

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 16.01.2015

*Data recenzji/Accepted:* 03.02.2015/10.03.2015

*Data publikacji/Published:* 2.06.2015

**DOI: 10.5604/18998658.1154702**

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr hab. Joanna M. Moczyłowska, prof. PB<sup>EF</sup>*

*Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej*

**KONCEPCJA „PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI” JAKO  
ŹRÓDŁO NOWYCH PARADYGMATÓW W OBSZARZE  
ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM**

**THE CONCEPT OF „ENTERPRISE OF THE FUTURE”  
AS A SOURCE OF NEW PARADIGMS IN HUMAN CAPITAL  
MANAGEMENT**

**Streszczenie:** Artykuł opiera się na założeniu, że koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości, określana alternatywnie jako teoria *sustainable enterpreis*, stanowi punkt wyjścia do formułowania nowych paradygmatów zarządzania kapitałem ludzkim. Autorka eksponuje między innymi rolę kapitału ludzkiego wynikającą z roli wiedzy w „organizacji jutra”, zmienność kapitału ludzkiego, zmieniający się charakter relacji pracownicy – organizacja, nowe spojrzenie na przywództwo organizacyjne.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo przyszłości, kapitał ludzki, paradygmaty zarządzania

**Abstract:** The article is based on the assumption that the concept of the enterprise of the future constitutes a starting point for formulating new paradigms of human capital management. The author exposes, among others, the great importance of human capital resulting from the great importance of knowledge in the organization of the future, variability of human capital, changing nature of the relationship between employees and an organization, and new perspective on organizational leadership.

**Key words:** enterprise of the future, human capital, paradigms of management

## Wstęp

Paradygmat rozumiany jest jako wzorzec (od łac. *paradigma* = wzór). Według T.S. Kuhna to matryca dyscyplinarna, uporządkowany zbiór przekonań, nastawień czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę czy subdyscyplinę naukową. Zatem paradygmatem może być zarówno zinternalizowane przez określoną wspólnotę naukową wzorcowe (modelowe) odkrycie naukowe, czyli znaczący wytwór procesu poznania, jak i sam proces naukowego poznania, czyli przyjęte przez nią wzorcowe podejście metodologiczne, strategia postępowania badawczego, która prowadzi do poznania badanego fragmentu rzeczywistości<sup>1</sup>. Proces jakościowych zmian w nauce odbywa się poprzez obalenie starych i kreowanie nowych paradygmatów. Nowy paradygmat niekoniecznie musi być „lepszy” od starego, a w każdym razie nie od razu jako taki się ujawnia; jest po prostu inny, a sukces zyskuje stopniowo, w miarę zmieniania się rzeczywistości.

Paradygmat zarządzania może być opisywany na wielu różnych płaszczyznach, mianowicie: płaszczyźnie ontologicznej (z punktu widzenia złożoności otoczenia prowadzonego biznesu), aksjologicznej (z punktu widzenia wartości tego, po co uprawia się zarządzanie) czy epistemologicznej (z punktu widzenia analizy procesów poznawczych prowadzących do wiedzy)<sup>2</sup>.

Bardzo dynamiczne, skokowe zmiany zachodzące w świecie współczesnych organizacji zarówno w ich otoczeniu, jak i wewnątrz, powodują, że przedstawiciele nauk o zarządzaniu, a także praktycy biznesu poszukują nowych rozwiązań teoretycznych wyjaśniających efektywność organizacyjną. Rosnąca konkurencja, niepewność, kolejne fale kryzysu gospodarczego, ale także niespotykany w historii świata przyrost wiedzy i rozwój nowych technologii to tylko przykłady czynników wyjaśniających rosnące zainteresowanie profesjonalizacją i rozwojem zarządzania<sup>3</sup>. Skutkuje ono próbą konstruowania nowych paradygmatów zarządzania oraz nowych, adekwatnych do zmieniających się uwarunkowań modeli przedsiębiorstwa XXI wieku. „Obecnie świat znajduje się w fazie ponownej redefinicji koncepcji za-

<sup>1</sup> Por. J.M. Moczydłowska, *Management in Conditions of Crisis and New Paradigms of Management*, [in:] C. Ertugrul, O. Öksüzler, A. Aydin, A. Molla (ed.), *Restructuring The Economy After The Global Crisis*, Balikesir Üniversitesi, Erdek 2010, s. 159-166.

