

dr Justyna Trippner-Hrabi

Katedra Zarządzania

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Zadania kierowników międzynarodowych zespołów wiedzy

International knowledge team leaders tasks

Streszczenie: Globalizacja i zmiany technologiczne prowadzą do nasilonej konkurencji, która z kolei wymusza nowe modele organizacyjne przedsiębiorstw. Integracje firm, pojawienie się pracowników wiedzy, internacjonalizacja – wszystko to wywiera presję na innowację, zdolność adaptacji i współpracy. Skutkiem takich zmian jest coraz bardziej skomplikowane środowisko gospodarcze stawiające liderom nowe wymagania. W literaturze przedmiotu spotyka się różne określenia menadżerów koordynujących pracami korporacji międzynarodowych np.: euromenadżer, menadżer globalny czy menadżer rynku wschodnioeuropejskiego¹. Równocześnie działalność organizacji podporządkowana jest wdrażaniu rozmaitych projektów.

Słowa kluczowe: zespół wiedzy, zarządzanie, organizacja, zarządzanie międzynarodowe

Abstract: Globalization processes and technological changes lead to increased competition. These facts impose on a new company's management models. Company integration, knowledge employees, internationalization – all put pressure on innovation and the ability to adapt and cooperate in a new environment. As a consequence, leaders of those companies encounter new and different challenges. The main objective of the article is to describe the elements that are essential for leading international knowledge teams.

Key words: knowledge team, management, organization, international management

Wstęp

Osoby odpowiedzialne za realizację projektów przez międzynarodowe zespoły, czyli menadżerowie, winny wskazać na syntetyczny cel, który ma zostać osiągnięty, opowiedzieć, jaka jest struktura i istotność innych partykularnych celów, które w sposób znaczący przyczyniają się do powodzenia przedsięwzięcia. Do takich działań potrzebne są materialne i niematerialne czynniki i ustalony uprzednio sposób zorganizowania pracy. Na czas realizacji projektów powoływane są w podmiotach międzynarodowe zespoły wiedzy, które po zakończeniu prac mogą być rozwiązane lub przekonfigurowane na potrzeby innego działania.

Celem artykułu jest wskazanie na istotniejsze elementy niezbędne do kierowania międzynarodowymi zespołami wiedzy oraz określenie zadań menadżera nadzorującego takie podmioty. Artykuł powstał w oparciu o analizę studiów literaturowych.

¹ A. Poczowski, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 31.

Komunikacja w międzynarodowej pracy zespołów

Kierowników międzynarodowych zespołów wiedzy można podzielić na:

- Wirtualnych. Nie mają oni bezpośredniego kontaktu z członkami zespołu, a szczególnie międzynarodowi pracownicy wykonują obowiązki zdalnie. Zadaniem kierowników jest stworzenie i przewodzenie zespołom tak, by były one wysoko efektywne, bez względu na lokalizację zatrudnionych.
- Hybrydowych. Przewodzą oni zespołom, które są kombinacją osób zlokalizowanych w tym samym miejscu oraz pracowników wirtualnych, którzy mogą być różnorodni kulturowo. Jest to najbardziej popularny typ menadżera w dobie globalizacji i zacierania się granic czasowo-przestrzennych oraz outsourcingowania przez przedsiębiorstwa realizacji czynności poza obszarem macierzystego kraju.
- Tradycyjnych. Pracują oni w tym samym miejscu co ich podwładni. Zespoły, którym przewodzą, mogą być międzynarodowe, a w swojej pracy menadżerowie posługują się także wirtualnymi narzędziami. Nie zmienia to faktu, że nadal są zaklasyfikowani do typu tradycyjnych kierowników².

