

**Laura Płatkowska - Prokopczyk\***

## **UWARUNKOWANIA ELIMINACJI TALENTÓW W ORGANIZACJACH ZBIUROKRATYZOWANYCH**

### **Wstęp**

Żyjemy w erze zmian. Ciągłych, gwałtownych, czasem nieprzewidywalnych, ale zawsze nieuniknionych. Warunki, w jakich przychodzi funkcjonować współczesnym organizacjom, w tym i podmiotom gospodarczym, wymuszają na zarządzających nimi inne niż dotychczas podejście do pracowników i coraz bardziej świadomego zarządzania posiadanymi zasobami, w tym jednym z najważniejszych zasobów jakim są ludzie, którzy w dobie gospodarki opartej na wiedzy nie stanowią już tylko siły roboczej, ale także nośnik umiejętności kluczowych dla wypracowania przewagi konkurencyjnej. W tym świetle koncepcja zarządzania talentami budzi coraz większe zainteresowanie.

Wydaje się, że samo stworzenie systemu wspomagającego rozwój talentów nie jest takim wyzwaniem jak sprawne zarządzanie tym systemem (choćby ze względu na jego kompleksowość), zaangażowanie kadry zarządzającej spoza działu Human Resources w jego realizację oraz jego przestrzeganie w codziennej pracy. Z tego też względu zapewne nadal niewiele organizacji decyduje się inwestować w wyłonienie i rozwój najbardziej utalentowanych pracowników. Te jednak, które wprowadzają programy zarządzania talentami zdają się widzieć korzyści choćby w postaci wyłaniania talentów, rozwoju liderów, planowania następstw, czy zapobiegania nadmiernej fluktuacji.

Celem artykułu jest wykazanie, iż rozwiązania organizacyjne mogą stać się przyczyną eliminacji rzeczywistych talentów.

### **Talent jako przejaw potencjału ludzkiego organizacji**

O wykorzystaniu potencjałów – talentów można przeczytać w Nowym Testamencie a mianowicie w ewangelii św. Mateusza, który pisze o przypowieści Jezusa o talentach. Przytoczona przypowieść ma podstawowe znaczenie dla człowieka rozwoju duchowego (wiary w Boga) i emocjonalnego

---

\* Dr, Uniwersytet Opolski.

(miłość do bliźniego) [Nowy Testament, Mateusz 25.14-30]. Ta przypowieść może odnaleźć swoje znaczenie w organizacji, która również powinna odkrywać, pomnażać talenty które posiada, ponieważ niewykorzystanie potencjału ludzkiego, jaki organizacja dysponuje może obrócić się przeciwko niej np. przejście dobrego pracownika przez inną firmę.

Już od kilku lat temat zarządzania talentami jest obecny w literaturze. Również wyniki badań potwierdzają tezę wzrostu znaczenia zarządzania talentami i utrzymania się tego trendu w przyszłości [K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, 2006, s. 8]. O ile potrzeba przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników zdaje się być uświadomiona przez pracodawców, to korzyści płynące z systemowego zarządzania talentami nie są uświadomione, nie są traktowane jako istotne przez pracodawców. W konsekwencji zarządzanie talentami nie stało się powszechnym zjawiskiem.

Ponadto znaczna część pracodawców uważa, że zarządzanie talentami dotyczy tylko kluczowych osób w firmie (tych z górnej półki). Pogląd ten jest błędny, gdyż każdy pracownik ma zdolności. Z tego też powodu procesy zarządzania talentami nie powinny ograniczać się tylko do osób zatrudnionych na kluczowych stanowiskach, choć prawdopodobnie będą skupiały się na pracownikach posiadających rzadkie umiejętności i duże możliwości osiągnięcia sukcesu.

Czym zatem jest talent? Talent to wrodzone predyspozycje w dziedzinie intelektualnej lub ruchowej, przejawiające się większym stopniem sprawności niż osoby ich nie posiadające. W innym kontekście, talent to wrodzona umiejętność łatwego przyswajania wiadomości oraz łatwego ich zastosowania w praktyce. Czasami talent to predyspozycje, umiejętności do działań oryginalnych i wyjątkowych, lecz najczęściej działania te nie mają kontekstu wyjątkowości [<http://pl.wikipedia.org/wiki/Uzdolnienie>]. Definicja talentu według Słownika Języka Polskiego jest w dużej mierze zbieżna i oznacza „niezwykłą, nieprzeciętną zdolność twórczą, wybitne uzdolnienie do czegoś” [Słownik, 475]. Jednak najlepiej sens talentu oddają słowa Michała Anioła: „ja tylko odłupuje te części kamienia, które są niepotrzebne i uwalniam z niego anioła, który zawsze był w nim zamknięty” [<http://www.trendy.ore.edu.pl/articles/view/68>].

Powtarzającym się w przytoczonych definicjach wyróżnikiem talentu jest jego wrodzony charakter. Z perspektywy poszukiwania talentów (tu: utożsamionych z ludźmi, którzy pewien przydatny firmie talent posiadają) oznaczałoby to konieczność definiowania kryteriów rozpoznania talentu, a także wskazywałoby na ograniczony dostęp do tych wrodzonych kwalifikacji. W tym kontekście uzasadnione byłyby pojęcia „konkurencji o talenty”, „walki o talenty”, ponadto – jak w przypadku wszelkich dóbr rzadkich – rynek pracy w segmencie „talentów” miałby charakter monopolistyczny lub quasi-monopolistyczny.

**Tabela nr 1. Talent – istota pojęcia, składniki, wymiary, aspekty**

Autor	Istota pojęcia talent	Składniki, wymiary, aspekty talentu
A.E. Sękowski (2004) (J.S. Renzoulli 1986)	Osoba o wysokim potencjale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponadprzeciętne zdolności (ogólne i specyficzne);</li> <li>• twórczość (oryginalność, nowość, płynność, giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność);</li> <li>• zaangażowanie w pracę (dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości).</li> </ul>
A.J. Tannenbaum	„wybitne zdolności”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolności ogólne – ponadprzeciętny potencjał intelektualny;</li> <li>• zdolności kierunkowe – sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania;</li> <li>• czynnik niezwiązany z myśleniem – motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna.</li> </ul>
H. Gardner	Zdolność rozwiązywania problemów lub tworzenia produktów mających znaczenie w określonych warunkach kulturowych lub środowiskowych.	Talent jako wysokie natężenie określonego wymiaru inteligencji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• językowej,</li> <li>• muzycznej,</li> <li>• matematyczno-logicznej,</li> <li>• kinestetycznej,</li> <li>• przestrzennej,</li> <li>• intrapersonalnej,</li> <li>• interpersonalnej.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, red. A.E. Sękowski, PWN, Warszawa 2004, s. 35-36, za: T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. nauk. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 20; H. Gardner, M.L. Kornhaber, W.K. Wake, *Inteligencja. Wielorakie perspektywy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 156.

Zarządzanie talentami to proces zapewniający przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji. Pojęcie zarządzania talentami pojawiło się w latach dziewięćdziesiątych wraz z sformułowaniem „wojna o talenty”. Procesy składające się na zarządzanie zdolnościami nie są żadną nowością. Nowe jest natomiast opracowanie bardziej spójnego poglądu na temat sposobu w jaki procesy te powinny zazębiać się z nadrzędnym celem – wykorzystaniem różnych powiązanych ze sobą zasad polityki i praktyk pozyskania i wychowania uzdolnionego pracownika, bez względu na to, gdzie w danej chwili się on znajduje i na jakim stanowisku jest potrzebny.

Dzięki posiadaniu talentów organizacja może liczyć na:

- lepszą jakość pracy,
- lepsze wyniki pracy,
- nowatorstwo.

