



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi - historia i dzień dzisiejszy

**Author:** Marta Stasiła-Sieradzka

**Citation style:** Stasiła-Sieradzka Marta. (2010). Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi - historia i dzień dzisiejszy. "Chowanna" (2010, t. 2, s. 145-162).



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



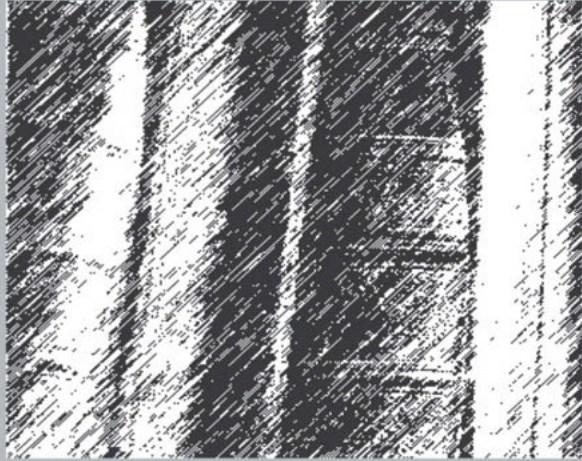
UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego



MARTA STASIŁA-SIERADZKA

## Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi — historia i dzień dzisiejszy

### **Innovations In Human Resources Management — history and contemporary moment**

**Abstract:** From times, when one can observe a social division of work, new considerations regarding human efficiency and the control of relations in the sphere of the employer-worker begin. This period can be divided into few stages, where working ways changed in revolutionary manner. Discovering the following milestones of the mentioned changes it is worth pointing out the accompanying innovative solutions with regards to human management. The below article presents an evolution of thoughts regarding organization of human work starting from period of nomads, through agricultural and industrial revolution, and finishing on predicted solutions of the forthcoming post-organization (post-managing) era.

**Key words:** Human Resources Management, innovations in management.

## Wstęp

Sposoby zarządzania ludźmi w organizacji zmieniają się nieustannie, tak jak zmienia się współczesny świat i praca samego człowieka. Codziennie rodzą się nowe pytania, na które poszukujemy odpowiedzi, aby ułatwić ludziom odnalezienie się w tak dynamicznym otoczeniu. Jak radzić sobie z osiągnięciami współczesnej techniki, racjonalnie i odpowiedzialnie je wykorzystując? Jak nie zatracić się w ogromie informacji i możliwości, zachowując dbałość o własne zdrowie fizyczne i psychiczne? Jak przystosowywać starzejące się społeczeństwo do rewolucji telekomunikacyjnej, informatycznej oraz powszechnej globalizacji, mając na uwadze coraz dłuższy okres aktywności zawodowej człowieka? Jak kształcić i wychowywać nowe pokolenia, które muszą adaptować się do szybkiego tempa zmian, przewidywać, kontrolować, a nawet wyprzedzać ich skutki?

W literaturze odnaleźć można bardzo liczne opracowania poświęcone funkcjonowaniu człowieka w środowisku pracy. W znakomitej większości są to prace interdyscyplinarne, a wypływające z nich wnioski znajdują swoje zastosowania w praktycznych rozwiązaniach wprowadzanych wspólnie przez specjalistów wielu dziedzin.

Jak pisze Janina Karney (2007), funkcjonowanie człowieka w środowisku pracy, problemy adekwatności między jednostką a pracą i otoczeniem, sama organizacja przedsiębiorstwa, struktura personelu i stosunki międzypracownicze, a także skuteczność i efektywność ludzkiego działania budzą coraz większe zainteresowanie ludzi, którym przyszło żyć i pracować w burzliwym okresie przemian społeczeństwa postindustrialnego. Rozwój przedsiębiorstw, a także ich ciągła walka o przetrwanie niejako zmusza osoby odpowiedzialne za zarządzanie do sprawnego i szybkiego reagowania na wszelkie zmiany.

Firmy tradycyjnie poszukują źródeł swojej przewagi konkurencyjnej w lepszym dostępie do instytucji finansowych albo innowacji technicznych. Aby jednak być w stanie utrzymać korzyści płynące z tej przewagi, menedżerowie zmuszeni są do dostrzeżenia trzeciego kluczowego wymiaru: procesów i struktury organizacyjnej firmy, które pozwalają pracownikom na realizowanie ich pełnego potencjału. Ludzie muszą być zadowoleni ze swojej pracy i wierzyć, że retoryka uprawiana przez menedżerów to nie puste słowa, że ma odzwierciedlenie w rzeczywistości.

Jak można zatem zdefiniować innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Na potrzeby tego artykułu przyjmijmy, że innowacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi to w istocie to wszystko, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy zarządzania ludźmi, a przez to przybliża organizację do realizacji jej celów.

## Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi

Początki wiedzy o pracy ludzkiej sięgają w głąb naszej historii. Odkąd człowiek wykonywał czynności, które służyć miały nie tylko jemu, obserwować można społeczny podział pracy. Jeszcze dziesięć tysięcy lat temu praca polegała głównie na zbieractwie i łowiectwie; sytuacja taka trwała przez większą część istnienia ludzkiego gatunku. Już w tych czasach jednostki zdobywały specjalizacje, umiejętności wytwarzania i użytkowania narzędzi były niezwykle cenne, a wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie coraz bardziej się rozwijała. Niezwykle ważną linią graniczną dla organizacji ludzkiej pracy stała się zmiana trybu życia: koczowniczego życia nomadów do osiadłego trybu, który ukształtował rolników. Zmieniło się w tym okresie bardzo wiele, pozyskanie żywności wiązało się z trudem uprawy roślin i hodowli zwierząt, dbałością o zasób, którym stała się ziemia, oraz koniecznością ciągłego doskonalenia własnej pracy na rzecz osiągania coraz większej wydajności. Sytuacja ta pociągnęła za sobą jednak jeszcze inne rewolucyjne zmiany. Zaczęto wytwarzać nadwyżki żywności, a co ważne, nadwyżki te można było magazynować choćby w spichlerzach wypełnionych zbożem. To pozwoliło na wyłączenie niektórych ludzi z prac fizycznych związanych z produkcją żywności i oddanie się ich innym ważnym zajęciom. Właśnie w tych społecznościach rodzaj wykonywanej pracy zaczął decydować o przynależności do określonej klasy społecznej, a rzemiosło sięgnęło wyżyn sztuki. Wartości nabrały zasoby materialne i intelektualne, umiejętności przekazywane wraz z rodzinnym warsztatem przechodziły z ojca na syna, a technologia wytwarzania określonych dóbr stawała się często pilnie strzeżoną tajemnicą rodzinną.