Menedżer międzynarodowych zespołów wiedzy nie powinien w sposób arbitralny wskazywać podległemu mu zespołowi sposobów komunikowania się. Musi on uwzględniać indywidualne preferencje pracowników. Jest to jeden z elementów w budowaniu poprawnych relacji między nim i zespołem oraz między poszczególnymi pracownikami. Kierownik, który prowadzi międzynarodowemu zespołowi, nie powinien ujednolicać stylu pracy swoich podwładnych według kryteriów przyjętych np. w USA czy Francji. Prowadzi to do tzw. kalifornizacji sposobu pracy zatrudnionych, co ma miejsce w przypadku produktów, usług i stylów życia mieszkańców całego globu. Menedżer winien zatem poznać cechy charakteru, zachowania i przyzwyczajenia osób występujących w jego grupie. W odmienności pracowników należy upatrywać szansę na powodzenie, na bycie bardziej innowacyjnym i komplementarnym. Należy zachęcać zatrudnionych, by pokazywali oni pozytywne aspekty różnorodności kulturowej, które mogą wpływać na polepszenie funkcjonowania i rozwoju zespołu. Wielu młodych pracowników z obawy przed wyróżnianiem się i innością woli asymilować nie własny, lecz modny styl pracy obowiązujący w UE lub USA. Z drugiej jednak strony menadżer międzynarodowej grupy musi kontrolować tę dywersyfikację cech zatrudnionych, by nie stała się ona powodem konfliktów, opieszałości czy „parasolem ochronnym” dla rzekomej dyskryminacji pracowników.

Jednym z obowiązków menadżera jest organizowanie i przewodzenie zebraniom. W przypadku międzynarodowych zespołów mogą one mieć postać tradycyjną, wirtualną lub hybrydową, będącą wypadkową dwóch pierwszych. W czasie spotkań lider powinien inicjować tematy *ad hoc*, które są mniej związane z planowaną treścią rozmów, a dotyczą bardziej nieformalnych wątków. Sprzyja to procesowi budowania zespołu i zacieśniania więzi koleżeńskich między ich członkami. Kierownik międzynarodowego zespołu może nie mieć okazji do spotykania się z poszczególnymi osobami „twarzą w twarz”, tak jak w przy-

² C. Garton, K. Wegrzyn, *Managing without Walls, maximize success with virtual, global, and cross-culture teams*, MC Press, Lewisville, s.11-12.

padku zarządzającego jednolitą, stacjonarną grupą. Musi on jednak pamiętać, że zebrania całego zespołu nie mogą być okazją do załatwiania osobistych i indywidualnych spraw w stosunku do poszczególnych zatrudnionych. Zebrania służą potrzebom ogółu, a nie jednostkom.

Osoby tworzące międzynarodowe zespoły wiedzy to eksperci, wywodzący się z wewnętrznego lub zewnętrznego otoczenia organizacji. Głównym zadaniem lidera jest umiejętność efektywnego włączania takich jednostek w pracę grupy oraz służenie pomocą przy załatwianiu niezbędnych formalności czy poznaniu specyfiki środowiska firmy. Rola lidera sprowadza się raczej do koordynowania pracy i spajania jej efektów niż do tradycyjnie pojmowanego zarządzania. Każdej z zaangażowanych osób należy zostawić swobodę działania przy wyborze narzędzi służących do realizacji celów. Kierownik winien stworzyć kanały komunikacyjne między członkami grupy. Późniejszy przepływ informacji, a nawet decyzji może odbywać się w pierwszym rzędzie bezpośrednio pomiędzy zainteresowanymi osobami. Rezultaty ustaleń są następnie przedstawiane liderowi zespołu w celu dopracowania szczegółów realizacji zadania.

