

## ZARZĄDZANIE „PRACĄ 2.0”

MAREK ŚWIĄTKOWSKI  
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

### Wstęp

„Praca 2.0” to kolejny aspekt „zarządzania 2.0” – efektu „rewolucji 2.0” w wielu obszarach życia społecznego. W niniejszym artykule zostaną poddane analizie zagadnienia związane z implikacjami „zarządzania 2.0” dotyczącymi przede wszystkim jego organizacyjnych uwarunkowań i narzędzi. Wydaje się, że fakt szerszego pojawienia się tej problematyki może ilustrować postępującą ewolucję koncepcji „zarządzania 2.0”. Uprawniony jest wniosek, że koncepcja ta zaczyna przechodzić od fazy wyrazistej idei do fazy operacjonalizacji, czyli zwrócenia większej uwagi na możliwość wdrożenia nowej idei do praktyki. Jakkolwiek więc „praca 2.0” ma dla „zarządzania 2.0” kluczowe i konstytutywne znaczenie, to skupienie się na pracy musi mieć charakter praktyczny i sytuować się w obrębie zarządzania operacyjnego.

W niniejszym artykule dominować więc będzie podejście praktyczne, związane głównie z organizowaniem jako funkcją menedżerską i elementem procesu zarządzania organizacją.

### 1. Od „cywilizacji 2.0” do „pracy 2.0”

„Świat biznesu ma obsesję na punkcie czegoś, co pisarz i dziennikarz finansowy Michael Lewis nazwał *najnowszą nowością* (*the new, new thing*)” – pisze J. Coleman. Jest to jednak obsesja „zdrowa” i oznacza wiarę w ideę *kaizen*, owocującą wieloma udoskonaleniami nie tylko w świecie techniki, lecz także w dziedzinie zarządzania (Coleman, 2013, s. 35). Taką „najnowszą nowością” jest metafora 2.0, bez której chyba już żadna z nauk społecznych nie może się obejść. Zmierzając do uchwycenia istoty „pracy 2.0”, zacznijmy od pojęć najbardziej ogólnych.

Na przykład pojęcie „cywilizacja 2.0” określa współczesny świat po rewolucji informatycznej. Kwestia daty pojawienia się tej cywilizacji, jej pierwszych symptomów czy daty rozpoczęcia rewolucji informatycznej nie wydaje się mieć większego znaczenia. Ważniejsze jest, że fakt aktualnego istnienia społeczeństwa „trzeciej fali”, czyli społeczeństwa postindustrialnego (Toffler, 1980), raczej nie jest kwestionowany. Używa się też takich określeń jak społeczeństwo informacyjne

czy nawet pokapitalistyczne (Drucker, 1999)<sup>1</sup>. Żyjemy w warunkach gospodarki cyfrowej (Tapscott, 1998) i gospodarki opartej na wiedzy.

„Cywilizacja 2.0” („świat 2.0”) kształtuje się przede wszystkim dzięki Internetowi, ale w jego nowej postaci tzw. „sieci 2.0”. Szczególną uwagę trzeba więc zwrócić na nowe narzędzia internetowe. Nowe zastosowania Internetu powodują, że następuje „powszechna cyfryzacja” wszystkiego. Sarkastyczne określenie „digitalizacja wszystkiego, co się rusza” służy np. G. Hamelowi i B. Breenowi do podkreślenia zmiany sytuacji w organizacjach spowodowanej rozwojem technologii cyfrowych (Hamel, Breen, 2008).

Nie wolno zapominać o bardzo wysokim stopniu niestabilności otoczenia współczesnych organizacji, przede wszystkim przedsiębiorstw. G. Hamel i B. Breen wyliczają wiele takich przeszkód, w tym wymieniane w literaturze przedmiotu od dawna, jak wzrost tempa zmian, skracanie się faz cyklu życia produktu czy upowszechnianie się nowych technologii i deregulacja w skali światowej, skutkujące osłabieniem barier wejścia na wiele rynków.