<sup>2</sup> B. Nogalski, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 36-37.

<sup>3</sup> Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

rzządzania, umożliwiającym przedsiębiorstwu rozwój i przetrwanie”<sup>4</sup>. Dotyczy to w sposób szczególny zarządzania najważniejszym z kapitałów – kapitałem ludzkim.

Celem artykułu jest sformułowanie paradygmatów zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o podstawowe założenia koncepcji przedsiębiorstwa przyszłości. Autorka ma świadomość, że jest to propozycja obarczona potencjalnym błędem niekompletności i subiektywizmu, jednak tocząca się w środowisku teoretyków i praktyków dyskusja na temat wyzwań stojących przed zarządzaniem upoważnia do poszukiwań, nawet jeśli ich rezultaty nie są doskonałe.

## 1. Istota „przedsiębiorstwa jutra”

Trudno w sposób jednoznaczny i precyzyjny zdefiniować pojęcie „przedsiębiorstwo jutra” (alternatywnie jest ono określane jako przedsiębiorstwo przyszłości). Przyjmuje się, że można tę nazwę stosować wobec przedsiębiorstw, które swoje istnienie i rozwój opierają na zdolności do ciągłej, intensywnej obserwacji otoczenia oraz do skutecznego radzenia sobie ze zmianami (do zarządzania zmianami i odnawiania się). Jak podkreślają I.K. Hejduk i W.M. Grudzewski<sup>5</sup>, szczególnym megaparadygmatem, implementowanym w „przedsiębiorstwach jutra”, jest *sustainability*. Przypisuje się mu różne znaczenia. Po pierwsze, *sustainability* to zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu; po drugie, pojęcie to interpretowane jest z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości. Jeszcze inaczej to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Zarządzanie oparte na *sustainability* zawiera w sobie zarządzanie wiedzą, zarządzanie reputacją, zarządzanie zaufaniem, zarządzanie innowacjami<sup>6</sup>. W pewnym sensie jest to zarządzanie przyszłością organizacji, choć autorka ma świadomość, że to pojęcie kontrowersyjne, przyjmuje się bowiem, że zarządzanie wymaga wpływu podmiotu zarządzającego na proces zarządzania, co w odniesieniu do przyszłości jest co najmniej ograniczone<sup>7</sup>.

*Sustainability* silnie łączy się z koncepcją zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), która nakazuje takie prowadzenie działalności gospodarczej, by jej cele określone były nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także ekologicznym i społecznym. Przedsiębiorstwa podążające tą drogą nazywa się przedsiębiorstwami zrównoważonymi (*sustainable enterprises*).

## 2. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie przyszłości

Intensywne eksponowanie roli wiedzy w rozwoju przedsiębiorstw przyszłości nieuchronnie prowadzi do przewartościowania roli człowieka w organizacji. Pracownicy, jako

<sup>4</sup> I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1.

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability...*, s. 26.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 36.

<sup>7</sup> Por. S. Sudoł, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149), s. 26.

generatorzy i dysponenci wiedzy, traktowani są nie tylko jako zasób, ale jako kluczowy, podmiotowy kapitał zdolny do inteligentnego, szybkiego, elastycznego reagowania o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym. Zasoby ludzkie odgrywają najważniejszą rolę w procesie przekształcania przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje. Najbardziej wartościową jego częścią jest zrównoważony personel (*sustainable personnel*), a więc wysoko wykwalifikowani pracownicy rozumiejący i stosujący zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy<sup>8</sup>. Zrównoważony personel obejmuje zarówno kierowników wytyczających kierunki działania na wszystkich szczeblach zarządzania, jak i pracowników zatrudnionych na tak zwanych stanowiskach wykonawczych. Naturalne zatem jest, że zarządzanie kapitałem ludzkim w „przedsiębiorstwie jutra” musi uwzględniać rozwijanie kompetencji zawodowych pracowników oraz ich motywowanie do rozwoju i przejawiania zachowań wskazujących na generowanie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy organizacyjnej.