Pożądane umiejętności kierownicze

Osoby stojące na czele międzynarodowych zespołów wiedzy często wywodzą się z krajów Triady. Specyficzne cechy menadżerów azjatyckich, amerykańskich i europejskich wynikają z kontekstu społeczno-kulturowego, uwarunkowań politycznych i historycznych tychże regionów. Przywódcy azjatyccy przywiązują dużą wagę do więzi międzyludzkich, przynależności do zespołu, lojalności wobec pracodawcy czy otrzymywania wynagrodzenia uzależnionego od wysługi lat, a nie od stanowiska. W wielu firmach japońskich kierownicy rezygnują z własnych biur i pracują z innymi zatrudnionymi w jednej sali. U liderów amerykańskich natomiast występuje skłonność do konkurowania i podejmowania ryzyka oraz orientacji na osiąganie celów indywidualnych. Wysoko cenią wykształcenie, które traktują jako inwestycję zapewniającą indywidualny sukces. Zauważyć można, iż amerykańscy menadżerowie nie tylko nie próbują przystosować się do warunków panujących w innych krajach czy organizacjach, ale starają się oni eksportować własną kulturę i narzucać innym swój sposób bycia³. Euromenadżerowie z kolei określani są mianem specjalistów władających wieloma językami, którzy w każdym kraju europejskim czują się jak u siebie. Posiadają oni zdolność przystosowania się do zmian, są otwarci oraz wykazują chęć uczenia się od innych. Mają oni często doświadczenie zawodowe i osobiste w kontaktach z różnorodnymi kulturami, spowodowane faktem np. studiowania za granicą, podejmowania pracy w różnych krajach czy posiadania współmałżonka innej narodowości. Powyższa charakterystyka euromenadżera odzwierciedla rodowód kulturowy charakterystyczny dla Starego Kontynentu, mającego względnie mały obszar, gdzie powstało wiele różnych państw o odmiennym doświadczeniu

³ S. Przytuła, *Pozyskiwanie menadżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolter Kluwer, Kraków 2007, s. 56-57.

historycznym, które w ciągu wieków przeszły rozmaite przemiany społeczno-gospodarcze⁴.

Im międzynarodowe zespoły są mniej jednolite, tym potrzebują one części liderów, którzy znają zasady zarządzania różnorodnością w kierowaniu pracami grupy. Muszą oni wykazywać się znajomością postaw i zachowań różnych kultur oraz umiejętnością odpowiedniego dopasowania się odmiennych osób tak, by jak najlepiej wykorzystać efekt synergii i komplementarności ich pracy. Wydaje się, iż kierownicy amerykańscy i azjatyccy mogą postrzegać w większym stopniu osoby pracujące w zespole jako zbiór jednorodnych jednostek, którym należy narzucić obrany przez siebie styl pracy i sposoby osiągania założonych celów. Dlatego też mogą oni mieć mniejszą zdolność kierowania grupami zróżnicowanymi w porównaniu z euroliderami.

Menadżerowie międzynarodowych zespołów wiedzy winni posiadać określone cechy i umiejętności. Do najbardziej pożądanych można zaliczyć: znajomość technik zarządzania międzykulturowego, chęć ciągłego uczenia się, otwartość na zmiany, kosmopolityzm, zdolność komunikowania się w warunkach różnorodności, znajomość języków obcych, dzielenie się przywództwem, myślenie globalne, rozwijanie zmysłu technologicznego. Muszą oni również wykazywać się umiejętnością budowania relacji partnerskich i sojuszy pomiędzy firmami, zespołami i poszczególnymi osobami. Ze względu na outsourcingowanie przez organizacje realizacji czynności nie tylko podstawowych, ale również kluczowych ważne jest, by lider potrafił umiejętnie zarządzać sieciami relacji między tymi podmiotami. Istotne jest, by potrafił on tworzyć i promować wspólną wizję oraz budować kulturę organizacyjną wśród podmiotów wchodzących w skład sieci realizatorów zadania. Jak zauważają J.D. Antoszkiewicz i Z. Pawlak: „Obowiązkiem menadżera jest ciągle aktualizowanie wiedzy (...). Oprócz stałego doskonalenia zawodowego, powinien on dbać o swój rozwój ogólny (...). Uważa się, że brak szkoleń i treningów personalnych przez pięć lat uniemożliwia piastowanie stanowiska kierowniczego we współczesnym przedsiębiorstwie”⁵.