Wielkie cywilizacje tamtych czasów w dużej mierze opierały własny rozwój na pracy rąk niewolników nazywanych przez Arystotelesa „żyjącymi pod uciskiem”. Nie dziwi więc fakt, że pierwsze wzmianki dotyczące porad w zakresie zarządzania pracownikami dotyczą właśnie dbałości o kondycję niewolników. Jak pisze Richard Donkin (2003), wydane w I wieku naszej ery dzieło Kolumella, rzymskiego pisarza zajmującego się kwestiami agrarnymi, noszące tytuł *De Re Rustica* uznać można za zwiastun nowego spojrzenia na relacje pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Kolumella zawarł w swym dziele rewolucyjną jak na tamte czasy myśl, iż poprawa warunków pracy niewolników oraz wypłacanie im gratyfikacji finansowych podnosi opłacalność produkcji przez pobudzenie ich motywacji i chęci do pracy.

Można się jednak dopatrzeć jeszcze wcześniejszych rozwiązań systematyzujących zarządzanie ludźmi, tym razem z perspektywy doboru

pracowników. Jak pisze Janina Karney (2007), już 2500 lat temu Chińczycy stosowali psychologiczną selekcję zawodową kandydatów na cesarskich urzędników. Poza sprawdzaniem umiejętności czytania, pisania i liczenia weryfikowano takie cechy osobowości, jak uczciwość, odpowiedzialność, odwagę i inne, niezbędne w służbie cesarza.

Na linii czasu naznaczonej innowacjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi system niewolniczy zaczął powoli ustępować miejsca systemowi feudalnemu, który w Europie przybrał postać pańszczyzny. W tym okresie także obserwować można nowe zjawisko związane ze zrzeszaniem się rzemieślników, którzy w celu ochrony własnych interesów łączyli się w cechy, uważane za pierwotne konstrukty późniejszych związków zawodowych. Stowarzyszenia te zaczęły wpływać na kształtowanie cen, jakości towarów i usług oraz ustalały zasady naboru oraz nabywania praw do wykonywania określonego fachu. Mimo rozwoju przemysłu aż do XVIII wieku ludzka praca nie była obarczona faktycznie żadnymi regułami jej wykonywania. Sama idea pracy, jako zajęcia wykonywanego w określonych godzinach i poddanego licznym regulacjom prawnym dotyczącym wzajemnych zobowiązań pracodawcy i pracobiorcy, była nowinką jeszcze w latach 1760—1830, a więc w okresie nazywanym „angielską rewolucją przemysłową”.

Kiedy w XVIII wieku przemysłowcy zaczęli doceniać koncentrację procesu produkcji pod jednym dachem, czas pracy zaczął być także traktowany jako istotny element wpływający na efektywność procesu produkcji. Nowa technologia budowy maszyn z kutego żelaza dawała możliwość rozbudowy hal produkcyjnych, co zmieniło diametralnie obraz dotychczasowej produkcji chałupniczo-rzemieślniczej. Pierwsi pionierzy przemysłu tekstylnego, tacy jak Thomas Lombe czy Jededich Strutt, zatrudniali niewykwalifikowanych pracowników do obsługi swych wspaniałych, nowoczesnych maszyn. System pracy w przemyśle nie odbiegał w tym czasie od tradycyjnej formy, jaka panowała w rolnictwie czy warsztatach rzemieślniczych. W fabrykach zatrudniano często zespoły rodzinne, w których naczelną rolę spełniał mężczyzna, ojciec rodziny — tkacz, a w wykonywanej pracy pomagała mu żona oraz dzieci. Rodziny zachęcano do osiedlania się w pobliżu fabryk. Tym samym rozpoczęła się era budownictwa osiedli robotniczych.

W tym okresie przełomowe i rewolucyjne zarazem okazały się działania Roberta Owena, który w 1814 roku założył na terenie swoich zakładów włókienniczych szkołę i ogłosił, że dzieci do dziesiątego roku życia powinny być zajęte nauką, a nie ciężką pracą w fabryce. Owen był niezwykle rzadkim przykładem przedsiębiorcy, który dostrzegał nadchodzące zmiany, był przedsiębiorcą widzącym związek między inwestycjami w technologię, maszyny i człowieka. Regulacje dotyczące podnoszenia

kwalfikacji robotników, czasu ich pracy, odpowiedzialności pracodawcy za bezpieczeństwo zatrudnionych ludzi i socjalne warunki życia pracowników, które mimo licznych oporów wprowadzał w zakładach włókienniczych w szkockim New Lanark, zaowocowały zmianami w brytyjskim ustawodawstwie. Wielka Brytania stała się wówczas awangardą przemian w organizacji pracy.

Kolejne rewolucyjne zmiany w zakresie organizacji pracy rozpoczęły się w XIX wieku w Stanach Zjednoczonych. W 1881 roku w zakładach metalurgicznych Midvale mieszczących się na przedmieściach Filadelfii brygadzysta Fryderyk Taylor zaczął niezwykle bacznie obserwować pracę podległych mu robotników. Taylor, inżynier z wykształcenia, dostrzegł, że wydajność pracy jest głównie uzależniona od możliwości ludzkich, w tym właściwości fizycznych i psychicznych, oraz od dobrej organizacji samego procesu pracy. Niezwykle istotny okazał się także właściwy dobór narzędzi oraz sposobów ich wykorzystywania. Początkowo wprowadzany przez Taylora sposób organizacji pracy nazywany był „analizą systemu zadań”, aby z czasem przybrać nazwę „naukowej organizacji pracy”.