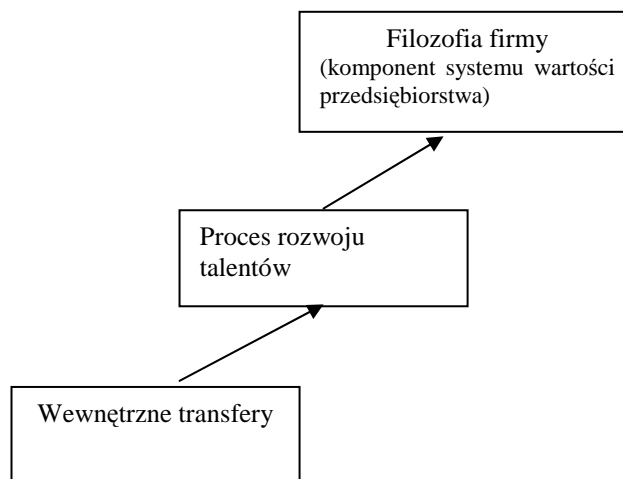
W konsekwencji budowana jest przewaga konkurencyjna firmy na bardziej trwałych podstawach niż tylko oparta na wprowadzaniu innowacji produktowych, bez gwarancji utrzymania twórców tych innowacji w przedsiębiorstwie, czy na obniżce kosztów. Wynika to z tego, iż to ludzie są źródłem przewagi konkurencyjnej firmy i to „ludzie nieprzeciętni, działający niestandardowo” [E. Maliszewska, 2005, s. 78].

Pozyskanie talentów do organizacji blokuje dostęp do nich innym firmom – organizacje te stosują tzw. taktykę „psa ogrodnika” – sam nie zje, a i innemu nie pozwoli zjeść. Podobna zasada zabezpieczania własnej pozycji na rynku zasobów pracy dotyczy rywalizacji między sektorami gospodarki: komercyjnym i niekomercyjnym. Wydaje się, że ta rywalizacja jest z góry przesądzona, jednak dla każdego z typów podmiotów funkcjonujących w wymienionych sektorach może istnieć odmienna struktura talentów – niezupełnie pokrywających się, a zatem nie w pełni konkurencyjnych. Warunkiem dobrego zarządzania talentami, jest powiązanie charakterystyk realizowanych w organizacji zadań z typem kompetencji oraz poziomem talentu wymaganym dla tychże kompetencji.

Jednak samo pozyskanie talentów nie gwarantuje osiągnięcia przez organizację korzyści, jakie można uzyskać, np. przyspieszenie zmian strategicznych [E. Haas-Edersheim, 2009, ss. 195-196]. Koniecznym jest stworzenie odpowiednich warunków kreowania i rozwoju talentów.

Zarządzanie talentami nie powinno kończyć się na szkoleniach i atrakcyjnych wyjazdach, powinno mieć ciągły, a nie skokowy charakter i polegać na konsekwentnym tworzeniu warunków do ich rozwoju. Oznacza to m.in. stałe doskonalenie warunków pracy, w tym również jakości relacji interpersonalnych i postaw przywódczych. Rozwój talentów może także wspierać systematyczne i regularne prowadzenie badań zadowolenia pracowników oraz faktyczne wykorzystanie ich wyników [M. Połaska, 2009]. Zarządzanie talentami powinno zatem przybrać systemowy charakter.

Przykładem właściwego wykorzystania talentów jest firma Elektroluks, w której wykorzystano talenty pozyskiwane z zewnątrz organizacji do wypełnienia luki personalnej w przedsiębiorstwie. W 2000 r., wdrożono system zarządzania talentami, uczyniono z zarządzania ludźmi jedno z przedsięwzięć obejmujących swoim zasięgiem całą firmę, wdrożono program coachingu, przekształcono system oceniania pracowników w taki sposób, by odzwierciedlał ich mocne strony i potrzeby w zakresie rozwoju oraz rozpoczęto zamieszczanie ogłoszeń o wolnych miejscach pracy na stronie internetowej firmy, tworząc otwarty rynek pracy by zwiększyć mobilność ludzi i zachęcić ich do przenoszenia się między różnymi jednostkami funkcjonalnymi i oddziałami firmy [E. Haas Edesrheim, 2009, s. 195].



**Rysunek nr 1. Relacje rozwoju talentów w systemie wartości firmy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Haas Edesrheim, *Przeżycie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 196.

Aktualnie wszyscy menedżerowie najwyższych szczebli podlegają ocenie talentu w oparciu o rygorystycznie przestrzeganą procedurę, która prowadzi do [E. Haas Edesrheim, 2009, s. 195]:

- identyfikacji obszarów przyszłego rozwoju;
- intensyfikacji kontaktów między menedżerami i pracownikami różnych działów, tym samym usprawniając komunikację;
- usuwania z organizacji osób najmniej wydajnych.

Cała procedura w pierwszej fazie aplikacji obejmuje kierownictwo najwyższego szczebla, a następnie jest realizowana na coraz niższych szczeblach zarządzania.

Wdrożone innowacyjne rozwiązania (nowy system zarządzania talentami i otwarty rynek pracy) wsparte znaczącymi inwestycjami w szkolenia z zakresu przywództwa i coachingu stały się elementem kultury organizacyjnej Elektroluksa [E. Haas Edersheim, 2009, s. 195].

Aktywne zarządzanie talentami i przewidywanie potrzeb firmy umożliwiają zabezpieczenie niezbędnych zasobów kadrowych wymaganych nowymi kierunkami działania firmy. „Operacjonalizujemy zarządzanie talentami by stanowiło wsparcie dla naszych strategicznych dążeń” [E. Haas Edersheim, 2009, s. 196].

W celu jak najefektywniejszego zarządzania talentami należy unikać błędów spowodowanych:

- krótkowzrocznością – brakiem powiązania planowania karier z uwzględnieniem strategicznych celów organizacji;
- statycznym podejściem do karier – brakiem aktualizacji – w wymiarze kompetencji i priorytetów biznesowych, w powiązaniu z procesem planowania i budżetowania;
- narzuconą multifunkcjonalnością – przejawiającą się przerzucaniem dobrych menedżerów na miejsca, w których powstają wakaty oraz wynikająca z założenia, że „dobry menedżer” sobie poradzi bez uwzględniania zindywidualizowanego charakteru talentu konkretnej osoby;
- niefrasobliwością organizacji – brakiem wsparcia ze strony organizacji w początkowym okresie adaptacji utalentowanego menedżera, co może być przyczyną narastającej frustracji menedżera;
- stylem nakazowo-rozdzielczym w planowaniu karier;
- krótką pamięcią – brakiem pamięci o obietnicach organizacji, które zostały złożone, co może stać się przyczyną odejścia menedżera.

Poza tymi błędami identyfikowane są również błędy utajone w organizacji, tzw. miękkie, „aksamitne” – związane z wpływem bezpośrednim menedżerów takie jak [M. Połaska, 2009]:

- „myśl tak, jak ja” – psychologiczny dumping, należy unikać sytuacji, w której sposób myślenia innych uznawany jest za gorszy od sposobu myślenia menedżera;
- „idź moją drogą” – psychologiczny imprinting (narzucony lub podświadomy) – unikanie skłonności do postępowania tak jak postępują inni (oportunizm /konformizm zawodowy);

- „patrz jak ja” – oświecony daltonizm – unikanie prezentowania jedynie słusznej strony bez pokazywania jej negatywu (rzeczywistości), otwarcie na sposób patrzenia innych;
- „my jesteśmy wybrańcami” – „firmowi mesjasze” eliminowanie zachowań pracowników, które manifestowałyby ich nadmierną potrzebę dominacji;
- „kochaj mnie bardziej” – macierzyństwo w miejscu pracy – kobiety swoją opiekuńczość rozwijają w stosunku do osób lub grup w pracy (szczególnie mężczyzn), które stają się formą dominacji emocjonalnej.

Wydaje się, że szczególnym przykładem organizacji, w której – z racji jej cech – występuje naturalna tendencja do niewłaściwego traktowania utalentowanych pracowników jest jednostka zbiurokratyzowana. Stanowiąca przejaw pewnej fazy rozwojowej przedsiębiorstw, w ostatnich latach znów nabiera większego znaczenia wraz ze wzrostem zadań realizowanych przez administracje różnych szczebli w krajach postindustrialnych. Stąd uzasadnione wydaje się być podjęcie refleksji nad wykorzystaniem talentów w tego typu organizacjach.