Zapóżyczony z obszaru informatyki określenie „2.0” staje się zatem coraz bardziej popularne. Nawiązuje do technologii cyfrowych, zwłaszcza Internetu w wersji „sieci 2.0”. Od określeń najogólniejszych: „cywilizacja (świat) 2.0”, „człowiek 2.0” przechodzi się do takich określeń jak „firma 2.0”, „kultura 2.0”, „nauka 2.0”, „zakupy 2.0”. Trudno wskazać równie powszechnie przywoływaną dziś metaforę, która służy do zrozumienia aktualnego stanu rzeczywistości, jak i przewidywania przyszłości. Zapewne formuła ta będzie też adekwatna (mówiąc żartobliwie), gdy wobec skazanego przestępcy, odbywającego karę w domu i poddanego kontroli przy pomocy elektronicznej opaski, można zasadnie użyć terminu „więzień 2.0”.

Aby posługiwać się pojęciem „zarządzanie 2.0”, trzeba dostrzegać jego powiązanie z tzw. „rewolucją 2.0”, która jest „matką” wszystkich wymienionych wyżej (i także wielu tu niewymienionych) „bytów 2.0”. Opis istoty rewolucji 2.0 obejmuje głównie następujące jej cechy (Prokurat, Świerżawski, 2013, s. 53):

- dostępność i mobilność,
- interaktywność,
- rozproszenie,
- równoczesność i szybkość,
- demokratyzację.

„Praca 2.0” kształtuje się pod wpływem tych samych głównych czynników jak inne obszary czy przejawy „biznesu i zarządzania 2.0”. Chodzi przede wszystkim o nowe technologie, globalizację oraz ewolucję potrzeb i postaw ludzi. Konsekwentne wskazywanie rosnącej, strategicznej wręcz roli wiedzy w życiu społeczno-gospodarczym oraz wzrostu znaczenia pracowników wiedzy jest jedną z głównych cech tej pracy.

<sup>1</sup> Koncepcja P. Druckera przedstawiona w pracy pt. *Spółczesność pokapitalistyczna (The Post-Capitalist Society)*, 1993; wydanie polskie 1999 r.). Szczególnie dużo uwagi P. Drucker poświęcił tu pracy opartej na wiedzy i pracownikom wiedzy. Sformułował wiele prognoz dotyczących przyszłości życia społecznego, biznesu i zarządzania, które zadziwiają dzisiejszego czytelnika swoją trafnością.

## 2. „Praca 2.0” a telepraca

Koncepcje pracy zdalnej, na odległość, wykorzystującej nowe technologie telekomunikacyjne, są znane, ale przede wszystkim praktykowane co najmniej od początku lat 70. Na owe czasy kryzysu naftowego było to zupełnie nowatorskie dopuszczenie pracy zdalnej, poza firmą. Autorstwo określenia „telepraca”, potocznie często utożsamianego z pracą zdalną, przypisuje się J.M. Nillesowi (Nilles, 2003, s. 21). Znamienne jest, że była to chyba pierwsza tak wyraźna próba odejścia od dominującego, zdominowanego przez potrzeby gospodarki industrialnej spojrzenia na problematykę zarządzania pracą w organizacjach. Widać to w podręcznikach zarządzania nie tylko z tamtych lat, ale jeszcze długo później – właściwie do dnia dzisiejszego. Do dziś paradygmat dominacji wielkoprzemysłowego postrzegania właśnie organizacji pracy jest widoczny nawet w wiodących opracowaniach podręcznikowych.

Zadajmy pytanie: czy „praca 2.0” jest tylko nowym, bardziej modnym (w związku z popularnością metafory „2.0”) określeniem zjawiska, które od kilkudziesięciu lat jest znane jako telepraca?

Twórca pojęcia telepraca, J. Nilles, definiuje ją następująco: „Telepraca (*teleworking*) – każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacją i komputerami; przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy” (Nilles, 2003, s. 21). Jak podkreśla autor, telepraca obejmuje rosnącą liczbę alternatywnych sposobów pracy „(...) wiążących się z zastępowaniem telekomunikacją tego, co robiono poprzez podróże – albo co w ogóle nie było możliwe”. Dlatego najważniejszą część telepracy określa się mianem teledojazdów (*telecommuting*), które znaczą tyle, co „(...) okresowa praca poza centrum firmy; wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu” (Nilles, 2003, s. 21). Trudno nie zauważyć, że to ostatnie pojęcie raczej się szerzej nie upowszechniło, w odróżnieniu od telepracy. Warto też podkreślić za Nillesem, że najlepsze wykorzystanie możliwości telepracy jest kwestią złożoną – wymaga przyjęcia odpowiedniej filozofii i stylu zarządzania.