Zasady funkcjonowania organizacji wedle F. Taylora sprowadzają się do następujących twierdzeń:

1. Struktura organizacji wymaga podziału funkcji na kierowniczą (administracja) i wykonawczą (robotnicy).

2. Normy pracy ustalone według najlepszych robotników mogą być wykonywane przez innych dzięki naukowym badaniom procesu pracy, doborowi i szkoleniu pracowników.

3. Pracownik, jako jednostka izolowana, działa według ściśle określonych reguł wynikających przede wszystkim z motywacji ekonomicznej, ponieważ szeregowy pracownik unika na ogół wysiłku i odpowiedzialności (Karney, 2007, s. 19).

Taylorizm rozwijał się doskonale. Wspierały go innowacyjne działania Franka i Lilian Gilberthów, którzy zasady naukowej organizacji pracy byli skłonni przenosić na grunt życia rodzinnego, wprowadzając liczne innowacje do prac ówczesnych gospodyń domowych. Na fali tych rewolucyjnych zmian w 1913 roku uruchomiono najnowocześniejsze linie montażowe w zakładach Forda, gdzie pracę człowieka zredukowano do pojedynczych, prostych i powtarzalnych czynności. Epoka industrialna osiągnęła wówczas wymiar niemal idealny, a samego pracownika zredukowano do roli człowieka-narzędzia!

Kolejnym innowacyjnym działaniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi właściwe podwaliny dały badania prowadzone przez Eltona Mayo w Zakładach Elektrycznych w Hawthorne na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku. Analizując wpływ fizycznych warunków pracy na wydajność, badacze zauważyli, że sam udział robotników

w tym przedsięwzięciu wpływa na większe zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania i zarazem podnosi ich efektywność. Rezultaty tych badań, określane często w literaturze mianem „efektu Hawthorne’a”, stały się podstawą do zmiany spojrzenia na rolę samego człowieka w procesie pracy. Wiedzę z zakresu psychologii zaczęto wykorzystywać nie tylko do rekrutacji pracowników, ale także do ich motywowania, organizowania pracy grupy, określania właściwych sposobów kierowania czy komunikacji. Nurt ten określony został mianem „koncepcji stosunków międzyludzkich”.

Zmiany w sposobie pracy, które obejmują cały XX wiek, sprowadzić można w krajach rozwiniętych do zdecydowanego przeniesienia ciężaru z pracy fizycznej na umysłową. Rynek pracy zdominowały ogromne korporacje o zasięgu międzynarodowym, które tworzyły własne departamenty zarządzania zasobami ludzkimi, kreując nie tylko sposoby i narzędzia zarządzania ludźmi, ale całą kulturę organizacyjną. Coraz częściej zatrudnionych ludzi zaczęto nazywać „zasobem”, powszechne stało się także określenie „człowiek organizacji”. Ogromna dynamika zmian po II wojnie światowej, głównie w obszarze rozwoju IT, spowodowała swoiste „spłaszczenie świata” i w niewyobrażalny dotychczas sposób przyspieszyła wymianę informacji i dynamikę zmian. Dotychczasowe paradygmaty zarządzania ludźmi w organizacji zaczęły zmieniać się coraz szybciej, odpowiadając na zmiany w samym środowisku pracy i sposobach jej wykonywania. Jak piszą Susan Bloch i Philip Whiteley (2008), świat stał się bardziej płaski w dwóch ściśle ze sobą powiązanych aspektach. Pierwszym jest aspekt ekonomiczny; czynniki takie jak otwarcie rynków, rozwój Internetu, spadek kosztów podróży, poprawa standardów edukacyjnych, mają szeroki wpływ na kształtowanie współczesnej pracy. Zdaniem Gary’ego Hamela i Billa Breena (2008), oblicze XXI wieku formułują trzy najważniejsze zadania dla współczesnych firm:

1. Radykalne przyspieszenie przemian strategicznych niezależnie od wielkości firmy.

2. Uczynienie innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym.

3. Stworzenie wyraźnie satysfakcjonującego środowiska pracy będącego zachętą dla pracowników do zwiększenia starań.

Tworzenie nowych środowisk pracy będzie wiązało się więc z radykalnym odejściem od dotychczasowego sposobu myślenia o relacjach pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą. W przeciwieństwie do zarządzania tradycyjnego, gdzie stosowane rozwiązania personalne wychodzą od strategii firmy określonej z góry przez naczelne kierownictwo, nowa polityka personalna przedsiębiorstw zmierzać będzie ku budowaniu równowagi pomiędzy strategią firmy a strategiami życiowymi pracowników.

Tabela 1

**Porównanie paradygmatów zarządzania zasobami ludzkimi**

Okres Zakres	XIX wiek	XX wiek	XXI wiek
Postrzeganie istoty ludzkiej	siła mięśni i praca	podwładny kieruje się hierarchią potrzeb	jednostka autonomiczna i myśląca
Informacja i wiedza	wyłączna domena kadry zarządzającej	zdominowana przez kadrę zarządzającą i dzielona w ograniczonym stopniu	szeroko rozpowszechniona
Cel pracy	przetrwanie	gromadzenie bogactw i zdobycie statusu społecznego	część planu życia
Identyfikacja	z firmą i/lub klasą zawodową	z grupą społeczną i/lub firmą	jednostka niezależna
Konflikt	destruktywny i należy go unikać	destruktywny, ale tolerowany — rozwiązywany na drodze negocjacji grupowych	normalny składnik życia
Podział pracy	przełożeni decydują, podwładni wykonują	przełożeni decydują, podwładni wykonują świadomie	podwładni i menedżerowie wspólnie decydują i wykonują
Władza	skoncentrowana na górze	ograniczona, funkcjonalna, dzielona/delegowana	rozprzestrzeniona i dzielona

Źródło: opracowane własne na podstawie: Bouchikki, Kimberly, 2003.