### **Organizacja zbiurokratyzowana i jej cechy**

Wprawdzie ludzie są nieodzownym elementem wszystkich organizacji, poprzez podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia wspólnych celów, to jednak nie należy zapominać o różnicach między organizacjami. Przejawiają się one poprzez [M. Bielski, 1997, 34 i n. za: A. Lipińska-Grobelny, M. Kozanowska, 2007, s. 36]: różny charakter uczestnictwa ludzi, różne rozmiary organizacji, różny zasięg ich działania, zróżnicowany stopień sformalizowania struktur i procedur oraz różnorodność funkcji jakie pełni dana organizacja w społeczeństwie.

Wyróżnia się 4 główne typy organizacji i określone ich podtypy [Lipińska-Grobelny A., Kozanowska M., 2007, ss. 34-68, s. 36]<sup>1</sup>:

- organizacje produkcyjne w trzech podtypach (pierwotnych, wtórnych i trzeciorzędnych);

---

<sup>1</sup> Organizacje produkcyjne, gospodarcze zajmują się produkowaniem dóbr i świadczeniem usług, w tym pierwotne, zajmują się uprawą roli i eksploatacją dóbr naturalnych, wtórne, które wytwarzają i przetwarzają, a trzeciorzędne świadczą usługi i zapewniają komunikację. Organizacje bezpośrednio scalające to np. kościół i szkoła, a zabezpieczające to służba zdrowia i opieka społeczna. Do organizacji adaptacyjnych zalicza się uniwersytety, placówki badawcze i środowiska artystyczne. Wśród organizacji polityczno-kontrolnych wymienić można, np. policję, areszt śledczy, urzędy miasta.

- organizacje scalające, odpowiadają za proces socjalizacji ludzi, podtrzymujące porządek społeczny, odpowiadające za integrację społeczeństwa w kontekście stosowanych norm w dwóch podtypach (bezpośrednio scalające, zabezpieczające);
- organizacje adaptacyjne, które tworzą wiedzę i wykorzystują ją w pewnym zakresie do rozwiązywania problemów;
- organizacje polityczno-kierownicze jako instytucje, które koncentrują się na rozsądzaniu, koordynowaniu, kontroli ludzi, zasobów i podsystemów, strukturę nadrzędną do wszystkich organizacji tego typu stanowi państwo, z tego też względu zaliczyć można do czwartej kategorii wszelkie agendy państwowe.

Z natury realizowanych zadań organizacje te które są zbiurokratyzowane, ponieważ podstawowe zasady ich działania wypływają z ściśle sprecyzowanych uregulowań prawnych.

Biurokracja jako pewien typ idealny oznacza wyodrębnioną jednostkę organizacyjną, biuro albo urząd: sformalizowaną, o hierarchicznym autorytecie opartym na zasadach, standaryzowaną i wyspecjalizowaną, z jasnym podziałem funkcjonalnym pracy i rozdzieleniem odpowiedzialności. Według Webera biurokracja odnosi się do profesjonalnych, zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu i na całe życie kadr administracyjnych o określonych ścieżkach kariery, wynagrodzeniach i dodatkach związanych z danym stanowiskiem i promowanych w ramach formalnej edukacji zasług i stażu pracy, chronionych prawem przed nieuzasadnionym zwolnieniem. Biurokraci postępują zgodnie z zasadami i poleceniami z własnej woli, dobrowolnie, ponieważ są one wydawane przez ich zwierzchników, którzy jako osoby zaufania publicznego wcielają uprawniony i bezosobowy porządek prawny [J.P. Olsen, 2007, s. 7].

Biurokracja jest instytucją, której istnienie jest w pełni uzasadnione, o organizacyjnych i normatywnych zasadach posiadających wartość wewnętrzną i pewnym stopniem autonomii oraz uprawnionym braku adaptacji do poleceń liderów i oczekiwań otoczenia. Uprawnienie to wynika z zasad konstytucyjnych, reguł prawa i wymogów procesu oraz bezstronnej wiedzy eksperckiej i stanowi wyraz wartości kulturowych społeczeństwa i długoterminowego dostosowania do zasady podziału władzy i racjonalności proceduralnej. Z tej perspektywy biurokrata jest sługą i strażnikiem zasad prawnych i zawodowych oraz porządku konstytucyjnego a nie rządzących [J.P. Olsen, 2007, s. 8].

Do cech organizacji biurokratyzowanej jako systemu organizowania, kierowania i zarządzania zalicza się [A. Sarapata, K. Doktor, 1962, s. 94, za: E. Masłyk-Musiał, 1996, s. 106]:



- podział pracy między urzędnikami wyspecjalizowanymi i wysoko kwalifikowanymi;
- urzędnicy podlegają swej władzy tylko pod względem obowiązków służbowych i ich praca w urzędzie jest zupełnie oderwana od ich spraw prywatnych;
- urzędnicy wykonują swoją pracę w ramach racjonalizowanego podziału zadań i pracują zgodnie ze swoimi kompetencjami i kwalifikacjami;
- praca w urzędzie jest zorganizowana na zasadzie hierarchii służbowej, jest stale kontrolowana przez kompetentnego zwierzchnika;
- pracownicy dobierani są na zasadzie kwalifikacji i umiejętności wykonywania zadań, do których są powoływani;
- pracowników i zwierzchników nie łączy żadne stosunki pozasłużbowe;
- kariera i awans są zależne od jakości wykonywanej pracy i poziomu kwalifikacji (i od stażu).

W przypadku spełnienia wymogów wynikających z tych cech możliwe jest racjonalne realizowanie celów administracji w warunkach ścisłej kontroli i zwalnianie pracowników niezdatnych. Weber zaś podkreślał jak ważne jest, aby administratorzy podlegali socjalizacji w ramach etosu przestrzegania zasad. Jednocześnie uskarżał się na mentalność biurokratyczną i osobowość, która ogranicza inicjatywę i kreatywność myślenia oraz rozwija posłuszeństwo wraz z obsesyjnym przestrzeganiem zasad i unikaniem ryzyka [J.P. Olsen, 2007, s. 7].

Struktura biurokratyczna według Webera powinna umożliwiać osiągnięcie: jedności i koordynacji, precyzji i szybkości, przewidywalności, posłuszeństwa, lojalności, bezstronności, redukcji kosztów, zinstytucjonalizowanej pamięci i znajomości dokumentów oraz ciągłości pomimo zmian władzy [J.P. Olsen, 2007, s. 7].

Swoisty legalizm rodzony przez system wartości i instytucji społeczeństwa globalnego zostaje jeszcze wzmocniony przez występującą w organizacjach biurokratycznych tendencję do traktowania przepisów – w intencji przecież pomyślanych jedynie jako instrumenty do realizacji funkcji założonych organizacji – jako celu autonomicznego [J. Staniszkis, 2003, s. 11 i n.].

Rozwijając spostrzeżenie Webera, dotyczącą rozbieżności między biurokracją w wariacie modelowym, a obserwowaną w rzeczywistości, można stwierdzić, iż „Centralną częścią każdego systemu biurokratycznego pozostaje zawsze człowiek (urzędnik-biurokrata), którego mentalności i cechy osobowościowe przekładają się na traktowanie petentów rutynowo i formalnie” [P. Bączek, 2006, s. 60]. Oparciem i ochroną dla decydenta są przepisy prawa, w których „biurokratyczna postawa” znajduje swoje uzasadnienie. „Zwrócić należy uwagę na różnorodność koncepcji biurokracji, która stanowi dorobek współczesnych badaczy tego zjawiska. Wymieniają oni siedem koncepcji biurokracji: [M. Dębicki, A. Dębicka, 2006, s. 135 za M. Albrow, 170]

1. Biurokrację jako racjonalną organizację.
2. Biurokratyczne teorie organizacyjne.
3. Rządzenie przez urzędników.
4. Teorie administracji publicznej (z biurokracją i biurokratami jako składową jej częścią).
5. Administrowanie przez urzędników.
6. Ogólne teorie organizacyjne.
7. Współczesne teorie społeczeństwa w zakresie dotyczącym biurokracji.