Zauważmy, iż niektórzy badacze od razu (być może przedwcześnie i zbyt pochopnie) stwierdzają, że praca 2.0 to pojęcie szersze od telepracy. Jak piszą np. S. Prokurat i Ł. Świerzawski: „Praca 2.0 jest (...) pojęciem szerszym. Odnosi się nie tylko do miejsca wykonywania zadań, ale też sposobu ich realizacji, oczekiwań i postaw wobec pracy, ścieżek kariery i relacji pracodawcy – pracownicy”. Autorzy dodają: „jednym z głównych motywów wdrożenia telepracy było początkowo ograniczenie ruchu drogowego i redukcja kosztów, natomiast praca 2.0 jest efektem rewolucji technologicznej, powstania świata cyfrowego, globalizacji i zmian społecznych” (Prokurat, Świerzawski, 2013, s. 52).

S. Prokurat i Ł. Świerzawski podkreślają trafnie, że telepraca i związana z nią wirtualizacja jest tylko jednym z aspektów „pracy 2.0”. „Sama telepraca łączy się z pojęciem *workshiftingu* (możliwość pracy o dowolnie wybranej porze i w dowolnie

wybranym miejscu, a także na dowolnym urządzeniu) oraz nowym, coraz częściej pojawiającym się terminem *anywhen* (nieważne gdzie i kiedy)” (Prokurat, Świerzawski, 2013, s. 56). Znamienne, że w czasie gdy aktualnie w Polsce trwają związkowe protesty przeciwko „elastycznym formom pracy”, ten właśnie aspekt pracy dziś dostępnej w ogóle jest szczególnie często podkreślany. „*Flexible work* zamierza wprowadzić aż 93% firm z branży IT” (Prokurat, Świerzawski, 2013, s. 56). Kolejne, niezwykle ważne i wyróżniające aspekty „pracy 2.0” to hiperspecjalizacja, rosnąca transakcyjność pracy i nowy model relacji pracodawca–pracownik. Od dłuższego czasu kwestie te są poddawane analizie przez autorów publikujących w „Harvard Business Review Polska” (HBRP), dlatego poniżej odwołamy się głównie do tego źródła.

Gdy mowa o telepracy w Polsce, sytuacja nie jest dobra. Według badań przeprowadzonych przez PKPP „Lewiatan” zaledwie 3% firm korzysta z tej alternatywy w zakresie organizacji pracy. Jest to bardzo niski wskaźnik, nawet jeśli w rzeczywistości telepracowników jest więcej (osoby pracujące po godzinach w domu, które często po prostu nie identyfikują się z pojęciem telepracownika) (Klekowski, 2013, s. 99). Ten niski odsetek telepracowników wskazuje również na konserwatyzm kadry kierowniczej w zakresie organizacji pracy – większość nie wyobraża sobie innych form kontroli pracownika niż osobista. Mierzenie wyników pracy rzeczywistą produktywnością też pozostawia wiele do życzenia – nadal liczy się głównie liczba godzin spędzonych za biurkiem. Jako warunek upowszechnienia telepracy w Polsce trzeba więc widzieć przede wszystkim zmianę mentalności pracodawców w kwestii zarządzania w ogóle, a w szczególności podejścia do zarządzania pracą, zwłaszcza gdy jest to „praca 2.0” (Klekowski, 2013, s. 99).