## Współczesne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

Choć wykreowanie środowiska pracy na miarę XXI wieku nie jest procesem łatwym, w pewnych organizacjach można już obserwować zwiastuny zmian. Jednym z przykładów innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania firmą, opisywanym przez Hamela i Breena (2008), jest system zastosowany w sieci sklepów Whole Foods Market. Pierwszy sklep tej sieci specjalizującej się w handlu zdrową żywnością został zało-



zony przez Johna Mackeya w Austin w latach osiemdziesiątych XX wieku. Obecnie sieć posiada niemal 200 sklepów i notuje obroty na poziomie 6 miliardów dolarów rocznie. Jednak najbardziej nowatorski w tej organizacji jest sposób zarządzania i relacje z pracownikami. Ten innowacyjny sposób łączy, zdaniem Hamela i Breena (2008), demokrację z dyscypliną, zaufanie z odpowiedzialnością oraz poczucie wspólnoty z zaciekle konkurencją wewnętrzną. Umiejętne wyważenie tych sprzeczności sprawia, że system ten jest tak nadzwyczajnie efektywny i trudny do skopiowania.

W Whole Foods Market podstawową jednostką organizacyjną jest zespół, a nie sam sklep. Zespół traktowany jest tu jako niewielka samowystarczalna grupa robocza obdarzona dużą autonomią i samodzielnością. W każdym sklepie pracuje od sześciu do ośmiu zespołów odpowiedzialnych za poszczególne sektory jednostki. Każdy nowo zatrudniony pracownik zostaje tymczasowo dołączony do zespołu. W czasie czterotygodniowego okresu próbnego jest szkolony i oceniany przez członków zespołu. Po tym okresie koledzy z zespołu decydują o losie nowego pracownika, który otrzymuje umowę o pracę tylko w przypadku uzyskania zgody dwóch trzecich zespołu. Ten proces selekcji stosowany jest bez wyjątku w całej organizacji, nie wyłączając działów księgowości, IT oraz naczelnego kierownictwa. Filozofia zarządzania opiera się tu na zasadzie, że decyzje o zatrudnieniu powinny pochodzić od tych pracowników, którzy w największym stopniu będą odczuwać ich konsekwencje! Każdy zespół działa w tej organizacji jak odrębny dział i tak też jest rozliczany. Duch decentralizacji wyczuwany jest na każdym poziomie zarządzania. Wszystkie kluczowe decyzje, w tym polityka cenowa, marketingowa czy zamawianie produktów, podejmowane są przez te niewielkie zespoły. Szefowie działów w porozumieniu z kierownikiem sklepu mają prawo zamawiania wszystkiego, co ich zdaniem będzie atrakcyjne dla lokalnej społeczności. Powierzona zespołom władza oczywiście wiąże się z odpowiedzialnością. W odstępach miesięcznych każdy zespół rozliczany jest z efektów swojej pracy, a zyski przelicza się na roboczogodziny. W zależności od wypracowanych nadwyżek przydzielane są zespołom premie. Każdy pracownik ma dostęp do informacji o produktywności wszystkich zespołów w jego sklepie oraz w całej sieci. W obliczu takiego systemu głosowanie podczas rekrutacji na kogoś, kto źle pracuje, może stanowić w przyszłości ograniczenie własnych dochodów.

W Whole Foods Market obustronne zaufanie rodzi się jeszcze na wiele innych sposobów. Każdy pracownik ma dostęp do informacji o zarobkach innych pracowników. Zdaniem właścicieli firmy, możliwość porównania pensji stanowi dodatkową motywację do zdobywania nowych umiejętności, każdy bowiem widzi, jaki rodzaj pracy wynagradzany jest najlepiej.

Jednak przejrzystość informacji wykracza w tej firmie poza te granice; pracownicy, aby móc podejmować właściwe decyzje, mają także dostęp do informacji o dziennej sprzedaży, generowanym zysku, kosztach operacyjnych. Szefowie firmy uważają, że nie sposób pogodzić zachowania tajemnicy i zdobycia zaufania. Wprowadzono także ograniczenie dla najwyższego wynagrodzenia w organizacji, które mieści się w kwocie stanowiącej dziesiętnastokrotność średniej pensji, a właścicielami 93% akcji firmy są niekierownicy (w większości firm z listy Fortune 500 średnio 75% akcji znajduje się w rękach 5 udziałowców, a różnice w wynagrodzeniach zamykają się w stosunku 1 do 400). Dla wielu pracowników praca w tej właśnie firmie wyraża ich styl życia, uznawane wartości, zainteresowanie ekologią. Jak piszą Hamel i Breen (2008), ukształtowane w firmie poczucie wspólnego losu i wiara w misję „Whole Foods. Whole People. Whole Planet” zaowocowała prawdziwą wspólnotą. Wspólnotą, w której panuje duch współpracy i nie ma potrzeby wzmacniania tych więzi poprzez trzymanie się za ręce czy tworzenie wewnętrznych rytuałów.

Kolejnym przykładem innowacyjnego zarządzania opartego na relacjach z pracownikami są rozwiązania zastosowane przez Billa Gore’a, założyciela firmy W.L. Gore, specjalizującej się w dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie materiałoznawstwa. Jej najlepiej znanym produktem jest goretexs, materiał, który rozpoczął prawdziwą rewolucję w tworzeniu wiatro- i wodoodpornej odzieży. Obecnie firma zatrudnia 8 tysięcy pracowników w 45 zakładach na terenie całego świata.

Zgodnie z opisem Hamela i Breena (2008), spoglądając na schemat organizacyjny firmy, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że jest on standardowym rozwiązaniem stosowanym w dużych organizacjach. Mimo to po dokładnym zapoznaniu się z zasadami działania tej firmy można dojść do wniosku, że funkcjonuje ona na bazie płaskiej struktury. Podobnie jak w Whole Foods Market, podstawową jednostką organizacyjną w W.L. Gore jest zespół. Bill Gore stworzył firmę, której struktura ma postać sieci powiązanej licznymi węzłami. Największy nacisk położony jest na łatwość w komunikacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami oraz zespołami. Zdaniem właściciela tej firmy, w takiej sieci służysz swoim kolegom, a nie szefom i nie potrzebujesz zgody przełożonych, aby współpracować z innymi. W tej organizacji nie ma innych tytułów służbowych poza określeniem „lider”. Pracownicy stają się liderami, gdy inni koledzy uznają, że nimi faktycznie są. Każdy pracownik ma możliwość przedstawienia własnych pomysłów i zorganizowania zebrania. Jeśli jego pomysł zainteresuje innych i współpraca zostanie podjęta, wówczas może uzyskać miano lidera. Dzięki takiej zasadzie wypracowany został system

naturalnego przywództwa, w którym władza wykonawcza nigdy nie jest przyznawana z urzędu. Sam lider musi zabiegać o uznanie i integrację zespołu, zespół natomiast wybiera, a potem odwołuje lidera.