**Tabela nr 2. Podejścia do biurokracji w koncepcjach teoretycznych**

Autor	Istota biurokracji	Charakter w społeczeństwie	Inne wyróżniki pojęcia biurokracja
K. Marks (XIX w)	Instrument właścicieli środków produkcji.	Wspomaga i pogłębia podział na klasy społeczne oraz konflikt między nimi.	Stanowi czynnik alienacji w społeczeństwie. Cechy: niekompetencja, brak jawności i działanie we własnym interesie.
G. Mosca (1939)	Instrument elit w państwie biurokratycznym.	Jest efektem podziału społeczeństwa na klasę rządzącą i rządzonych.	Realizuje funkcje państwa biurokratycznego jako wyspecjalizowana grupa klasy rządzącej.
Michels (1939)	Struktura zarządzająca dużymi organizacjami (w tym państwami).	Konieczne dla nowoczesnego państwa, dają klasie średniej poczucie bezpieczeństwa, w zamian umacniając swoją pozycję.	Biurokracja ma charakter oligarchiczny (wąskie, elitarne grono na szczycie piramidy organizacyjnej). Elity organizacyjne są z zasady przeciwne zmianom.
M. Weber	Forma organizacyjna państwa, w którym władza oparta jest na zasadach obecnych w prawie (legal authority).	Podstawowa forma organizacyjna nowoczesnego społeczeństwa, alternatywa (jedyna) dla dyletantyzmu. Stanowi system bezosobowy (a nie personalizowany, jak we wcześniejszych koncepcjach).	Zbudował swój model idealnej biurokracji na analizie biurokracji niemieckiej. Punktem wyjścia była typologia źródeł władzy
„Pluraliści”	Biurokracja jest wyrazem ścierania się interesów w państwach demokratycznych, a czasem i nośnikiem tych interesów.	Jeden z podmiotów państw demokratycznych traktowanych jako „organizmy” zbiorowości grup interesu.	Dążenie do wywierania wpływu na decyzje publiczne. Współdziałanie, konflikt lub koalicje z innymi grupami.

„Libertarianie” F.A. Hayek, M. Friedman, T. Gabler, D. Osborne	Biurokracja jest głównym nośnikiem (twórcą) państwa opiekuńczego.	Negatywna konotacja – biurokracja uczestniczy w kierowaniu społeczeństwa na drogę kolektywizmu. Istnienie biurokracji jest sprzeczne z demokracją, a jej produktem jest „państwo opiekuńcze”. Organizacje biurokratyczne są z definicji nieefektywne i niesprawne, ograniczając swobodę działania rynków.	Postulat państwa minimalistycznego, redukującego wielkość biurokracji, którego przejawem jest NPM oraz anglosaska koncepcja „good governance”.
--	---	---	--

Zródło: Opracowanie własne na podstawie M. Dębicki, A. Dębicka, *Administrowanie czy zarządzanie sprawami publicznymi – zmiana paradygmatu*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, TNOiK, Rzeszów 2006, s. 135-136.

Do cech idealnej biurokracji należy zaliczyć: oparcie na hierarchicznych strukturach, jedność kierownictwa/kierowania, specjalizację, zatrudnienie i awanse na podstawie umiejętności, kwalifikacji i osiągnięć; pracę na „pełnych etatach”, podejmowanie decyzji na podstawie „bezosobowych przepisów i reguł”, rangi pisemnej dokumentacji oraz odseparowanie prywatnego życia urzędników od pełnionych przez nich funkcji. [M. Dębicki, A. Dębicka, 2006, s. 136]. Takie weberowskie ujęcie biurokracji ma charakter zdecydowanie pozytywny, podczas gdy pozostałe podejścia w najlepszym razie ujawniają nieufność względem tej formy organizacji, w najgorszym – otwarcie ją negują. W szczególności koncepcje „libertarian” prowadzą do zgłaszania postulatu państwa minimalistycznego, redukującego wielkość biurokracji. Praktycznym wcieleniem tego postulatu są NPM (New Public Management) oraz anglosaska koncepcja „good governance” oparte na założeniu o wyższości systemów administrowania podmiotów rynkowych, a w konsekwencji zmierzające do „urynkowienia” biurokracji.

Rozróżnia się pojęcie biurokracji i biurokratyzmu, przy czym to drugie traktuje [K. Kukułka, 1981, ss. 61-62 za: S. Fundowicz, 2006, s. 193] jako „patologiczne ograniczenie sprawności działania instytucji w wysokim stopniu sformalizowanych”. Instytucje takie cechuje:

- niedostosowanie funkcjonowania do rzeczywistych potrzeb odbiorców (klientów);
- podejmowanie decyzji na podstawie informacji o charakterze wtórnym (pisemne sprawozdania, protokoły itp.);
- „mitręga kancelaryjna”, tzn. nieuzasadnione przewlekanie załatwiania spraw i podejmowania decyzji;

- nadmierne pisemne dokumentowanie i uzasadnianie zgodności własnych działań z obowiązującą formalnie procedurą;
- sztywność w interpretowaniu sytuacji i przepisów;
- uzurpowanie sobie władzy nad klientem, petentem;
- ułatwianie sobie pracy przez przrzucanie własnych obowiązków na klientów organizacji i ograniczanie własnej wobec nich odpowiedzialności.

Zwraca się przy tym uwagę na odwrócenie hierarchii wartości w organizacjach zbiurokratyzowanych: autonomiczne cele własne lub grupowe stają się w nich ważniejsze i uzyskują pierwszeństwo realizacji przed celem zasadniczym, jakim jest zaspokajanie potrzeb społecznych [K. Kukułka, 1981, ss. 61-62 za: S. Fundowicz, 2006, s. 193].

Interesującym aspektem często podkreślanym [S. Fundowicz, 2006, s. 188] jest odcięcie się biurokracji od sfery wartości, które ma swoje korzenie w myśli oświeceniowej i ideach rewolucji francuskiej sekularyzacji społeczeństw. Konsekwencją tego zjawiska jest nie tyle wzrost obiektywizmu urzędników administracji, co dehumanizacja podejmowanych przez nich decyzji, zgodnie z zasadą „dura lex, sed lex” i sztywnego trzymania się zasad ustalonych prawnie. Tymczasem „duch prawa” wymaga dogłębnego zrozumienia tego, co kryje się za „literą prawa” i umiejętności trafnej – w kontekście wartości wynikających z kultury społecznej – interpretacji tejsze litery (przepisów) prawa<sup>2</sup>.

Inni zwracają uwagę na fakt funkcjonowania biurokracji – przede wszystkim kojarzonej z administracją – jako zależnej od „organizacji aparatu administracyjnego” z jednej strony, a z drugiej od pracowników, którzy funkcjonują w tych strukturach [J. Jagielski, 2006, ss. 210-218, s. 210]. W następstwie tego, biurokracja kojarzona jest z urzędnikami i ich stylem administrowania oraz zarządzania sprawami publicznymi. Biurokraci stanowią trzon systemu biurokratycznego, tworząc „wyodrębniony, posiadający swoiste właściwości i oparty na charakterystycznych zasadach korpus urzędniczy, konieczny dla realizacji zadań i funkcji władzy publicznej” [J. Jagielski, 2006, s. 210]. Jako element uzupełniający polityczne czynniki rządzenia, są nieodzowni dla funkcjonowania mechanizmu sprawowania władzy, co oznacza, iż ich rola nie jest z natury swojej negatywna. Natomiast powszechne przekonanie wiąże z pojęciem biurokracji krytyczne oceny jej funkcjonowania jako całości i poszczególnych jej pracowników, utożsamianych ze „złymi urzędnikami”, nieudolnie realizującymi swoje zadania oraz nieprzyjaźnie nastawionymi względem interesantów [J. Jagielski, 2006, s. 210].

---

<sup>2</sup> Na ten sam wymiar biurokratyzacji zwraca uwagę J.P. Olsen [w:] The ups and downs of bureaucratic organisation, Annual Review of Political Science, Vol. 11.

W badaniach polskich organizacji [A. Lipińska-Grobelny, M. Kozanowska, 2007, ss. 34-68] weryfikowano systemy wartości pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach, określano różnice kulturowe między pracownikami reprezentującymi poszczególne typy organizacji oraz analizowano związki między zmiennymi.