Ch. Handy twierdził, że przedsiębiorstwo przyszłości oparte będzie na formule  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ , zgodnie z którą liczba zatrudnionych spadnie o połowę, ich płaca dwukrotnie wzrośnie, a praca będzie trzykrotnie bardziej wydajna<sup>9</sup>. Zmiany obserwowane na współczesnym rynku pracy krajów rozwiniętych zdają się potwierdzać ten kierunek zmian. Z jednej strony na stosunkowo wysokim poziomie utrzymuje się bezrobocie, z drugiej strony przedsiębiorstwa są coraz bardziej zainteresowane pozyskaniem i zatrzymaniem najbardziej wartościowego kapitału ludzkiego bazującego na tzw. *pracownikach wiedzy*, czyli osobach posiadających wysokie kwalifikacje, kreatywnych, nastawionych na zmiany, jednocześnie lojalnych, samomotywujących się i wyznaczających sobie ambitne cele<sup>10</sup>. Dynamicznie rośnie także zapotrzebowanie na pracowników przygotowanych do działania na odmiennych społecznie, politycznie i kulturowo rynkach, gotowych zmierzyć się z problemem różnorodności i odmienności w obszarze wartości, postaw czy wzorców zachowań. Tłumaczy to rozwój nowych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim wychodzących naprzeciw zarysowanym powyżej potrzebom praktyki. Ich przykłady to: strategiczne zarządzanie talentami, zarządzanie zaangażowaniem (przez zaangażowanie), zarządzanie relacjami z pracownikami, zarządzanie lojalnością, zarządzanie różnorodnością i inne. Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że wymienione nurty badawcze są w znacznym stopniu intelektualną kontynuacją i konsekwencją teorii „przedsiębiorstwa jutra”.

### 3. Paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim

W odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim paradygmat traktowany jest jako zakorzeniona sieć podstawowych założeń dotyczących ontologii i epistemologii zarządzania tym kapitałem *implicite* lub *explicite*, przyjmowana przez badaczy i praktyków zarzą-

<sup>8</sup> Por. A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.

<sup>9</sup> Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 228.

<sup>10</sup> Por. J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 75-82.

dzania ludźmi<sup>11</sup>. Mimo eksponowanego w definicji paradygmatu „zakorzenia” założeń, z natury rzeczy są one zmienne. Jeśli przyjmuje się, że przedsiębiorstwo przyszłości ma być *sustainable enterprise*, czy zrównoważone, ale też odnawialne, to naturalną konsekwencją jest przeniesienie tego schematu myślenia na zarządzanie kapitałem ludzkim, który powinien także posiadać wymienione atrybuty. Kapitał ludzki powinien być zrównoważony (w wymiarze ilościowym i jakościowym) oraz odnawialny dzięki kompetencjom pracowników, a zwłaszcza dzięki ich wiedzy i kreatywności. Z tego założenia można wyprowadzić paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim w „przedsiębiorstwie jutra”. Ich autorską, z oczywistych względów dyskusyjną, propozycję przedstawiono poniżej.

*I. Kapitał ludzki jest najważniejszym kapitałem organizacji, a zarządzanie ludźmi najważniejszym elementem zarządzania.*

Pracownicy odgrywają kluczową rolę w osiąganiu celów przedsiębiorstw i innych organizacji. Kapitał ludzki stanowi najważniejszą część kapitału intelektualnego, który, współdziałając z kapitałem strukturalnym (kapitałem procesów), jest we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości każdej organizacji. Stąd logiczne wydaje się przyjęcie, że zarządzanie ludźmi to najważniejszy element zarządzania. Najważniejszy i prawdopodobnie jeden z najtrudniejszych, bo ludzie, jak żadne inne aktywa organizacji, są trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej.