Innym bardzo ważnym aksjomatem, na którym oparty jest system zarządzania firmą, jest przekonanie jej właściciela wyrażane w słowach „Wszystkie zobowiązania wymagają zaangażowania”. W praktyce oznacza to, że w organizacji tej zadania nie są zlecane, a negocjowane z pracownikiem. Pracownik zawsze może odmówić zaangażowania się w jakiś projekt, taka możliwość zobowiązuje go jednak do faktycznego poświęcenia się zadaniom, co do których podjął osobiste zobowiązanie.

Zestawienie najważniejszych założeń funkcjonowania systemów zarządzania w omawianych firmach prezentuje tabela 2.

Tabela 2

### Innowacyjne modele zarządzania

Wyzwania dla innowacji w zarządzaniu	Firma	Techniki zarządzania w Whole Foods Market	Techniki zarządzania w W.L. Gore
Jak przy zmniejszeniu intensywności zarządzania i bez poświęcenia koncentracji, dyscypliny i porządku poszerzyć zakres swobody pracowników?		Przyznać pracownikom duży stopień autonomii, zapewnić im dane niezbędne do podejmowania mądrych decyzji, obciążyć ich odpowiedzialnością za skutki.	Zrezygnować z hierarchii, nieustannie umacniać przekonanie, że innowacja może stać się udziałem każdego, łączyć pracowników o różnych umiejętnościach.
Jak stworzyć firmę, w której ludzie jednoczy duch wspólnoty, a nie mechanizmy biurokracji?		Zarządzać tak, aby interesy udziałowców były współzależne, doprowadzić do przejrzystości finansowej.	Zrezygnować ze zgody przełożonego jako warunku koniecznego dla nowych inicjatyw, zminimalizować wpływ hierarchii, wykorzystywać koleżeńskie systemy alokacji zasobów.
W jaki sposób nadać firmie charakter powszechnej misji, która uzasadni wyjątkowe starania jej pracowników?		Sprawić, aby misja firmy stała się równie oczywista jak dążenie do zysku.	Znajdować czas na projekty pozornie nieistotne, uzbroić się w cierpliwość w kwestii nowych pomysłów i rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamel, Breen, 2008.

Zdaniem Martena Micoşa, MySQL, „aby powstała innowacja, ktoś musi przekroczyć granice, idea musi swobodnie płynąć. Mogą to być granice między dwoma laboratoriami, między sprzedawcą a kupującym, między dwoma krajami, dwiema dziedzinami nauki czy dwiema szko-

łami. Ale musi to być jakieś skrzyżowanie. Siła innowacji zawsze leży w połączeniu dwóch osobnych bytów” (Żółcińska, 2007, s. 3).

Nakłanianie pracowników do dzielenia się wiedzą ma już stosunkowo długą tradycję. Pojęcie zarządzania wiedzą na stałe wpisało się do podręczników akademickich. W tym duchu przedsiębiorcy poszukują faktycznie innowacyjnych sposobów na udrażnianie owych „skrzyżowań”, a ich wysiłki przynoszą wreszcie bardzo wymierny, ekonomicznie pozytywny skutek.

Tradycyjnym przykładem organizacji zachęcających pracowników do dzielenia się wiedzą jest Toyota. Co ciekawe, innowacyjne rozwiązania w tym zakresie są doskonale realizowane w firmach należących do branż tradycyjnych, obarczonych ograniczeniami związanymi z długoterminowym okresem wprowadzania zmian technologicznych, jak choćby hutnictwo. Doskonałym przykładem jest tu firma Nucor Steel, od 30 lat najbardziej innowacyjny producent stali na świecie. Przedsiębiorstwo będące ucieleśnieniem epoki industrialnej paradoksalnie może stać się dużo bardziej interesującym przykładem skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi niż niejedna organizacja z obszaru IT. Mimo kryzysu w branży stalowej Nucor Steel, będący od 1968 roku jednym z największych producentów stali w USA, osiąga 17% przyrost sprzedaży bez jakichkolwiek przejęć firm zewnętrznych. Jak pisze Jan Fazłagić (2008), dzięki innowacyjnym metodom zarządzania, które przekładają się na tempo wzrostu i wyniki finansowe, Nucor Steel słynie z tego, że w epoce gospodarki opartej na wiedzy zrewolucjonizował zarządzanie ludźmi w najstarszej branży gospodarki industrialnej. Firma przez ostatnie 5 lat zanotowała 387% stopę zwrotu z akcji, dystansując ikony nowej ekonomii, takie jak Ebay, Amazon.com czy Starbucks. Nucor Steel posiada najbardziej lojalnych pracowników w branży, którzy nie postrzegają siebie jako trybów w maszynie, lecz jako członków wielkiego zespołu. Jak twierdzą zarządzający firmą, do jej sukcesu przyczynia się wysoka jakość kapitału ludzkiego. Jako najistotniejszy warunek przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa uznano swobodny przepływ wiedzy, umożliwienie wymiany doświadczeń, szybką implementację dobrych rozwiązań oraz traktowanie wszystkich pracowników z najwyższym szacunkiem i jak najdalsze delegowanie uprawnień. Jak te założenia przekładają się na praktykę dnia codziennego w Nucor Steel? Zdaniem zarządu firmy, przekazywanie niestrukturalizowanej wiedzy wymaga komunikacji twarzą w twarz (nie oznacza to, że firma rezygnuje z zastosowań najnowocześniejszych komunikatorów) oraz faktycznego, fizycznego przepływu ludzi. Z tego powodu Nucor projektuje fabryki tak, aby w jednym obszarze produkcyjnym nie pracowało więcej niż 250—300 osób. Pozwala to na budowanie osobistych znajomości, w tym nieformalnych kontaktów, umożliwiających