W zakresie wyznawanych wartości ostatecznych i instrumentalnych ze względu na typ organizacji, organizację polityczno-kierowniczą w zakresie wartości ostatecznych charakteryzuje najwyższe zorientowanie/najwyższa wrażliwość na [Maliszewska E., 2005, 42-43]:

- bezpieczeństwo narodowe,
- dostatnie życie,
- pokój na świecie,
- wolność rozumiana jako niezależność osobista i wolność wyboru.

Z kolei w zakresie wartości instrumentalnych dominują w organizacjach polityczno-kierowniczych [A. Lipińska-Grobelny, M. Kozanowska, 2007, ss. 34-68, s. 47]:

- twórczość, dar wyobraźni,
- odpowiedzialność – rozumiana jako niezawodność i rzetelność,
- szerokie horyzonty, czyli otwartość umysłu.

Nie są to cechy, które wyróżniają jednoznacznie organizacje polityczno-kierownicze, ponieważ poszczególne z wymienionych cech są cenione także przez pracowników innych typów jednostek. Jednak ich układ świadczy o pewnym stanie świadomości zatrudnionych w nich osób, uczestniczących w przeprowadzonych badaniach. Wydaje się znaczące, że nie są one w pełni zgodne ze stereotypowym wyobrażeniem systemu wartości pracownika organizacji biurokratyzowanej. Może to wynikać z doboru uczestników badania, niemniej jednak walor przeprowadzonych badań polega na ujawnieniu pewnego stanu wyjściowego będącego podstawą do dalszych pogłębionych badań.

Intensywność wymiarów kultury organizacyjnej badana w kontekście typów organizacji [A. Lipińska-Grobelny, M. Kozanowska, 2007, ss. 34-68, s. 49] ujawnia większą zgodność z cechami opisywanymi w literaturze. Dla organizacji polityczno-kierowniczej najistotniejszym parametrem jest duży dystans władzy, który świadczy z jednej strony o daleko posuniętej centralizacji, a z drugiej o instrumentalizacji roli pracowników, sprowadzonych do wykonywania poleceń przełożonych.

Biorąc pod uwagę wartości wyznawane przez pracowników poszczególnych organizacji, wywnioskowano na podstawie wyników badań, iż w organizacjach polityczno-kierowniczych sferą najważniejszą jest bezpieczeństwo (np. bezpieczeństwo narodowe, pokój na świecie, wolność i bycie odpowiedzialnym), przyjemność (dostatnie życie), ale nie bycie szczęśliwym

oraz kierowanie sobą (np. obdarzony wyobraźnią, o szerokich horyzontach, poczucie dokonań) [A. Lipińska-Grobelny, M. Kozanowska, 2007, ss. 34-68, s. 62]. Ze względu na zróżnicowanie wymiarów kultury organizacyjnej, istotne statystycznie znaczenie miały wymiary dystansu władzy oraz orientacji na czas działania. Organizację polityczno-kierowniczą cechuje duży dystans władzy oraz długoterminowa orientacja na działanie. O ile druga cecha wydaje się być cenna z punktu widzenia rozwoju gospodarczego, za którego warunki m.in. odpowiadają jednostki administracji publicznej, o tyle duży dystans władzy może prowadzić do zjawisk patologicznych pomniejszających rolę jednostki w organizacji.

Ponieważ współczesna administracja wymaga wsparcia ze strony kadr urzędniczych, kluczowym wyzwaniem w tym obszarze staje się zapewnienie wysokiej jakości kadr. Warunkiem jej urzeczywistnienia (stanowi to zadanie rządu) jest zdefiniowanie pożądaných kompetencji „dobrego urzędnika” (parametrów jakościowych). Aktualnie wskazuje się wśród nich w szczególności: kompetentność, sprawność w działaniu, rzetelność, obiektywizm (w tym apolityczność), uczciwość oraz przyjazność wobec interesanta i uprzejmość przy załatwianiu spraw [J. Jagielski, 2006, s. 211].

Kluczem do właściwego poziomu jakościowego kadr jest ich rekrutacja oraz status związany przede wszystkim z prawami i obowiązkami urzędników, zasadami ich wynagradzania i awansowania, możliwościami rozwoju i doskonalenia zawodowego, zasadami odpowiedzialności itp..

### **Patologie organizacyjne w strukturach biurokratycznych i ich źródła**

Autorytarny, niedemokratyczny styl kierowania jest normą w polskiej administracji publicznej [P. Zientara, 2009, s. 223]. W szczególności przejawia się to: generalnym brakiem zaufania, rozkazywaniem, nakazywaniem, nadmierną kontrolą, co utożsamiane jest z centralizmem organizacyjnym polskiej administracji.

Warto zatem postawić pytanie, w jakim stopniu pracownicy kształtowani są przez styl kierowania praktykowany w organizacjach zbiurokratyzowanych, a w jakim to styl kierowania jest pochodną oczekiwań pracowników przyciąganych do administracji wizerunkiem tego typu pracodawcy?

Autorytarny styl nie premiuje indywidualizmu i niezależności, wręcz tłamsi kreatywność i innowacyjność [P. Zientara, 2009, s. 223]. Milcząco przyjmowane założenie, iż praca w administracji nie wymaga kreatywności jest błędne, ponieważ:

- po pierwsze sprawne funkcjonowanie urzędów w coraz większym stopniu zależy od skutecznego generowania i szybkiego wprowadzania oddolnych innowacji, bazujących na wiedzy empirycznej samych pracowników [A. Pocztowski, 2004, ss. 57-70];

- po drugie, klienci administracji, wykorzystujący w coraz większym stopniu narzędzia łączone tradycyjnie ze sferą innowacji (Internet w zastosowaniach życia codziennego), oczekują podobnego zachowania ze strony urzędników.

Zwraca się uwagę na związek między kulturą organizacyjną a umiejscowieniem kontroli w przypadku danej osoby [zob. szerzej Cz. Sikorski, 2008, ss. 63-78]. Podkreśla się przy tym, iż osoby o niskiej samoocenie przejawiają tendencję do zachowań pasywnych sterowanych z zewnątrz, co przejawia się skłonnością do korzystania z rad, z kolei wysoka samoocena łączy się z kontrolą wewnętrzną i aktywną postawą wobec rzeczywistości. Wydaje się, że ten wymiar (kontroli) także powinien być uwzględniany w kontekście badania cech organizacji zbiurokratyzowanej jako środowiska pracy, ponieważ może stanowić kolejny „naturalny” filtr sterujący doбором pracowników do danej struktury.

„Jakość pracy urzędników determinuje sprawne funkcjonowanie aparatu państwowego i wpływa w dużym stopniu na prowadzenie działalności gospodarczej i tym samym na stan gospodarki” [P. Zientara, 2009, s. 216].

Czynniki niedorozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w administracji to przede wszystkim [P. Zientara, 2009, s. 218-219]:

- wciąż silny wpływ poprzedniego systemu, w którym zarządzaniu zasobami ludzkimi poświęcano niewiele uwagi lub traktowano jako instrument ideologicznej indoktrynacji;
- specyficzny charakter weberowskiej biurokracji odpornej na zmiany i innowacje;
- brak presji konkurencyjnej i imperatywu maksymalizacji zysku, co osłabia wolę wprowadzania zmian o charakterze strukturalnym.

New Public Management jako antidotum na dysfunkcje tradycyjnej biurokracji, ma następujące cechy: większy zakres władzy menedżerskiej, wiąże się z restrukturyzacją administracji, większy nacisk na marketing i tworzenie wartości, powiązanie wysokości wynagrodzenia z wydajnością pracy<sup>3</sup>, racjonalizacja i informatyzacja. W NPM akcentuje się znaczenie przejrzystości budżetowej<sup>4</sup> i konieczność oceny wyników pracy. Filozofia ta powinna ponadto rozciągać się także na sferę zarządzania zasobami ludzkimi, co oznacza

---

<sup>3</sup> Wydaje się, że wadą tego aspektu NPM byłoby opieranie się na wydajności bez uwzględnienia celowości podejmowanych działań przez pracowników.