*II. Podstawowym atrybutem kapitału ludzkiego jest zmienność; właściwość ta dotyczy także relacji pracownik – pracodawca.*

Kapitał ludzki to już nie tylko „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”<sup>12</sup>. Kapitał ludzki to coś więcej niż „źródło dochodów”. Z perspektywy organizacji to wymagający, zbiorowy partner i współodpowiedzialny interesariusz. To jednocześnie zbiór bardzo różnych jednostek o zindywidualizowanych potrzebach i zróżnicowanym statusie prawnym wynikającym z różnorodności form zatrudnienia oraz zróżnicowanej wartości dla organizacji. Także z perspektywy pracownika wynik relacji pracownik – pracodawca to więcej niż dochód, to możliwość rozwoju osobistego i zawodowego.

Kapitał ludzki staje się coraz bardziej zmienny – zarówno ze względu na ciągłe uczenie się poszczególnych pracowników i zespołów, jak i ze względu na większą rotację zatrudnionych, coraz częściej związanych z pracodawcą umowami terminowymi. W „przedsiębiorstwach jutra” znacząco szybciej zmieniają się potrzeby dotyczące kompetencji pracowników, tym samym potrzeby kadrowe. Zmieniają się również aspiracje zawodowe pracowników,

<sup>11</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, s. 121.

<sup>12</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 45.

nie zawsze możliwe do zaspokojenia w płaskich, „szczipłych” strukturach organizacyjnych. Wszystkie te okoliczności powodują, że czas zatrudnienia pracowników w jednej organizacji jest relatywnie krótszy, a to z kolei oznacza potrzebę innego oddziaływania motywacyjnego oraz innego definiowania i budowania lojalności, zaangażowania, przywiązania do organizacji czy zawodu. Rodzi to szereg problemów natury psychologicznej, z którymi muszą radzić sobie menedżerowie (skądinąd też zatrudnieni na krótkoterminowych kontraktach).

### III. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim zależy od umiejętności zarządzania wiekiem

Podjmując problem atrybutów kapitału ludzkiego i formułując paradygmat o ich zmianie nie można pominąć faktu, że co prawda w sposób naturalny kapitał ten tworzą ludzie zróżnicowani pod względem wieku, jednak nigdy wcześniej różnice między poszczególnymi grupami wiekowymi nie były tak znaczące. Aktualnie w przestrzeni organizacji funkcjonują przedstawiciele trzech pokoleń:

- pokolenia *Baby Boomers*, czyli ludzie urodzeni w czasie wyżu demograficznego lat powojennych (1946-1964),
- pokolenia X, czyli urodzeni w latach 1965-1980;
- pokolenia Y (określane także mianem *Millennials* lub *Echo Boomers*)<sup>13</sup>.

Socjologowie i psychologowie społeczni dość zgodnie podkreślają, że pokolenie Y znacząco różni się od swoich poprzedników. Różnice te dotyczą głównie mentalności, systemu wartości, oczekiwań, ambicji, potrzeb, sposobu postrzegania własnej osoby, co wprost przekłada się na ich funkcjonowanie w roli pracownika. Jedną ze zmiennych różniących kolejne pokolenia jest lojalność. Pokolenie *Baby Boomers* jest lojalne wobec swojego zawodu, pokolenie X wobec samego siebie, natomiast trudno wskazać przedmiot (obiekt) lojalności pokolenia Y. Pracodawcy mają wyraźne trudności, by określić, co właściwie motywuje tę grupę wiekową, co decyduje o tym, że podejmują, a potem kontynuują pracę u danego pracodawcy<sup>14</sup>.