szybki przepływ i wymianę informacji pomiędzy pracownikami. Każdy dyrektor organizuje *dinner party* dla grupy 25—100 pracowników, a każdy pracownik uczestniczy w takim spotkaniu przynajmniej raz w roku. Zarówno pracownicy, jak i kierownicy są oddelegowywani do pracy w innych oddziałach firmy, a innowacje wykorzystane w jednej fabryce są nagłaśniane i natychmiast implementowane w kolejnych. W Nucor Steel w centrum uwagi znajduje się praca zespołowa oraz dzielenie się wiedzą pomiędzy kierownictwem i szeregowymi pracownikami. W firmie tej prawie wszystkie najlepsze pomysły usprawnień pochodzą od pracowników pierwszej linii, a najczęściej od pracowników nowo zatrudnionych. Firma stosuje zasadę wysyłania nowych pracowników na swoiste „polowanie na innowacje”. W pierwszym okresie ich pracy dużo uwagi przywiązują się do tego, aby pracownik bacznie przyglądał się procesom technologicznym, procedurom, zwyczajom panującym w organizacji i śmiało zgłaszał swoje zastrzeżenia, proponował nowe rozwiązania. Aby zredukować szczeble drabiny organizacyjnej w firmie, stosuje się delegowanie uprawnień na bardzo dużą skalę. Pracownicy liniowi sami decydują, jakie części zamienne należy zamawiać, i sami składają zamówienia; w większości firm produkcyjnych gospodarka magazynowa należy do najbardziej kontrolowanych obszarów. Filozofię COE Nucor Steel Daniel R. DiMicco można odnaleźć w jego stwierdzeniu: „Pracownicy są miniprezesami, a ja jestem ich radą nadzorczą”. Oczywiście nie wszystkie wdrożenia w tej organizacji kończą się spektakularnym sukcesem, część z nich przynosi straty finansowe, jednak ostateczny bilans nadal jest dodatni. W Nucor Steel panuje kultura egalitarna: nazwiska wszystkich pracowników firmy umieszczane są na okładce raportu rocznego, nie tworzy się barier pomiędzy pracownikami poszczególnych szczebli drabiny organizacyjnej, neguje się i piętnuje budowanie „dworów” wokół zarządzających, a stanowiska w ścisłym zarządzie zajmuje zaledwie 65 osób.

Ciekawy i innowacyjny sposób wykorzystywania pomysłów pracowników zastosowany został w firmie Shell. Jak opisuje to Wanda Żółcińska (2007), każdy pracownik dowolnego oddziału koncernu może zgłosić swój innowacyjny pomysł online, na specjalnym panelu. Jeśli uczestnicy panelu uznają, że projekt ma szansę realizacji, pracownik natychmiast zostaje zwolniony ze swoich dotychczasowych obowiązków, dostaje 25 tys. USD i 30 dni na przetestowanie pomysłu. Po miesiącu przedstawia wyniki swojej pracy. Jeśli w projekcie nie ma poważnych przeszkód uniemożliwiających jego realizację, wówczas dostaje kolejne 25 tys. USD i 30 dni. Dzięki temu systemowi w Shellu narodziło się tysiące pomysłów, z których setki faktycznie zrealizowano. Są to, zdaniem zarządzających, bardzo opłacalne inwestycje, które przyniosły doskonałe wyniki dla firmy.

Praktyki związane z motywowaniem ludzi do dzielenia się wiedzą były prawdziwą innowacją nawet w tak znanej firmie, jak General Electric, której legendarny prezes Jack Welch przywiązywał wielką wagę do zagadnień związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji. Jack Welch zaczynał karierę w General Electric Company w 1960 roku, a w 1981 został prezesem i dyrektorem generalnym tego przedsiębiorstwa. Podczas jego kadencji kapitalizacja rynkowa GE wzrosła o 400 miliardów dolarów, co sprawiło, iż GE stała się najcenniejszą spółką na świecie. W 1999 roku „Fortune” wybrał Welcha „menedżerem stulecia”, a „Financial Times” uznał go za jednego z trzech najbardziej podziwianych liderów biznesu we współczesnym świecie. W swojej książce *Winning odpowiedzi* Welch pisze: „Liderzy powinni zabrać się za to, o czym tylko mówią, i zarządzanie zasobami ludzkimi wynieść na taki sam poziom profesjonalizmu i rzetelności, jak zarządzanie finansami. Ponieważ w grze liczą się przede wszystkim ludzie, czy może być zatem coś ważniejszego?” (Welch, Welch, 2007, s. 107). Obecnie Jack Welch, już na emeryturze, udziela rad innym menedżerom, zwracając szczególną uwagę na istotę tworzenia w organizacjach platform wymiany wiedzy poprzez odpowiednie zarządzanie ludźmi. Zarządzanie to ma umożliwić pracownikom zarówno pozyskiwanie, jak i praktyczne wykorzystywanie wiedzy w organizacji.

Jako jedno z przełomowych wydarzeń dla GE Welch opisuje spotkanie biznesowe, w którym uczestniczył w 1994 roku, a które stało się inspiracją do zapoczątkowania jednej z najbardziej spektakularnych innowacji w obszarze zarządzania ludźmi w kierowanej przez niego firmie. Jak relacjonuje, podczas kolacji dla trzydziestu najlepszych liderów GE przysłuchiwano się prelekcji dyrektora American Standard, firmy zajmującej się instalacjami wodno-kanalizacyjnymi oraz klimatyzacją, kooperanta GE, Manny Kompurisa. Wszystkim rzuciło się w oczy, że mówca nosi emblemat z widniejącą na nim liczbą 15. Znaczna część wystąpienia dotyczyła tego, w jaki sposób American Standard podwyższa swoje zyski dzięki wynalazkom i usprawnieniom. Słuchacze byli zdumieni, zaczęły się pytania: jak to się dzieje, że firma ta ma takie osiągnięcia, a GE nie?! Kierowani ciekawością ludzie z GE zaczęli wizytować fabryki American Standard i rozmawiać z innymi kierownikami oraz pracownikami, którzy podobnie jak dyrektor nosili plakietki z liczbami. Liczby na plakietkach informowały o ilości wprowadzonych innowacji, których dany pracownik był autorem. Pracownicy GE zaczęli rozumieć potęgę działania obserwowanej tu zasady: „dziel się wiedzą, czerp ją z każdego możliwego miejsca, implementuj rozwiązania innych firm w swojej organizacji”. Podejście to zostało nazwane w GE „bezgranicznością”. Wprowadzono zasadę szukania nowych pomysłów wszędzie, wymianę wiedzy pomiędzy organiza-