### **3. Hiperspecjalizacja jako wyzwanie zarządzania „pracą 2.0”**

Problem specjalizacji jest ważnym i niezbędnym zagadnieniem związanym z zarządzaniem pracą. Co najmniej od czasów Adama Smitha o specjalizacji powiedziano bardzo dużo jako o zabiegu, który prowadzi do wzrostu wydajności pracy. Dla H. Fayola, jednego z ojców nauki o zarządzaniu, specjalizacja to kwestia pierwszej i podstawowej zasady zarządzania – podziału pracy. Gdy już wiadomo, co jest do zrobienia w organizacji (co jest efektem planowania), należy dokonać podziału pracy, aby uzyskując efekt specjalizacji, zaprojektować odpowiednie stanowiska pracy. Jest to początek procesu organizowania, drugiej (po planowaniu) z głównych funkcji zarządzania. Odpowiednio zaprojektowane stanowiska pracy powinny zostać następnie odpowiednio pogrupowane, co prowadzi do powstania struktury organizacyjnej. Niezależnie od charakteru pracy – czy jest to praca fizyczna, czy umysłowa, czy to praca w tradycyjnej fabryce, czy nowoczesnym, opartym na wiedzy przedsiębiorstwie – proces zarządzania pracą oparty jest na uniwersalnej zasadzie podziału pracy i specjalizacji. Co w związku z tym zmienia w uniwersalizmie pojawienie się „pracy 2.0”? A może ów (wskazany wyżej) uniwersalizm nie dotyczy „pracy 2.0”?

W swojej znakomitej pracy pt. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych* A.K. Koźmiński wydaje się tak właśnie uważać. Uznaje np. podział pracy i specjalizację za związane tylko z podejściem tradycyjnym. Uważa, że podział pracy zostaje wypierany przez zmienne, nieokreślone zadania, zaś „szeroki profil” wypiera specjalizację. „Miejsce precyzyjnego podziału pracy i wąskich specjalizacji zajmują zmienne i niedookreślone zadania wyznaczane stosownie do sytuacji przez zadanie oraz przez wewnętrzne i zewnętrzne materialne i społeczne warunki jego realizacji. (...) Oznacza to konieczność pozostawienia pełnej samodzielności i swobody nie tylko wyboru sposobu działania (...), ale także kształtowania sieci powiązań społecznych i relacji współpracy”. Oczywiście – dodaje autor – jest to wielkie wyzwanie dla zarządzania, ponieważ „(...) wymaga znalezienia przeciwwagi w »dyscyplinie operacyjnej« i wsparcia w procesach zarządzania wiedzą i dzielenia się wiedzą” (Koźmiński, 2004, s. 74). Skoro w tym miejscu dochodzimy do specyfiki pracy opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą – zauważa A.K. Koźmiński – trzeba jednak zrezygnować z uniwersalizmu wcześniejszej generalizacji (o zaniku podziału pracy i specjalizacji), ponieważ rzeczywistość organizacyjna bywa bardzo złożona, m.in. z powodu specyfiki wielu branż, jak np. ochrona zdrowia. „Wiedza jest efektywna jedynie wtedy, kiedy jest wyspecjalizowana – tu. A.K. Koźmiński cytuje P. Druckera – co widać zwłaszcza na przykładzie szpitali” (Koźmiński, 2004, s. 75).

Przykład roli specjalizacji w pracy lekarzy jest w omawianym kontekście bardzo znamienity. Nawet okiem laika widać, że rozwój wiedzy medycznej jest bardzo szybki i skuteczny – lekarz musi być coraz węższym specjalistą. Z drugiej strony żywy organizm jest systemem i musi być traktowany holistycznie (co implikuje konieczność współpracy lekarzy specjalistów w jednym zespole). Trzeba więc odrzucić tezę o jednoznacznym zastąpieniu specjalizacji przez zmienne, nieokreślone zadania. Nie jest to bowiem zastąpienie, ale współistnienie. „Z punktu widzenia zarządzania oznacza konieczność godzenia specjalizacji z szerokim profilem (często wymaga improwizacji zamiast formalizacji procesów), co jednak jest *najwyższą szkołą jazdy* w zakresie zarządzania i wielu firmom się nie udaje w zadowalającym stopniu” – pisze A.K. Koźmiński (Koźmiński, 2004, s. 74).

Wydaje się zatem, że odnośnie do pracy „po nowemu” potrzebne jest takie podejście badawcze, które uniknie nadmiernej generalizacji. Pozwoli np. oddzielić to, co w zarządzaniu pracą jest uniwersalne, nadal aktualne, od tego, co istotnie nowe i obalające dotychczasowe ustalenia naukowe.