Przedstawiciele pokolenia Y to zwykle ludzie dobrze wykształceni i ukierunkowani na permanentne kształcenie się i doskonalenie zawodowe. Myślą o sobie w kontekście pracy zawodowej dużo wcześniej niż poprzednie pokolenia. Jednocześnie szukając pracy, zwracają uwagę na to, czy pracodawca zapewni im możliwość utrzymania równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Mają duże oczekiwania wyrastające na gruncie świadomości swoich atutów (często ocenianych „na wyrost”), ale jednocześnie cechuje ich brak akceptacji dla wysiłku i deficyt cierpliwości. Ogromna przepaść mentalna, jaka dzieli pokolenie Y wchodzące na rynek pracy i pokolenie X, którego przedstawiciele decydują o zatrudnianiu młodych, powoduje, że można wręcz mówić o swoistym „lęku” pracodawców wobec nowego pokolenia i nieprzygotowaniu organizacji do zagospodarowania potencjału młodych.

Równolegle obserwujemy potrzebę szybkiego przygotowania się organizacji na to, że średnia wieku jej pracowników będzie szybko rosła. Nie ma przesady w stwierdzeniu, że

<sup>13</sup> A. Glass, *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial & Commercial Training” 2007, no 39 (2).

<sup>14</sup> Por. D. Plink, *Retention Y. What is the Key to Retention of Generation Y*, CRF Institute, August 2009, s. 2-3.

przedsiębiorcy i menedżerowie z niepokojem przyjmują perspektywę zatrudniania pracowników do 67. roku życia, a być może starszych. Pytania o to, jak motywować takich pracowników, czego od nich oczekiwać, jak dostosować specyfikę zadań zawodowych do ich możliwości psychofizycznych, często pozostają bez odpowiedzi. Tymczasem to, co specjaliści nazywają „zarządzaniem wiekiem”<sup>15</sup>, stanowi nieodłączny element zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstw przyszłości.

*IV. Zarządzanie kapitałem ludzkim musi opierać się na uniwersalnych wartościach uwzględniających podmiotowość pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.*

Podstawową wartością, na której opiera się zarządzanie ludźmi, jest podmiotowość pracowników, dlatego kluczem do sukcesu organizacji są relacje oparte na wzajemnym szacunku, zaufaniu, zaangażowaniu i współodpowiedzialności. Kluczowe znaczenie ma emocjonalny kontekst współpracy pracownika i pracodawcy. Swoistym paradoksem jest, że pracownicy coraz krócej pracują u jednego pracodawcy, a jednocześnie specyfika konkurencji na współczesnym rynku wymusza koncentrację zarządzania na tworzeniu pozytywnych emocjonalnych więzi między pracownikami i organizacją. Są one niezbędne, jeśli źródłem przewagi konkurencyjnej mają być takie czynniki jak kreatywność oraz będące jej następstwem innowacyjność i przedsiębiorczość. Oznacza to ukierunkowanie zarządzania na zaspokajanie zróżnicowanych, zindywidualizowanych potrzeb pracowników, w tym także potrzeb rozwojowych. Takie podejście do zarządzania wymaga, by dać pracownikom większą samodzielność i ograniczyć kontrolę, jednocześnie uczynić ich odpowiedzialnymi bardziej za jakość niż za ilość pracy. Podmiotowo, tym samym partnersko traktowani pracownicy, poświęcają pracy nie tylko swój czas, ale także pasję. Wychodzą poza standardy. Potrafią i chcą pozytywnie zaskakiwać zarówno swoich przełożonych, jak i klientów zewnętrznych organizacji.

*V. „Przedsiębiorstwo jutra” wymaga nowego modelu menedżera i organizacyjnego przywództwa.*

Koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości implikuje nowe spojrzenie na istotę menedżeryzmu. Menedżer określany jest jako „artysta jutra”<sup>16</sup>, który jest jednocześnie przywódcą. Promowane jest tzw. służebne przywództwo oparte na zaufaniu, otwartości, płynności ról i obowiązków, elastyczności, tworzeniu przyjaznego środowiska ułatwiającego pracę zespołową i uczenie się<sup>17</sup>. Paradygmat przywództwa w organizacji, sama istota menedżeryzmu podlegają nieustannemu procesowi zmian. Poszukiwania jednego najlepszego stylu zarządzania, optymalnego sposobu pełnienia ról menedżerskich generalnie kończyły się niepowodzeniem w konfrontacji z bogatą, złożoną i zmienną praktyką organizacyjną. Jedną tylko

<sup>15</sup> Na potrzeby tej publikacji przyjmuje się, że „zarządzanie wiekiem” odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym (za: J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, UW, Warszawa 2010).