<sup>4</sup> Podobny wątek podejmuje w swoim tekście poświęconym informacji jako czynnikowi ograniczającemu biurokratyzowanie się administracji publicznej B. Dolnicki. Zob. szerzej: B. Dolnicki, *Zasady jawności i dostępu do informacji publicznej jako czynnik przeciwdziałania biurokratyzowaniu się administracji*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, red. nauk. J. Łukasiewicz, III Międzynarodowa konferencja naukowa, Krynica Zdrój 2-4 czerwca 2006, Rzeszów 2006, ss. 165-176.

w praktyce wykorzystywanie w sektorze publicznym instrumentów stosowanych w sektorze prywatnym.

„W polskiej administracji publicznej mimo wprowadzanych zmian wciąż panuje formalizacja i centralizacja. Partycypacja w procesach decyzyjnych i autonomia w miejscu pracy są ograniczone. (...) Wynagrodzenia urzędników są niższe niż w przedsiębiorstwach prywatnych (za: GUS 2008)” [P. Zientara, 2009, s. 220].

Praca w administracji publicznej jest atrakcyjna dla osób ceniących „relatywne bezpieczeństwo zatrudnienia oraz terminowość i pewność wypłaty wynagrodzenia”. Natomiast oznacza to większe prawdopodobieństwo doboru osobowościowego pracowników do administracji publicznej, który niekoniecznie pokrywa się z wymogami NPM [P. Zientara, 2009, s. 220].

Zadania administracji publicznej mają często charakter powtarzalny, monotony, nie stanowią wyzwania i nie wymagają ponadprzeciętnego zaangażowania. Mimo istnienia wertykalnych struktur organizacyjnych możliwości awansu są ograniczone i utrudniają planowanie karier pracowniczych. W konsekwencji może to działać demotywująco na bardziej ambitnych i utalentowanych pracowników, którzy „szybko mogą poczuć, że są zatrudnieni na stanowiskach, z których nie ma gdzie awansować (dead end jobs)” [P. Zientara, 2009, s. 221].

Stosowanie innowacyjnych praktyk zarządzania potencjałem ludzkim, takich jak: szkolenia i sesje treningowe, nie tylko zwiększa motywację i zaangażowanie pracownika, ale zarazem zwiększa jego atrakcyjność na rynku pracy. W konsekwencji może prowadzić do skutków odwrotnych od zamierzonych: przy braku zaspokojenia innych potrzeb pracownika (w szczególności decyzyjność, atrakcyjność wykonywanych działań, samodzielność, swoboda doboru metod pracy, itp.) oraz niewłaściwym stylu kierowania, może zwiększyć jego skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia [P. Zientara, 2009, s. 222-223].

Również w organizacjach zbiurokratyzowanych możliwe jest kształtowanie kultury wiedzy, przy czym raczej byłaby to kultura „top-down”<sup>5</sup>, której nośnikami są oficerowie wiedzy, pracownicy wiedzy oraz dyrektorzy wiedzy.

Tymczasem niewłaściwy mechanizm komunikacji wewnętrznej (wieloszczeblowość i przeniesienie autokratycznego stylu kierowania w dół struktury, dominacja struktury nieformalnej w obiegu informacji, układy rodzinne czy patologie związane z podziałem zadań prowadzą do selekcji negatywnej pracowników. Nie kreuje się zatem właściwej atmosfery

---

<sup>5</sup> Kształtowana przez kadrę menedżerską dzięki zastosowaniu procedur sformalizowanych. L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe modele kultury organizacyjnej w kontekście wyzwań XXI w.*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kozusznik, PN UŚ w Katowicach, Nr 2354, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, ss.21-27, s. 26.



sprzyjającej odkrywaniu, rozwojowi i utrzymywaniu talentów. Efektem tego stanu rzeczy jest niska skuteczność rekrutacji, wysoki poziom fluktuacji, sporadyczne przesunięcia wewnętrzne, a w rezultacie niski wskaźnik osadzania się talentów w organizacji. Ostateczną konsekwencją funkcjonowania w strukturach biurokratyzowanych może być stres i w rezultacie wypalenie zawodowe.

Zarządzaniu talentami w organizacjach biurokratyzowanych nie służy także opinia publiczna, która zdaje się nie cenić zawodu urzędnika, co potwierdzają wyniki badań. Największy odsetek badanych Polaków (15%) uznało za zawód nudny – zawód urzędnika. Również największa liczba respondentów (8%) uznała, że w tym zawodzie najtrudniej znaleźć pracę. Tylko nieliczni (poniżej 1%) twierdzili, że jest to zawód trudny, odpowiedzialny, stresujący. Wysoko natomiast ocenili badani dochody urzędników. 5% uznało, że zawód ten daje najwyższe dochody, co postawiło urzędników na równi z bankowcami. Według respondentów, lepiej zarabiają jedynie politycy, prawnicy, dyrektorzy i kierownicy, lekarze, przedsiębiorcy. Urzędnicy państwowi w hierarchii zawodów ze względu na postrzeganą uczciwość i rzetelność (w skali od 1 – bardzo niska, do 5 – bardzo wysoka) uzyskali średnią 2,6, przy czym ocena ta w porównaniu z 1997 r. obniżyła się o 0,26. Tylko 1% ankietowanych przyznało urzędnikom miano zawodu zaufania publicznego [E. Inglot – Brzęk, 2005, s. 347-359].

### **Wyniki badań w GUS w Opolu i interpretacja**

Co prawda, jak próbowano wcześniej przedstawić, organizacje biurokratyzowane ze swej istoty nie sprzyjają rozwojowi i właściwemu zarządzaniu talentami, jednak należy wskazać ogromną rolę jaką w rekompensowaniu tych braków spełnia właściwe przywództwo i odpowiednia jakość relacji interpersonalnych. Zatem wśród najistotniejszych cech korzystnego dla rozwoju talentów środowiska pracy należy wskazać: przyjazność, motywujący charakter oraz demokratyczność, wywołujący poziom stresu, wsparcia. Ważnymi wymiarami przyjaznego środowiska pracy jest również poczucie sprawiedliwości w odniesieniu do podejmowanych decyzji, poważne traktowanie pracowników i zgłaszanych przez nich propozycji, a także stopień wpływu na wykonywane zadania, wyrażające się odczuciem dobrowolności bądź przymusu w środowisku pracy. Zabezpieczają one przed popełnianiem opisanych wcześniej błędów miękkich popełnianych przez zarządzających. W celu zobrazowania zjawiska eliminacji talentów w organizacjach biurokratyzowanych przeprowadzono badania w zespole 157 pracowników, o dominującym udziale kobiet<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Badanie, którego wyniki prezentuję, było elementem realizacji innego, szerszego projektu, jednak ujawnia pewne ciekawe fakty związane ze środowiskiem pracy w pewnej organizacji o charakterze biurokratyzowanym. Projekt był realizowany

Rozkład ocen środowiska pracy badanych respondentów ze względu na analizowane cechy przedstawiono na rysunku nr 2.

Widać pewną ostrożność respondentów w ocenach własnego środowiska zawodowego, o czym świadczy wysoka częstotliwość udzielania odpowiedzi sytuujących się w pobliżu środka skali. Wskazuje to zarazem na relatywną neutralność warunków, w których pracują respondenci. Stosunkowo najczęściej odpowiedzi skrajnych udzielono w odniesieniu do wymiaru relaks/stres środowiska pracy oraz powaga/wyśmiewanie.