mi działającymi na bardzo odległych branżowo rynkach, wytwarzających produkty skierowane do całkiem innych odbiorców. Wprowadzona zasada systematycznych spotkań i „zarażania się pomysłami” zaczęła przynosić zaskakująco dobre efekty. Do 2000 roku średnia liczba wdrożonych innowacji wzrosła w GE ponaddwukrotnie i uwolniła miliardy dolarów w gotówce. Jak wspomina J. Welch, w taki właśnie sposób wojskowy program rekrutacji młodych oficerów rozprzestrzenił się w całym GE, zastosowano z powodzeniem sposoby sprzedaży internetowej, elementy zarządzania dostawami stosowane w Wal-Mart czy Toyocie. Z wielką starannością przygotowywano kwartalne spotkania liderów biznesu. To na tych spotkaniach przedstawiano nowe rozwiązania i poszukiwano sposobów ich przeniesienia na grunt kolejnych organizacji. Ten innowacyjny sposób zarządzania wiedzą w firmie i motywowanie pracowników do poszukiwania sposobów wykorzystywania pomysłów własnych oraz innych stał się motorem napędowym rozwoju GE.

Innym niezwykle interesującym przykładem innowacyjnych metod zarządzania zasobami ludzkim — czy raczej innowacyjnym ich brakiem — jest brazylijska firma stoczniowa Semco, na czele której stoi kontrowersyjny prezes Ricardo Semler. Jak piszą Hamel i Breem (2008), Semco to przykład na miarę neonowego billboardu reklamowego o wielkości Las Vegas, który promuje innowacje w zarządzaniu. Sposób zarządzania w Semco to realne urzeczywistnienie nurtu *participative management*. Jakie zatem zasady obowiązują w firmie?

- brak formalnej struktury, regulaminu organizacyjnego, biznesplanu;
- każdy pracownik ma prawo głosu i wypowiada się we wszystkich istotnych dla firmy sprawach;
- wszelkie działania podejmowane są zgodnie z zasadą, że jeśli pracownik nie jest zainteresowany produktem czy projektem, to przedsięwzięcie nie ma prawa się powieść;
- generalna reguła mówi, że nie chcemy, aby ktoś angażował się w coś, w co nie chce się angażować (z tego właśnie powodu wszystkie zebrania są traktowane jako spotkania ochotników; wszyscy są o nich informowani, ale obecność nie jest obowiązkowa, każdy może także opuścić zebranie w firmie, jeśli uzna, że temat tam omawiany go nie interesuje);
- pracownicy sami wybierają swoich liderów, określają wysokość wynagrodzenia, godziny pracy.

Semco umożliwia pracownikom wpływanie na własną pracę w bezprecedensowy sposób. Cały szkielet zarządzania ludźmi opiera się tu na traktowaniu pracowników jak dojrzałych i świadomych swoich potrzeb osób, uczciwych i zarazem dbających o swój interes w wymiarze finansowym. Szymon Augustyniak w swoim artykule cytuje słowa Semlera, któ-

re stanowią odpowiedź na pytanie: dlaczego model zarządzania Semco nie upowszechnia się na szeroka skalę? „Po pierwsze, 80% prezesów nie jest w stanie zrzec się władzy. Po drugie, pozostałe 20% nie jest w stanie uwierzyć, że człowiek, któremu da się wolność i zdejmie się zeń kontrolę, będzie pracował najlepiej jak potrafi” (Augustyniak, 2006, s. 1).

## Wyzwania najbliższych lat

W obliczu tak różnorodnych innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi stosowanych obecnie w organizacjach warto się jeszcze zastanowić, jakie będą oczekiwania nowych pokoleń wobec pracodawców. Młodzi ludzie, których kariera zawodowa nieodłącznie wiązać się będzie z konkurowaniem poprzez innowacyjność, preferować będą organizacje zapewniające im odpowiednie środki do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału. Czy rozwiązania stosowane w Whole Foods Market, W.L. Gore & Associates, GE, Nucor Steel, Semco oraz przez innych wielkich innowatorów zarządzania okażą się przepisem na sukces w biznesie? Dobrym barometrem oczekiwań w stosunku do przyszłej pracy jest dekalog pokolenia Y, który przedstawia Wojciech Staszewski na łamach „Gazety Wyborczej” (Staszewski, 2008, s. 1):

### Dekalog „Igreka”

1. Przywiązanie do nieograniczonej wolności słowa.
2. Głęboka niechęć do wszelkiego typu regulacji, szczególnie tych narzucanych przez instytucje państwowe.
3. Akceptacja ideologicznych założeń ruchów o podłożu anarchistycznym (anarchokapitalizm).
4. Prawdziwa wiara w „kapitalistyczny prometeizm”.
5. Tolerancja, nastawienie na różnorodność, racjonalizm i materialistyczne podejście do życia.
6. Etos indywidualizmu.
7. Wewnętrzny rozwój jako zasadniczy cel ludzkiego życia.
8. Nastawienie na budowanie osobistej marki.
9. Skłonność do zakładania własnego biznesu.
10. Odrzucanie autorytetów i wszelkich dogmatów.

Stworzenie środowiska pracy odpowiedniego dla pokolenia Y jest niewątpliwie dużym wyzwaniem. Jednak na tym nie mogą ustać poszukiwania optymalnych rozwiązań, gdyż na arenę wkracza powoli kolejna generacja, nazywana generacją G. Informacje na temat tego nadchodzącego pokolenia dyskutowane są choćby na blogu PR Euro RSCG Sensor.



Pojawia się tam skrót będący swoistą charakterystyką nowego pokolenia, a zawarty w trzech literach G (*Games, Generosity, Giving* — gry, szczodrość, dzielenie się).