W „pracy 2.0” liczy się nie tyle specjalizacja, ile hiperspecjalizacja. To kolejne pojęcie – klucz dla zrozumienia „pracy po nowemu”. Co jednak ciekawe, rozważania o hiperspecjalizacji zaczynają się jakby „dziwnie tradycyjnie”. Autorzy artykułu pt. *Era hiperspecjalizacji*, zamieszczonego niedawno na łamach „Harvard Business Review Polska” zaczynają od tezy: „W przyszłości praca zostanie rozdrobniona; zadania, które dziś wykonuje jeden pracownik, będą podzielone na części i będą wykonywane przez wielu ludzi. Ciekawe, co z tego wynika dla twojej firmy i ciebie samego” (Malone et al.

2012, s. 136). Jak widać w zacytowanym zdaniu, nic się tu nie różni się od tradycyjnego podejścia do specjalizacji. Oczywiście chodzi jednak o pracę opartą na wiedzy i w tym kontekście wypowiadają się wspomniani autorzy.

Tempo podziału pracy rośnie, ponieważ coraz bardziej opiera się ona na wiedzy, a towarzyszy jej rozwój technologii telekomunikacyjnych. Dla jasności, gdy mowa o hiperspecjalizacji, nie należy jej pomylić z *outsourcingiem* czy *offshoringiem*. Chodzi głównie o rozbitcie pracy wykonywanej dotąd przez jedną osobę na bardziej specjalistyczne czynności, do wykonania przez kilka osób. „Tak jak rzemieślnicy w dawnych czasach, pracownicy wiedzy zajmują się niezliczonymi peryferyjnymi czynnościami, które lepiej i taniej mogliby wykonać inni (...). Na przykład menedżerowie projektów poświęcają niezliczone godziny pracy na przygotowanie pokazu slajdów, mimo że niewielu posiada odpowiednie oprogramowanie i dostateczną wrażliwość wizualną, by zrobić to dobrze” (Malone et al. 2012, s. 139). Dobrym wyjściem będzie więc skorzystanie z usług firmy, która „(...) oferuje natychmiastowy dostęp do działającej na zewnątrz siatki «wirtuozów» PowerPointa, wąsko i świetnie wyspecjalizowanych” (Malone et al. 2012, s. 139). Jak widać, jest to oczywiście *outsourcing*, zaś hiperspecjalizacja dotyczy pracowników zewnętrznej firmy. Korzyścią jest lepsza jakość i większa szybkość wykonania (w tym przypadku prezentacji). Do kolejnych korzyści hiperspecjalizacji trzeba zaliczyć oszczędności kosztowe, które zresztą mogą się również wiązać z większą szybkością wykonywanych zadań. Jednak często największe oszczędności wynikają z lepszego wykorzystania czasu pracy personelu, a hiperspecjalizacja uwalnia pracowników wiedzy od czynności, które mogą wykonać zdalni specjaliści. Pracownik wiedzy może wtedy poświęcić więcej czasu na zadania, które tylko on może wykonać. W tym kontekście trzeba też widzieć możliwość wykorzystania przez firmę ekspertów jako ewidentnych „hiperspecjalistów”. Korzystając z usług ekspertów (a więc wiedzy typu *know who*), można uniknąć „wymyślenia koła od nowa”, a także często kosztownych błędów. Z punktu widzenia zarządzania chodzi tu o nawiązanie relacji z odpowiednimi ekspertami i utrzymanie z nimi współpracy.

Zdaniem autorów z HBRP upowszechnianie się hiperspecjalizacji spowoduje, że pozyskiwanie utalentowanych pracowników stanie się kwestią decydującą o sukcesie firmy.

Do głównych zalet hiperspecjalizacji można zaliczyć (Malone et al. 2012, s. 140):

- zwiększenie elastyczności pracy ludzi w organizacji;
- zwiększenie efektywności stanowisk pracy poprzez odciążenie od zadań wymagających niższych kwalifikacji;
- lepszą elastyczność reagowania na potrzeby rynku;
- zmniejszanie barier istniejących na tradycyjnych rynkach pracy;
- uzyskanie tzw. „wirtualnej mobilności” przez pracowników z krajów mniej rozwiniętych.

Hiperspecjalizacja niesie ze sobą pewne potencjalne zagrożenia, z których wiele jest podobnych do tych, jakie od dawna przypisuje się zbyt wąskiej specjalizacji.