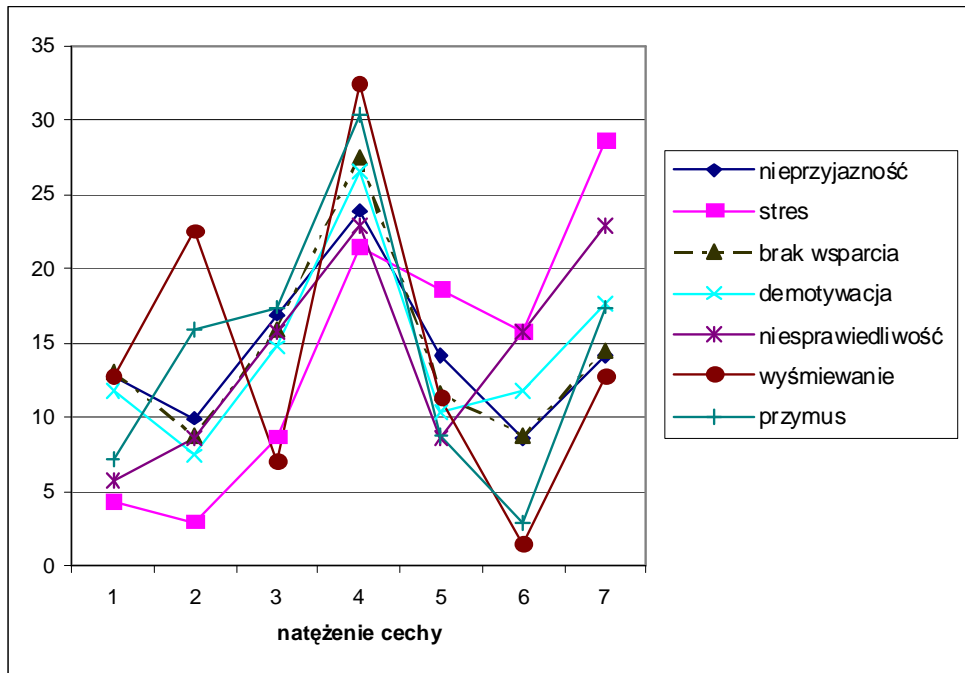
Jednocześnie fakt, iż środowisko pracy wydaje się być raczej stresogenne a zarazem stosunkowo rzadko pojawiają się w nim sytuacje wyśmiewania nie świadczy o tym, że jest to dobra atmosfera dla rozwoju talentów. Istotne jest bowiem zachowanie osób kierujących personelem, które w ostateczności decydują o rzeczywistym wykorzystaniu potencjału danego środowiska. Wspomniane zabezpieczenie przed wszystkimi miękkimi błędami w zarządzaniu talentami wydają się zapewniać natomiast zdecydowanie występujące cechy o nasileniu pozytywnym związane ze wsparciem, sprawiedliwością oraz motywacją.

Można przyjąć, że odpowiednio wykazywane przez zarządzających wsparcie w stosunku do ich podwładnych powinno się objawiać przede wszystkim pewną tolerancją dla popełniania błędów (relacja wsparcie — brak wsparcia). Jeśli utalentowani — i chcący ujawnić oraz wykorzystać swój talent na rzecz organizacji — pracownicy popełniając błąd zostaną zbyt surowo potraktowani, może to doprowadzić do uruchomienia mechanizmu wyuczonej bezradności. Nawet w sytuacji w pełni prawidłowej realizacji działania wykorzystującego talent pracownika, brak wsparcia ze strony systemu organizacyjnego i zarządzających nim, z dużym prawdopodobieństwem spowoduje wycofanie się pracownika z działań wymagających od niego poświęcenia zbyt dużo energii, a w konsekwencji zanik tego samodzielności (błędy „idź moją drogą” oraz „myśl tak jak ja”) i zmarnowanie talentu („firmowi mesjasze”). Wydaje się to być podstawowym ograniczeniem zarządzania talentami w organizacji zbiurokratyzowanej, ponieważ gros energii poświęcane w niej jest na sprawdzanie zgodności wszystkich działań z regulacjami administracyjnymi, a nie na podejmowanie korzystnych — z punktu widzenia celów organizacji — działań. Warto zwrócić uwagę na niebezpieczeństwa kryjące się w nadmiernym wspieraniu pracowników, które może przynieść skutek równie negatywny, jak

---

w listopadzie 2010 r. (dane zebrano 19.11.2010). Wśród respondentów przeważała grupa wiekowa 31-40 lat, z wyższym wykształceniem. Największą liczebnie grupą ze względu na staż pracy były osoby pracujące powyżej 5 lat, których kariera zawodowa obejmowała jedno lub dwa miejsca pracy. Respondenci reprezentowali głównie stanowiska szeregowy, zresztą zgodnie z logiką zhierarchizowanych struktur organizacyjnych.

w sytuacji jego niedostatku, prowadząc do emocjonalnej dominacji („kochaj mnie bardziej”).



**Rysunek nr 2. Rozkład ocen środowiska pracy badanych respondentów ze względu na analizowane cechy**

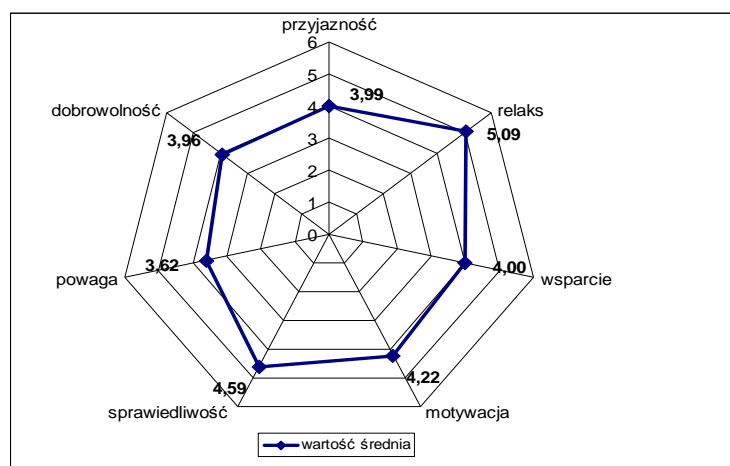
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Sprawiedliwe traktowanie pracowników utwierdza ich w rzetelności ocen odnośnie wkładu własnej pracy w funkcjonowanie organizacji oraz wzmacnia samoocenę (nawet w przypadku ocen negatywnych, pod warunkiem że są sprawiedliwe). Jeśli środowisko pracy tej potrzeby nie zaspokaja, rośnie ryzyko postaw konformistycznych (i ujawniają się wszystkie wymienione błędy miękkie popełniane przez kierujących pracownikami).

Umiejętności z obszaru motywowania pozwalają w systematyczny sposób budować samodzielność podwładnych, która jest bazą do ujawniania i rozwijania talentów. W szczególny sposób samodzielność ograniczana jest w nieprzyjaznym środowisku pracy, przejawiającym się nadmiernym ocenianiem, izolowaniem pracowników bądź ignorowaniem pomysłów przez nich zgłaszanych. Nieprzyjazność środowiska pracy jest wieloaspektowym zjawiskiem, na które składa się szereg cech szczegółowych, wymagających pogłębionej analizy i oceny w każdego typu organizacji.

Na szczególną uwagę zasługuje aspekt dobrowolności zadań realizowanych w organizacji. O ile pracownicy mniej utalentowani potrafią odnaleźć się w środowisku o dużym natężeniu przymusu w przydzielaniu zadań, o tyle osoby utalentowane potrzebują większego wpływu na swoją pracę, co powinno być uwzględniane przez kierujących. Warto nadmienić, iż dobrowolność podejmowanych działań obejmuje bardzo szeroki zakres sytuacji: od udziału w decydowaniu o przydzielanych zadaniach, po wybór środków i metod realizacji – nawet narzuconych prac. W każdym przypadku jednak, jak wskazują wyniki badań prowadzone m.in. wśród przedstawicieli służb mundurowych wpływ na wykonywaną pracę łagodzi negatywne skutki stresu, zwłaszcza kreowanego przez struktury zbiurokratyzowane<sup>7</sup>.

Syntetyczna prezentacja uśrednionych ocen badanego środowiska pracy w opiniach respondentów zaprezentowana została na rysunku nr 3. Z prezentacji tej jednoznacznie wynika stosunkowo słaba wyrazistość badanej organizacji, potwierdzoną dominacją neutralnych bądź raczej pozytywnych jej cech (oceny przybierają wartości 4 – neutralne, bądź 3 – raczej pozytywne).