<sup>16</sup> Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 85.

<sup>17</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability...*, s. 32.

tendencja okazuje się w miarę stabilna: wciąż rosną oczekiwania pod adresem kompetencji zawodowych menedżerów, i to zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich. Pierwsze odnoszą się do znajomości i umiejętności praktycznego zastosowania metod, technik i narzędzi użytecznych w zarządzaniu, w tym metod matematycznych, statystycznych, badań operacyjnych itp. Natomiast kompetencje miękkie są głównie związane z kompetencjami społecznymi i osobistymi (np. właściwości stylu kierowania, przywództwo, empatia)<sup>18</sup>. Wzrost popularności koncepcji zarządzania wiedzą spowodował, że ostatnie 30 lat to powolne, ale jednak systematyczne odchodzenie od podziału na kierowników – decydentów i pracowników – wykonawców na rzecz kierowników pełniących rolę *coaches*, i pracowników, którzy są pracownikami wiedzy<sup>19</sup>. „Nowi” kierownicy muszą być jednocześnie trenerami i graczami w zespole. Muszą być menedżerami procesów, innowatorami, wizjonerami i przedsiębiorcami. Ich rola polega na integrowaniu wiedzy i promowaniu uczenia się<sup>20</sup>.

Koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości uzasadnia oddzielanie menedżerów od innych grup pełniących role zarządzających. W tym ujęciu bycie menedżerem wymaga szerokiej perspektywy menedżerskiej obejmującej systemy: działania, *stakeholders* oraz system, jakim jest organizacja formalna jako całość<sup>21</sup>. Menedżer staje się filarem organizacji, architektem jej konkurencyjności łączącym ludzi, możliwości i zasoby. Ma być jednocześnie odważny i jednocześnie unikać zagrożeń. Zacieranie granic między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem oznacza zmianę perspektywy działania menedżera. Punkt ciężkości zmienia się: następuje przejście od zarządzania elementami organizacji do zarządzania organizacją jako całością, a nawet organizacją jako częścią większej całości. Relacje organizacja – otoczenie stają się „wielowymiarowe na wiele sposobów”<sup>22</sup>. Menedżer staje się politykiem tworzącym ład w obszarze sprzecznych konfliktów szeroko rozumianych interesariuszy, napięć wewnątrz przedsiębiorstwa i na jego styku z otoczeniem. Osiąganie celów pożądaných przez przedsiębiorstwo zostaje zastąpione osiągnięciem celów możliwych.

Przywództwo wymaga facylitacji działań jednostek i zespołów, tak by osiągnięte zostały wspólne cele<sup>23</sup>. Najważniejsze obszary aktywności, które mieszczą się w roli przywódczej, to wyznaczanie celów i wynikających z nich zadań, zbudowanie sieci ludzi i relacji między nimi oraz spowodowanie, że ludzie faktycznie wykonają powierzone im zadania. Trudno nie zauważyć, że są to wyzwania głównie natury psychologicznej i wymagają od menedżera umiejętności motywowania pracowników, zarządzania zaangażowaniem, by wypracować wspólnotę celów i działań na rzecz osiągnięcia tych celów. Motywowanie,

<sup>18</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja” 2003, nr 4, s. 11.

<sup>19</sup> D. Jamali, *Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions*, „Journal of Management Development” 2005; za: W.M. Grudzewski, K.I. Hejduk, *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 16.

<sup>20</sup> C.O. Longenecker, S.S. Ariss, *Creating Competitive Advantage Through Effective Management Education*, „Journal of Management Development” 2002, Vol. 21, No 9, s. 640-654.

<sup>21</sup> U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 285.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 287.