W literaturze przedmiotu pojawia się termin „ekspat”, którym określa się menadżera wysyłanego przez firmę macierzystą na długoterminowe kontrakty do filii poza granice kraju. Ekspat może pochodzić z kraju, w którym znajduje się siedziba firmy, albo z kraju trzeciego. Ze względu na warunki, w jakich pracuje, i częste zmiany miejsca zamieszkania jest on również nazywany globalnym nomadą lub wędrującym specjalistą⁶. Liderów międzynarodowych zespołów można zaliczyć do tej grupy. Mogą oni kierować pracami zespołu w kraju, w filii zagranicznej organizacji lub „sprzedawać” swoją wiedzę i umiejętności dla koordynowania osiągania zamierzonych celów realizowanych przez różne międzynarodowe zespoły. Cele te są często jednorazowe i zmieniają się w zależności od sygnałów płynących z rynku. Ekspat jest również nośnikiem i pośrednikiem implementowa-

⁴ T. Listwan, S. Stępczak, *Profil kwalifikacji euromenadżera*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, (red.) Poczowski A., Wiśniewski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 42.

⁵ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menadżerskie*, Poltex, Warszawa 2010, s. 19-20.

⁶ T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H.Beck., Warszawa 2005, s.34, E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie personelem w firmie globalnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, (red.) Krupa T., Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001, s. 23.

nia pożądaných postaw, wartości, wiedzy oraz spaja on różnorodność kulturową poszczególnych członków zespołu.

Zagrożeniem, z jakim międzynarodowe przedsiębiorstwa muszą się mierzyć zatrudniając ambitnych, zdolnych menadżerów, jest ich wypalenie zawodowe oraz możliwość absencji powodowanej sytuacjami stresowymi. Koordynując pracami zespołu często uruchamiają oni wszystkie pokłady energii. Kierownicy, którzy mający jednocześnie zbyt wiele projektów, których realizacja wymaga ogromnego poświęcenia, są częściej narażeni na sytuacje stresowe. W konsekwencji może to prowadzić do konieczności długookresowej absencji w pracy spowodowanej schorzeniami natury psychicznej oraz zwiększonej fluktuacji personelu. Światowa Organizacja Zdrowia określiła stres jako „chorobę XXI wieku, upośledzającą między innymi młodych, zdolnych i ambitnych pracowników”⁷. Dzięki zaawansowanym narzędziom teleinformatycznym, zmęczenie fizyczne maleje, ale wzrasta stres psychiczny związany z rosnącą presją wymagań dotyczących przymusu posiadania przez jednostki: wszechstronnej wiedzy, umiejętności szybkiej realizacji zadań oraz odpowiedniego stopnia elastyczności zachowań.

Wyzwania motywacyjne w zespołach wiedzy

Rozwój gospodarczy oraz przekształcenia w strukturach organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw obligują menadżerów tych jednostek do stosowania coraz nowszych zasad motywowania pracowników. Ich właściwy dobór i aplikacja zwiększa szanse na podniesienie stopnia wydajności pracy zatrudnionych, wpływa na ich nastawienie do wykonywanych obowiązków, jest bodźcem zachęcającym do nieustannego kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji oraz zmniejsza absencję i fluktuację.