Rysunek nr 3. Syntetyczna ocena badanego środowiska pracy w opiniach respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

<sup>7</sup> Przegląd badań w zakresie rodzajów stresu organizacyjnego w Policji przedstawiła w swoim artykule z 2004 r. J.B. Stinchcomb, *Searching for Stress in All Wrong Places: Combating Chronic Organizational Stressors in Policing*, *Police Practice and Research: An International Journal*, Vol. 5, Nr 3/2004, s. 259-277.

Stosunkowo neutralny profil badanej organizacji można powiązać z faktem dominacji wśród respondentów kobiet, osób stosunkowo młodych i wykształconych. Kobiety wykazują naturalną potrzebę działania na rzecz innych, a zatem nastawienie bardziej „misyjne”. Osoby o stosunkowo niedługim stażu pracy wydają się być relatywnie mniej podatne na zjawisko wypalenia zawodowego i mają większą odporność na stresogenne sytuacje zawodowe, mimo że stopniowo dają się zauważyć niekorzystna tendencja obniżania wieku osób dotkniętych zdrowotnymi skutkami długotrwałego stresu. Wyższe wykształcenie natomiast sprzyja szerszej perspektywie postrzegania własnej roli w organizacji i społeczeństwie. Warto również nadmienić, że organizacja zbiurokratyzowana, jako relatywnie stabilne miejsce pracy oferuje większe poczucie bezpieczeństwa zatrudnionym, co przyczynia się również do łagodzenia pewnych negatywnych skutków niesprzyjających warunków pracy.

#### Bibliografia

- Albrow M. [1970], *Bureaucracy*, Londyn, Macmillan.
- Armstrong M. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo: Wolters Kluwer Polska – Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bączek P. [2006], *Przepisy prawa jako element biurokracji*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, TNOiK, Rzeszów.
- Dębicka M., Dębicka A. [2006] *Administrowanie czy zarządzanie sprawami publicznymi – zmiana paradygmatu*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, red. nauk. J. Łukasiewicz, III Międzynarodowa konferencja naukowa, Krynica Zdrój 2-4 czerwca 2006, TNOiK, Rzeszów.
- Dolnicki B. [2006], *Zasady jawności i dostępu do informacji publicznej jako czynnik przeciwdziałania biurokratyzowaniu się administracji*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, red. nauk. J. Łukasiewicz, III Międzynarodowa konferencja naukowa, Krynica Zdrój, 2-4 czerwca 2006, TNOiK, Rzeszów.
- Fundowicz S. [2006], *Systemowe i personalne źródła biurokracji*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, TNOiK, Rzeszów.
- Gardner H., Kornhaber M.L., Wake W.K. [2001], *Inteligencja. Wielorakie perspektywy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M. [2006], *House of Skills, The Conference Board*, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, // [www.conference-board.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf)
- Haas Edersheim E. [2009], *Przełamanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.

- Inglot-Brzęk E. [2005] *Zawód jako wskaźnik kapitału intelektualnego. Urzędnicy – specyfika pracy i postaw*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny jako czynnik wzrostu gospodarczego i ograniczania nierówności społecznych*, (red.) M.G. Woźniak, z. 6, cz. 1, Rzeszów.
- Jagielski J. [2006], *Kilka refleksji w kwestii kadr administracji publicznej*, [w:] *Biurokracja. Bureaucracy*, TNOiK, Rzeszów.
- Lipińska-Grobelny A., Kozanowska M. [2007], *Kultura organizacyjna a system wartości pracowników z różnych typów organizacji*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Maliszewska E. [2005], *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. nauk. S. Borkowska, IPSS, Warszawa.
- Mastyk-Musiał E. [1996], *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania, Strukturalne aspekty sprawowania władzy – style kierowania*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Olsen J.P. [2008], *The ups and downs of bureaucratic organisation*, Annual Review of Political Science, Vol. 11, Editor Margareth Levi, www.arena.uio.no.
- Pocztowski A. [2004], *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pońska M. [2009], *Zarządzanie talentami – o modzie, błędach i roli menedżerów*, Wywiad z Leszkiem Mellibrudą, strona z dn. 28.01.2009, Serwis HR, [http://www.abc.com.pl/?cmd=problem\\_wiecej,1086&serwis=4](http://www.abc.com.pl/?cmd=problem_wiecej,1086&serwis=4).
- Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, red. A.E. Sękowski [2004], PWN, Warszawa.
- Senge P. [2006], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sikorski Cz. [2008], *Stosunek do sukcesu jako podstawa kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” Nr 3-4, IPSS, Warszawa.
- Staniszki J. [2003], *Mechanizmy rozwoju i przekształceń struktur organizacyjnych (propozycja typologii)*, [w:] *Zwierzę niepolityczne*, red. J. Staniszki, J. Brzeziński, P. Chuchro, Fundacja Antyk, „Wydawnictwo Antyk-Marcin Dybowski”, Warszawa.
- Stinchcomb J.B. [2004], *Searching for Stress in All Wrong Places: Combating Chronic Organizational Stressors in Policing*, Police Practice and Research: An International Journal, Vol. 5, Nr 3.
- Stocki R. [2005], *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Szydlik-Leszczyńska A. [2008], *Współczesne organizacje i wymagania stawiane ich pracownikom*, [w:] *Kultura a Rynek*, T. 1, red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Tabor J. [2008], *Zarządzanie talentami jako funkcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, PTE Toruń Working Papers, No 18, Toruń 2008, [http://www.cren.pl/uploaded-files/18\\_tabor.pdf](http://www.cren.pl/uploaded-files/18_tabor.pdf), s. 2, za: Antal International, // [www.antal.com/document\\_uploaded/global\\_snapshot\\_2008.pdf](http://www.antal.com/document_uploaded/global_snapshot_2008.pdf)
- Zbiegień-Maciąg L. [2005], *Nowe modele kultury organizacyjnej w kontekście wyzwań XXI w.*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kozusznik, PN UŚ w Katowicach nr 2354, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Zientara P. [2009], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej: analiza wybranych problemów*, [w:] *Efektywne aspekty zarządzania organizacjami. Teoria i praktyka*, red. nauk. A. Friedberg, W. Mikołajczewska, Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk.

**Słowa kluczowe:** Talent, zarządzanie talentami, biurokracja, badania.

#### Streszczenie

Warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje, w tym i podmioty gospodarcze, wymuszają na zarządzających nimi inne niż dotychczas podejście do pracowników i coraz bardziej świadome zarządzanie posiadanymi zasobami, w tym jednym z najważniejszych zasobów jakim są ludzie, którzy w dobie gospodarki opartej na wiedzy nie stanowią już tylko siły roboczej, ale także nośnik umiejętności kluczowych dla wypracowania przewagi konkurencyjnej. W tym świetle koncepcja zarządzania talentami budzi coraz większe zainteresowanie.

Wydaje się, że szczególnym przykładem organizacji, w której – z racji jej cech – występuje naturalna tendencja do niewłaściwego traktowania utalentowanych pracowników jest jednostka zbiurokratyzowana. Stanowiąca przejaw pewnej fazy rozwojowej przedsiębiorstw, w ostatnich latach znów nabiera większego znaczenia wraz ze wzrostem zadań realizowanych przez administracje różnych szczebli w krajach postindustrialnych. Stąd uzasadnione wydaje się być podjęcie refleksji nad wykorzystaniem talentów w tego typu organizacjach.

Celem artykułu jest wykazanie, iż rozwiązania organizacyjne mogą stać się przyczyną eliminacji rzeczywistych talentów.

#### Summary

The conditions, in which modern organizations function make the managers use other approach to workers than they used so far as well as more conscious resources management. One of the most important resource are people, who are not just a work force anymore, but since knowledge based economy came they became carriers of key skills for competitive superiority elaboration. This approach causes bigger and bigger interest in talent management concept.

As seen, particular example of organization, in which – because of its features –there is a natural tendency to inappropriate treating talented workers, is bureaucratic unit. Because of the increase of tasks realizing by administrations of all levels in post

industrials countries bureaucracy gets greater meaning within the last few years. That is why it seems reasonable to undertake reflection over making use of talents in this type of organizations.

The aim of this paper is to show that organizational solutions may become the reason of true talents elimination.