<sup>23</sup> G. Yukl, *Leadership in Organization*, Prentice Hall 2009.

inspirowanie, wyzwianie postawy entuzjazmu, oparte na dobrym rozpoznaniu potencjału pracowników i właściwej komunikacji z nimi, to bez wątpienia kluczowe wyzwania właściwe dla omawianej roli. Ich realizacja wymaga dotarcia do poziomu potrzeb, emocji, pragnień i skupienia się na budowaniu relacji z podwładnymi. Ze strony kadry kierowniczej szczególnego znaczenia nabiera tzw. inspirująca motywacja połączona ze stymulacją intelektualną podwładnych. Jest to stopień, w jakim menedżer potrafi przedstawić atrakcyjność wizji, sposób, w jaki odnosi się do pomysłów współpracowników, podejmując ryzyko oraz stymulując i inspirując ich kreatywność<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Stawiając pytania o paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim, stawiamy pytania o zasady, reguły, wartości na tyle uniwersalne, by możliwe było ich wykorzystanie do lepszego rozumienia danej dyscypliny lub subdyscypliny naukowej. W ocenie autorki nie mniej ważne jest wykorzystywanie paradygmatów w praktyce zarządzania, aby przyczyniały się one do doskonalenia tego procesu, odpowiadając na autentyczne, zakorzenione w rzeczywistości organizacyjnej problemy i wyzwania. Zaproponowana w tym artykule lista paradygmatów z pewnością nie jest wykazem kompletnym i zamkniętym. W subiektywnej z natury rzeczy ocenie autorki wskazuje jednak na najważniejsze założenia, na których opiera się zarządzanie kapitałem ludzkim w nieustannie ewoluującym przedsiębiorstwie przyszłości.

## Bibliografia

- Glass A., *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial & Commercial Training” 2007, no 39 (2).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk K.I. (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, UW, Warszawa 2010.
- Longenecker C.O., Ariss S.S., *Creating Competitive Advantage Through Effective Management Education*, „Journal of Management Development” 2002, Vol. 21, No 9.

<sup>24</sup> Por. J.M. Moczydłowska, *Professional psychological challenges in the perception of managers*, [in:] *Toyotarity. Human Resources Management*, ed. S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, Publisher University of Maribor, Celje 2012, s. 142-158.

- Moczydłowska J.M., *Management in Conditions of Crisis and New Paradigms of Management*, [in:] *Restructuring The Economy After The Global Crisis*, ed. C. Ertugrul, O. Öksüzler, A. Aydin, A. Molla, Balikesir Üniversitesi, Erdek 2010.
- Moczydłowska J.M., *Professional psychological challenges in the perception of managers*, [in:] S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka (ed.), *Toyotarity. Human Resources Management*, Publisher University of Maribor, Celje 2012.
- Moczydłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2004.
- Oleksyn T., *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja” 2003, nr 4.
- Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.
- Plink D., *Retention Y. What is the Key to Retention of Generation Y*, CRF Institute, 2009, August.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Sudoł S., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).
- Sułkowski, *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
- Yukl G., *Leadership in Organization*, Prentice Hall, 2009.

**Nota o Autorze:**

**Joanna M. Moczydłowska** – doktor habilitowana w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, doktor w dyscyplinie psychologia. Profesor nadzwyczajny na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Wykładowca na studiach Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Zainteresowania naukowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zachowania organizacyjne, wykorzystanie psychologii w zarządzaniu.

**Author`s resume:**

**Joanna M. Moczydłowska** – doktor habilitowany (PhD with habilitation) in economic sciences in the field of management study, PhD in the field of psychology. Associate professor at the Faculty of Management of Bialystok University of Technology. Lecturer at Executive MBA studies in the Institute of Economics of the Polish Academy of Sciences. Scientific interests: human capital management, organisational behaviour, use of psychology in management.

**Kontakt/Contact:**

Prof. nz. dr hab. Joanna M. Moczydłowska  
Email: joanna@moczydlowska.pl  
www.moczydlowska.pl