Osoby zatrudnione w międzynarodowych zespołach wiedzy to przede wszystkim jednostki legitymujące się wyższym wykształceniem, władające wieloma językami oraz posiadające bardzo specjalistyczne kompetencje. Dlatego też menadżerowie w procesach ich motywowania powinni szukać bodźców (posługując się np. piramidą A. Masłowa) przede wszystkim w potrzebie szacunku i samorealizacji wówczas, gdy pozostałe elementy z piramidy zostały już w dostatecznym stopniu zaspokojone. Potwierdzeniem tej sugestii są badania M. Smoleń, w których stwierdzono, że dla pracowników posiadających wykształcenie podstawowe, zawodowe i średnie, najistotniejsza jest pewność zatrudnienia oraz odpowiedni poziom zarobków, które pozwalają utrzymać godny standard życia. Dla osób z wykształceniem wyższym na pierwszym miejscu wystąpiła potrzeba samorealizacji i poczucia wartości wykonywanych obowiązków, a następnie zaspokojenie dóbr materialnych oraz społeczne środowisko pracy⁸.

W kierowaniu pracami międzynarodowego zespołu bardzo ważne jest wdrażanie idei propagującej i przyczyniającej się do dzielenia się wiedzą oraz zachęcanie do wzajemnego pomagania sobie. Motywująco działa wyróżnianie

⁷ World Health Organization [w:] www.who.int/ Occupational health topics, (12.10.2013).

⁸ M. Smoleń, *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyt nr 10, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 623.

pracowników nie tylko za indywidualne osiągnięcia, ale też za uczenie innych zatrudnionych. Menadżerowie powinni nagradzać w szczególności te osoby, które w sposób zauważalny i ciągły przyczyniają się do rozwoju innych osób oraz całego zespołu. Takie podejście minimalizuje niechęć jednostek do dzielenia się własnymi umiejętnościami w obawie przed utratą zajmowanej dotychczas pozycji w organizacji oraz propaguje w szeregach pracowniczych zasady kultury organizacyjnej przyczyniającej się do rozwoju całego zespołu.

Powszechnym zjawiskiem występującym pośród osób zatrudnionych w organizacjach jest wypalenie zawodowe. M. Leiter i Ch. Maslach opisali to zjawisko jako „(...) psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”⁹. Wysoko wykwalifikowane osoby, charakteryzujące się stosunkowo silnym poziomem motywacji, identyfikują się z wykonywaną pracą i mają nadzieję na czerpanie z niej egzystencjalnego sensu życia. W sytuacji, gdy nie potrafią osiągnąć wyznaczonych celów i stają się niezadowoleni z własnej pracy, zaczynają wypalać się zawodowo¹⁰. Praca jednostek w różnych eksperckich międzynarodowych zespołach przyczynia się do minimalizowania występowania wyżej opisanego zjawiska. Osoby takie w mniejszym stopniu narażone są na popadanie w rutynę i znudzenie poprzez możliwość współpracy jednocześnie z wieloma zespołami. W miarę wzrostu własnych kompetencji mogą one wybierać oferty prac, które ich rzeczywiście interesują i satysfakcjonują. Praca w często zmieniających się okolicznościach oraz kontakty z mnogością innych osób też w znacznym stopniu mogą zapobiegać występowaniu tych negatywnych zjawisk, które mają wpływ na poziom motywacji zatrudnionych.

Rotacja stanowisk pełni znaczącą rolę zarówno w powiększaniu zakresu doświadczeń i umiejętności pracowników, a także posiada istotne cechy motywujące. Oznacza to, że osoba jest w stanie (po uprzednich szkoleniach i przyuczeniu) wykonywać nowe dla niego obowiązki, które często są bardziej wymagające niż poprzednie. Powoduje to, iż zatrudniony mierzyć się musi z nowymi wyzwaniami, co z kolei wpływa pozytywnie na eliminowanie rutyny i wypalenia zawodowego. W dłuższej perspektywie przyczynia się to do możliwości awansowania pracowników na wyższe stanowisko.