*Games*, a więc gry komputerowe, są już wpisane w życie współczesnych nastolatków. Gry stanowią platformę do nawiązywania znajomości, określenia własnego autorytetu, wykazania się mistrzostwem, są dostarczycielami oczekiwanych i upragnionych nagród, pozwalają wcielać się w inne postacie. Polegają także na docieraniu do celu, wygrywaniu, planowaniu, uczeniu się na błędach, ryzykowaniu, tworzeniu koalicji, unikaniu podstępów. Mimo iż rozgrywają się w wirtualnej przestrzeni, uczą zachowań wykorzystywanych w prawdziwym świecie. Jak te doświadczenia przeniosą się na przyszłe środowisko pracy? Odpowiedź poznamy zapewne już niebawem.

*Generosity* to nawiązanie do nowej jakości klienta, konsumenta, który wymaga od firm społecznego zaangażowania, konsumenta, który nie da się zwieść reklamom, a zanim coś kupi (zapewne często przez Internet), zapyta o produkt i firmę swoich „internetowych” znajomych, a tych będzie miał setki, a może nawet tysiące na całym świecie.

*Giving* natomiast to gotowość do dzielenia się, dbałość, aby dobre standardy życia dotyczyły wszystkich. Owo dzielenie się ma mieć swoje najgłębsze korzenie w gotowości do dzielenia się informacją, która będzie miała wpływ na niwelowanie patologii i poprawi ogólny dobrobyt.

## Czekając na odpowiedzi

Powołując się na słowa Gary’ego Hamela, uznawanego za niezrównanego innowatora zarządzania, można dojść do wniosku, że stoimy na progu kolejnej wielkiej rewolucji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a bezmiar związanych z nią innowacji jest trudny do przewidzenia. G. Hamel (2008) pisze: „Nieustannie podkreślam, że technologia zarządzania musi zostać i zostanie wymyślona na nowo. Pozostaje tylko pytanie, kto tego dokona. Powinniśmy już rozumieć, że korzyści będą wykraczać poza pokonanie konkurentów lub zapewnienie sobie przypisu w annałach historii zarządzania. Istnieje głębszy, szlachetniejszy powód, by wziąć na siebie ten wysiłek — i historyczna szansa, która się z tym wiąże. Po raz pierwszy od czasów epoki przemysłowej jedynym sposobem stworzenia firmy pasującej do przyszłości jest sprawienie, że będzie ona bardziej pasowała do istot ludzkich. To właśnie szansa:

stworzyć model zarządzania XXI wieku, który wzbudza, honoruje i dba o ludzką inicjatywę, kreatywność oraz pasję — nieuchwytną, lecz niezbędne składniki przepisu na sukces w nowym tysiącleciu” (Hamel, Breen, 2008, s. 322—323).

Innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi to w pierwszej kolejności zmiana filozofii zarządzania. Wymaga to zastąpienia tradycyjnego, centralizującego władzę w rękach kierowników podejścia takim, które jest otwarte na ludzkie potrzeby, ambicje, możliwości. Powstaje pytanie: czy nadchodząca era, nazywana postzarządczą lub postorganizacyjną<sup>1</sup>, staje się zapowiedzią kierowania bez kierowników? Czy dotarliśmy do kolejnego kamienia milowego, równie ważnego jak rewolucja agrarna czy przemysłowa? Obserwując tempo zachodzących wokół nas zmian, można domniemywać, iż bardzo szybko otrzymamy odpowiedź na te pytania.

## Bibliografia

- Augustyniak Sz., 2006: *Spadkobiercom tradycji niewolniczych*. Tytuł strony: „Ceo. Magazyn Top Menedżerów”. Tryb dostępu: <http://ceo.cxo.pl/artykuly/50613/Spadkobiercom.tradycji.niewolniczych.html>. Data dostępu: 29 maja 2009 r.
- Bańka A., 2007: *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań.
- Bartkowiak G., 2009: *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa.
- Bloch S., Whiteley Ph., 2008: *Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*. Gliwice.
- Bouchikhi H., Kimberly J., 2003: *Zmiana układu sił w przystosowanym środowisku pracy*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*. Red. J. Pickford. Warszawa.
- Buckingham M., Coffman C., 2004: *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*. Warszawa.
- Donkin R., 2003: *Więcej niż zajęcie. Krótka historia pracy*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*. Red. J. Pickford. Warszawa.
- Fazlagić J., 2008: *System motywacyjny kluczem do sukcesu*. Tryb dostępu: [http://www.abc.com.pl/?cmd=problem\\_wiecej,904&serwis=2](http://www.abc.com.pl/?cmd=problem_wiecej,904&serwis=2). Data dostępu: 1 czerwca 2010 r.
- Hamel G., Breen B., 2008: *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin.
- Karney J.E., 2007: *Psychopedagogika pracy*. Warszawa.
- Kostera M., red., 2008: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa.
- McFarland K.R., 2008: *Przełomowe firmy. Jak dobre organizacje stają się wielkie*. Warszawa.
- Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L., red., 2008: *Organizacje w gospodarce innowacyjnej — aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*. Kraków.

<sup>1</sup> Określenia używane przez G. Hamela i B. Breena (2008).

- Penc J., 1999: *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa.
- Staszewski W., 2008: *Igrek idzie do pracy*. „Gazeta Wyborcza” z dnia 6 października 2008 r. Tryb dostępu: [http://gazetapraca.pl/1,90439,5774774,Igrek\\_idzie\\_do\\_pracy.html](http://gazetapraca.pl/1,90439,5774774,Igrek_idzie_do_pracy.html). Data dostępu: 6 czerwca 2010 r.
- Strużyna J., 2005: *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*. Dąbrowa Górnicza.
- Ulrich D., 2003: *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*. Red. J. Pickford. Warszawa.
- Welch J., Welch S., 2005: *Winning znaczy zwyciężać*. Warszawa.
- Welch J., Welch S., 2007: *Winning odpowiedzi*. Warszawa.
- Żółcińska W., 2007: *Innowacje szansą na przetrwanie*. Strona tytułowa: „Ceo. Magazyn Top Menedżerów”, październik. Tryb dostępu: <http://ceo.cxo.pl/artykuly/56142/Innowacje.szansa.na.przetrwanie.html>. Data dostępu: 20 listopada 2009 r.