Od dawna na przykład wiadomo, że zbyt wąska specjalizacja prowadzi do spadku motywacji wywołanego wąską treścią pracy, powoduje konieczność wzmożonego nadzoru. Zbyt szczegółowy podział pracy grozi znużeniem pracą. W rezultacie może dojść do zaniku inicjatywy, odpowiedzialności i zainteresowania pracą. Wymienione potencjalne zagrożenia ze strony zbyt wąskiej specjalizacji odnoszono tradycyjnie przede wszystkim do pracy fizycznej, ale przecież nie tylko. W pełni dotyczą też pracy umysłowej. Można łatwo wyobrazić sobie pracownika wiedzy wykonującego „pracę 2.0”, który na skutek hiperspecjalizacji traci motywację, jest znużony i pozbawiony inicjatywy. Z drugiej jednak strony przykład bardzo wąsko wyspecjalizowanych pracowników, takich jak lekarze, pokazuje, że hiperspecjaliści nie muszą tracić motywacji czy poczucia znaczenia swojej pracy.

Hiperspecjalizacja doczekała się jednak wyliczenia nowych zagrożeń, związanych z istotą „pracy 2.0”, a więc przede wszystkim z jej związkiem z technologią cyfrową. J. Zittrain skonstruował na przykład pojęcie „cyfrowe fabryki potu”. To takie miejsca, w których pracownicy otrzymują płace uznawane w rozwiniętych gospodarczo krajach za głodowe. Wykorzystywanie takich pracowników umożliwiają komputery i Internet (Malone et al. 2012, s. 136).

Do innych specyficznych zagrożeń związanych z hiperspecjalizacją można zaliczyć (Malone et al. 2012, s. 141):

- poprzez podział pracy na bardzo drobne części istnieje możliwość ukrycia celów pracy, które nie są akceptowane przez pracowników (np. z przyczyn światopoglądowych);
- może wzrosnąć ilość pracy bez gwarancji wynagrodzenia;
- zwiększa się niebezpieczeństwo inwigilacji pracowników przy użyciu elektronicznych środków łączności.

Hiperspecjalizacja wydaje się nieunikniona. Na dzień dzisiejszy trudno wskazać sposoby przeciwdziałania zagrożeniom, jakie ona niesie. Dotychczasowe regulacje kwestii pracy i zatrudnienia wywodzą się z epoki przemysłowej, zaś pewne wymogi pracy 2.0, jak np. konieczność wprowadzenia elastycznego czasu pracy, budzą często gwałtowne protesty ze strony związków zawodowych<sup>2</sup>. Jak piszą cytowani autorzy z HBRP: „(...) sama idea hiperspecjalizacji idzie pod prąd w dziedzinie zatrudnienia w wielu krajach, zwłaszcza w Unii Europejskiej. Z drugiej strony niektóre państwa rozwijające się mogą opierać się wszelkim regułom lub standardom w obawie, że ograniczą one ich wzrost gospodarczy” (Malone et al., 2012, s. 141).

#### **4. Praca 2.0 jako efekt ewolucji pracy wirtualnej**

Formuła „trzech fal” zmian zastosowana przez A. Tofflera do analizy najważniejszych przemian cywilizacyjnych w dziejach ludzkości może być zastosowana do opisu ewolucji pracy wirtualnej, co pokazują T. Johns i L.G. Gratton. Ich zdaniem

<sup>2</sup> Por. postulaty wysuwane w trakcie protestów związków zawodowych w Polsce w sierpniu i wrześniu 2013 r.

praca wirtualna zmieniała się (i wciąż się zmienia, ponieważ realnie występuje wraz z tradycyjnymi modelami pracy) w ramach trzech jej rodzajów (Johns, Gratton, 2013, s. 90):

- wirtualni wolni strzelcy,
- wirtualni koledzy z firmy,
- wirtualni współpracownicy.