Wydaje się jednak, iż rotacja, jako narzędzie motywacyjne, może być stosowana w międzynarodowych zespołach wiedzy w minimalnym zakresie. W eksperckich zespołach osoby zatrudnione posiadają bardzo wysokie kwalifikacje, uzyskane w procesach długoletnich szkoleń i zdobytych doświadczeń w różnych międzynarodowych firmach. Trudno byłoby wprowadzić w nich system rotacji stanowisk ze względu na duży stopień skomplikowania wykonywanych zadań oraz wysoki poziom posiadanej przez nich wiedzy. Wysoko wykwalifikowani specjaliści są często na rynku pracy dobrem rzadkim. Dlatego też ważne jest, by osoby

⁹ M. Leiter, Maslach, *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Jossey Bass, San Francisco 2008, s.15.

¹⁰ M. Chmura, *Znaczenie zachowania balansu praca–życie dla syndromu wypalenia zawodowego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach* (red.) Jędrzych E., Lenzion J., Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 166.

o wysokich kompetencjach motywować poprzez zachęcanie oraz umożliwianie im pracy w różnych zespołach wiedzy w charakterze doradców i ekspertów.

Międzynarodowe zespoły wiedzy to zbiór osób różniących się od siebie pod względem wieku, płci, doświadczenia, umiejętności, wyznawanej religii, pochodzenia itd. Im większe zróżnicowanie podwładnych, tym trudniej jest realizować funkcję motywowania. Menadżer musi więc właściwie dobierać narzędzia motywacyjne tak, by zaspokajać różne potrzeby swoich pracowników oraz nie faworyzować nikogo.

Skutecznym narzędziem motywacyjnych w stosunku do pojedynczych pracowników jak i całego zespołu jest aplikowanie koncepcji empowermentu. Ma ona za zadanie podniesienie aktywności podwładnych, poprzez umożliwienie im uczestnictwa w procesach planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania pracy firmy. Wzrost zaangażowania zatrudnionych prowadzi bezpośrednio do zaspokajania ich potrzeb wyższego rzędu.

Realizacja tej koncepcja przyczynia się przede wszystkim do:

- poprawy poziomu wydajności i efektywności pracy,
- zwiększenia zaangażowani osób w pracę organizacji,
- występowania zjawiska samokontroli wśród pracowników ze względu na to, że są oni całkowicie odpowiedzialni za powierzone im zadania,
- możliwości szybszej reakcji na zamiany,
- rozwijania kompetencji członków zespołu,
- zmniejszenia stresu związanego z kontrolą z strony przełożonych,
- zwiększenia poziomu zaufania w relacjach przełożeni – menadżerowie.

Jak robią to najlepsi?

Kończąc rozważania na temat pracy kierowników zespołów zadaniowych można przytoczyć przykład firmy Google, która jest uosobieniem nowoczesnego, międzynarodowego podmiotu zajmującego pozycję lidera na rynku globalnym, w którego strukturach ważną rolę pełnią międzynarodowe zespoły wiedzy.

Firma Google to twórca najpopularniejszej wyszukiwarki internetowej, firmy słynącej z innowacyjnych projektów i doskonałych warunków stwarzanych pracownikom. Google stawia na ludzi z pasją. Firma szczeni się tym, że w szeregach zatrudnionych ma mistrza w układaniu klocków lego, gry w szachy oraz innych hobbystów.

W głównej siedzibie Google w Mountain View w Kalifornii jest kompleks bezpłatnych restauracji oferujących dania ze wszystkich stron świata. Pracownicy mają do wyboru m.in. kuchnię włoską, meksykańską, indyjską i japońską. Każdy może zamawiać z karty to, na co ma ochotę, a szefowie kuchni, którzy niejednokrotnie są mistrzami w swoim fachu, przyrządzają posiłki na oczach gości. Pracownicy i praktykanci mogą tam jeść śniadania, obiady i kolacje, a od czasu do czasu zaprosić przyjaciół.

Google promuje ekologiczny transport - pracownicy, którzy przesiadają się z samochodu do autobusu, mogą liczyć na specjalne bonusy, a każdy praktykant zaraz po przyjeździe dostaje na czas pobytu rower z 24-godzinnym serwisem i dojazdem mechanika w razie awarii. Na terenie Mountain View powstał specjalny dworzec autobusowy dla pracowników Google, auta odjeżdżają śred-

nio co pół godziny. Na pokładzie jest Internet, można wyjąć laptopa i w drodze do pracy surfować w sieci.

Na korytarzach gigantycznego kompleksu, w którym pracuje 8 tys. ludzi, stoją automaty do lodów włoskich, maszyny do popcornu i gofrów z dodatkami, lodówki pełne soków ze świeżo wyciskanych owoców oraz automaty do kawy. Oczywiście, wszystko za darmo i w nieograniczonym zakresie dostępne jest dla zatrudnionych. Po pracy można zrelaksować się w basenie wytwarzającym mini-fale, pograć w kosza na którymś z boisk przed budynkiem albo udać się na masaż zmęczonych pracą przy komputerze pleców lub poćwiczyć w profesjonalnie urządzonych siłowniach. Praktycznie na każdej bieżni jest albo gra, w którą można grać biegając, albo przynajmniej kanał muzyczny. Plan ćwiczeń ustala trener. Na miejscu jest też ogólnodostępna, darmowa pralnia. Rano pracownicy przynoszą kosze brudnych rzeczy, by po pracy odebrać je wyprasowane. Pracujący rodzice mogą zostawić swoje pociechy w tutejszym przedszkolu. To nie koniec bonusów. W swojej siedzibie Google urządzono market z wyposażeniem w postaci plecaków, toreb na laptopy, walizek. Wygląda to jak normalny sklep, z tą różnicą, że do pewnej wartości pracownicy mogą sobie coś wybrać i nie płacić.

Choć główna siedziba Google urządzona jest na korporacyjną modłę: otwarta przestrzeń i osobne boksy, internetowemu gigantowi, daleko jest do sztywnej atmosfery i białych kołnierzyków. Nie obowiązuje dress code, a firma wygląda tak, jakby trwał w najlepszym konkurs na najciekawsze urządzenie biurka. Ludzie przynoszą do pracy przeróżne rzeczy, poczynając od wielkich kolorowych parasoli, po kanapę. Widok psa merdającego ogonem przy czymś biurku też nikogo nie dziwił. Do pracy można zabrać ze sobą kota, psa lub inne zwierzę. W koloroach poszczególnych budynków ustawione są stoły bilardowe, do gry w ping-ponga, ogromne szachownice z pionkami. Na korytarzach pełno jest klocków lego, ale to nie koniec dbałości Google o dobre samopoczucie i wysoki poziom kreatywności pracownika. Firma przyjęła, że niektórzy, by efektywnie wykonywać swoje zadania, dodatkowo potrzebują zrelaksować się. W siedzibie tej organizacji znajdują się specjalne kabiny z podwieszanymi łóżkami w rodzaju kołysek. W ciągu dnia można tam przyjść, założyć na uszy słuchawki z muzyką i ustawić budzik na godzinną drzemkę. Kiedy zbliża się moment pobudki, łóżko poprzez różnego rodzaju dźwięki i mocniejsze kołysanie przypomina, że czas sjesty już minął.

Dzień pracy w Google jest nienormowany. Osoby pracują tam tyle, ile mają pomysłów i ochoty w danym dniu. Większość zatrudnionych w Google jest bardzo otwarta i chętnie udziela wskazówki oraz daje rady młodszym kolegom czy praktykantom. Część z nich to doskonali informatycy, twórcy Internetu, autorzy książek. Pochodzą oni z przeróżnych zakątków świata, wnosząc do firmy unikatowe doświadczenia i umiejętności. Znaczna część to absolwenci najbardziej prestiżowych uczelni technicznych na świecie wg światowych rankingów. Tworzą oni zespoły profesjonalistów, którzy zdobywali swoje doświadczenie zawodowe pracując np. w Microsoftzie czy NASA. W Google robi się projekty innowacyjne. Zatrudnieni rozliczani są za to, co osiągnęli zarówno samodzielnie, jak i zespołowo, oraz ocenia się ich wkład w uczenie innych osób.

W Google można korzystać z darmowych porad lekarzy, jeśli wystąpi taka konieczność. Wśród dodatkowych bonusów motywacyjnych, które przyzna-

wane są pracownikom wszystkich szczebli, można wyróżnić: wyprawy weekendowe luksusową łodzią, wejściówki na lekcje salsy, karnety na laser tag (czyli paintball z użyciem laserów) czy tory gokartowe.

Zatrudnieni najbardziej chwalą sobie pracę w międzynarodowym zespole oraz to, że wykonują zadania, które ich interesują. Świadomość udziału w projektach, z których korzystają potem miliony ludzi, jest bardzo motywująca. Oczywiście każdy mówi sobie po imieniu, wszyscy są dostępni, każdy udziela odpowiedzi na pytanie. W Google pracują ludzie odpowiedzialni i zaangażowani, którym zależy na pracy, przez to, że ją lubią. To powoduje, że wykonują oni swoje zadania sumiennie i w sposób najlepszy, jak potrafią¹¹.

Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule rozważania pozwalają na postawienie kilku uogólnień. Ich adresatami są kierownicy międzynarodowych zespołów wiedzy. Po pierwsze złożoność zadań, które się przed nimi stawia, wymaga dokładnego przestrzegania i wypełniania procedur doboru pracowników z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania tych osób. Należy w związku z tym całkowicie wyeliminować jakiegokolwiek działania nepotyczne i/lub te, które preferują powierzenie kierowniczych obowiązków tym, którzy obok powiązań rodzinnych za kryterium doboru stawiają inne koneksje. Po drugie dobór kierowników winni prowadzić wysoko wykwalifikowani specjaliści w pierwszym rzędzie z dziedziny psychologii i socjologii, uzupełnieni przez osoby posiadające głębszą wiedzę i kwalifikacje związane z pożądanym doświadczeniem z zakresu zarządzania. Po trzecie w realizacji zadań należy uwzględnić ich kompleksowość łączącą się z umiejętnością wymienności pełnionych przez menedżerów funkcji i komplementarnością oraz substytucyjnością postaw kierowniczych w zmieniających się warunkach działania, po uprzednim – na ile jest możliwe – ich przewidzeniu. Po czwarte w doborze menedżerów ważne jest, by ustalić właściwe proporcje między posiadanymi dotychczas kwalifikacjami a zdolnością innowacyjnych zachowań.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menadżerskie*, Poltex, Warszawa 2010.
- Chmura M., *Znaczenie zachowania balansu praca–życie dla syndromu wypalenia zawodowego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, (red.) Jędrych E., Lenzion J., Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010.
- Gartton C., Wegrzyn K., *Managing without Walls, maximize success with virtual, global, and cross-culture teams*, MC Press, Lewisville 2006.
- Jałowicz J., *W Google od kuchni*, 2009, www.gazetapraca.pl,
- Towers D., *An investigation whether organizational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google Inc*, The Birmin-

¹¹ Jałowicz J., *W Google od kuchni*, 2009, www.gazetapraca.pl; Towers D., *An investigation whether organizational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google Inc*, The Birmingham Business School, Essay supervised by Rodrigues S., Birmingham 2007.

- gham Business School, Essay supervised by Rodrigues S., Birmingham 2007.
- Leiter M., Maslach., *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Jossey Bass, San Francisco 2008.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T., Stępczak S., *Profil kwalifikacji euromenedżera*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, (red.) Poczowski A., Wiśniewski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Mastyk-Musiał E., *Zarządzanie personelem w firmie globalnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, (red.) Krupa T., Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menadżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolter Kluwer, Kraków 2007.
- Poczowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Smoleń M., *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyt nr 10, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.
- World Health Organization [w:] www.who.int/ Occupational health topics