Istocie „pracy 2.0” najbardziej oczywiście odpowiada trzecia fala pracy wirtualnej, czyli „wirtualni współpracownicy”. Przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych następuje „(...) zapewnienie ludziom poczucia funkcjonowania we wspólnym środowisku pracy (*shared environment*)” (Johns, Gratton, 2013, s. 90). Wirtualne platformy pozwalają ponownie wykorzystywać zalety pracy zespołowej, przywracają pożądane współdziałanie, które zaczęło zanikać w dwóch poprzednich falach pracy zespołowej. Wydaje się to być zupełnie zrozumiałe zwłaszcza dla pokolenia młodych pracowników, dla których wirtualne współdziałanie jest czymś zupełnie naturalnym w ramach np. użytkowania portali społecznościowych. Można też zasadnie przypuszczać, że trzecia fala pracy wirtualnej może być skutecznym antidotum na – wspomniane tu wcześniej – zagrożenia płynące ze strony hiperspecjalizacji. Szanse trzeciej fali pracy wirtualnej podkreśla duet autorek T. Johns i L. Gratton: „W ramach trzeciej fali wirtualizacji możemy odzyskać zaufanie do innych oraz silne więzi społeczne. Ceniliśmy je sobie najbardziej, zanim nadeszła era globalizacji” (Johns, Gratton, 2013, s. 90). Można potraktować tę prognozę jako optymistyczną zapowiedź szans, jakie niesie ze sobą „praca 2.0”.

## Podsumowanie

„Praca 2.0”, jak wskazano w artykule, raczej „nadchodzi” niż istnieje powszechnie w świecie organizacji. Aktualnie funkcjonują zarówno tradycyjne modele zarządzania pracą, jak nowe, przeznaczone właśnie dla „pracy 2.0”. Metafora „2.0” odnosi się do pracy opartej na wiedzy, ale wykonywanej głównie w środowisku Internetu. Jest więc „praca 2.0” jednym z elementów „zarządzania 2.0”, które właśnie się kształtuje i zdobywa popularność przede wszystkim w organizacjach wykorzystujących nowoczesne technologie telekomunikacyjne i informatyczne oraz Internet w jego przede wszystkim „społecznościowej” postaci.

Niniejszy artykuł ma charakter wstępnej refleksji nad „pracą 2.0”. Nie porusza np. tak ważnych, wyłaniających się w związku z pojawieniem się „pracy 2.0” problemów teorii i praktyki zarządzania, jak dostosowane do tego rodzaju pracy struktury organizacyjne. Można wstępnie powiedzieć, że „praca 2.0” wydaje się wymuszać rozwiązania strukturalne o charakterze zdecentralizowanym, co wiąże się z koniecznością sprostania wielu wyzwaniom, zwłaszcza w zakresie zarządzania ludźmi w organizacjach. Należy zauważyć, że problematyka zarządzania „pracą 2.0” powinna być poddana dalszym badaniom.



## „WORK 2.0” MANAGEMENT

**Summary:** The main purposes of this paper are to search the essence of the concept “work 2.0” and to show basic managerial implications of this concept. In the paper only the main problems of “work 2.0” are analyzed. The analysis is presented at the context of the “management 2.0” as a necessity connected with the contemporary, digital and knowledge-based economy. Here one can read about differences between “work 2.0” and teleworking. The special attention is paid to the challenges of knowledge workers management. The concept of hyperspecialization is also analyzed. There are shown both strengths and weaknesses of this tool of “work 2.0” management.

**Keywords:** management, „management 2.0”, “work 2.0”, knowledge workers, teleworking, virtual work, hyperspecialization, workshifting

### LITERATURA

- [1] COLEMAN J., 2013, *Warto przywrócić stare praktyki biznesowe*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- [2] DRUCKER P., 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- [3] DRUCKER P., 2002, *They are not employees. They are people*, “Harvard Business Review” nr 2.
- [4] FAZLAGIĆ J., 2010, *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Helion, Gliwice.
- [5] HAMEL G., BREEN B., 2008, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business School Press.
- [6] JOHNS T., GRATTON L.G., 2013, *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- [7] KLEKOWSKI T., 2013, *Telepraca – skuteczne rozwiązanie w zmieniającym się świecie*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- [8] KOŹMIŃSKI A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- [9] MALONE T., LAUBACHER R., JOHNS T., 2012, *Era hiperspecjalizacji*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- [10] NILLES J., 2003, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa.
- [11] PROKURAT S., ŚWIERŻAWSKI Ł., 2013, *Nadchodzi praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- [12] TAPSCOTT D., 1998, *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa.
- [13] TOFFLER A., 1980, *The Third Wave*, Bantam Books, New York.
- [14] UPTON D., STAATS B., 2012, *Usprawnianie pracy opartej na wiedzy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień.