



PRACA 2.0

NIE UKRYJESZ SIĘ PRZED REWOLUCJĄ RYNKU PRACY

JAK ZMIENIA SIĘ RYNEK PRACY?

JAK MOŻESZ SIĘ PRZYSTOSOWAĆ DO PRACY W XXI WIEKU?

JAK SPRAWIĆ, ŻEBY ROBOTY I OPROGRAMOWANIE NIE UKRADŁY CI PRACY?

JAK BUDOWAĆ ORGANIZACJĘ I ZARZĄDZAĆ LUDŹMI, KTÓRZY ŻYJĄ W CYFROWEJ RZECZYWISTOŚCI?

SERGIUSZ PROKURAT

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografię na okładce oraz część materiałów graficznych wewnątrz książki wykorzystano za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

http://onepress.pl/user/opinie/prac20_ebook

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3118-1

Copyright © Sergiusz Prokurat 2016

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to!](#) » [Nasza społeczność](#)

Praca zapełnia znaczną część twojego życia, a jedynym sposobem na osiągnięcie satysfakcji jest kochać to, co robisz. Jeśli jeszcze tego nie znalazłeś, szukaj dalej. Nie zadowalaj się byle czym. Tak jak to jest ze sprawami sercowymi, będziesz wiedział, gdy odnajdziesz to, czego szukałeś.

— Steve Jobs

Spis treści

Słowo przedwstępne	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Transformacja	15
Rozdział 2. Świat 2.0	27
Rozdział 3. Świat pracy 2.0	45
Rozdział 4. Organizacja w świecie pracy 2.0	65
Rozdział 5. Jednostka w świecie pracy 2.0	101
Rozdział 6. Czas wyzwań	129
Rozdział 7. Reperkusje pracy 2.0. Perspektywa gospodarcza	151
Wnioski	185
Bibliografia	189

Słowo przedwstępne

Książka ta to wzbogacona i uaktualniona polska wersja książki *Work 2.0: nowhere to hide*, którą w 2013 roku zdecydowałem się zaproponować czytelnikowi na rynku amerykańskim. Gdy pracowałem w „Harvard Business Review”, miałem okazję wielokrotnie rozmawiać ze znakomitymi postaciami, takimi jak David Mereeman Scott, Gerd Leonhardt, Martin Sorell, Don Peppers, Ted Rubin, Mike Bosworth, Hal Gregersen, Art Sobczak, Badaracco, Jeffrey Pfeffer, Jeffrey Gitomer, Robert Cooper, Jason Jordan czy Andrew McAfee. Sądzę, że w Polsce jest wielu światłych ludzi, którzy nie różnią się wiele od amerykańskich myślicieli. Brakuje nam globalnych platform, promocji i czasem wsparcia instytucjonalnego promującego idee. Pomyślałem, że ja też spróbuję, i postanowiłem sam napisać książkę w języku angielskim.

Byłem zaskoczony po opublikowaniu książki w USA. Po *Work 2.0* sięgnęło ponad 20 000 osób, co pokazuje, jak ważny i chwytny jest temat zmian na rynku pracy. Książka została przygotowana na rynek amerykański, więc pewne terminy i założenia są specyficzne, nawet po przetłumaczeniu na język polski. Oczywiście praca jest wdzięcznym tematem, bo interesuje niemal każdego, niezależnie od tego, czym się zajmuje. Z tego powodu założyłem SCCD, think tank badający ten wymiar aktywności ludzkiej, oraz rozwijam projekt Praca+, dzięki któremu pracodawcy mogą znaleźć pracownika.

Niniejsza książka jest napisana przez ekonomistę, ale i menedżera oraz pracownika. Jest to jednak książka ekonomiczna, a nie zwyczajny poradnik, który zagwarantuje szczęście oraz pracę w 10 dni. Mam wiele osobistych doświadczeń związanych z rynkiem pracy. Byłem bezrobotny, ale też pracowałem jako menedżer i jako konsultant dla wielu klientów oraz w wielu firmach, zarówno gigantycznych, międzynarodowych korporacjach, jak i średnich czy też małych przedsiębiorstwach. Prowadziłem własny biznes, zatrudniając ludzi — byłem po obu stronach barykady i wydaje mi się, że wiem, jak ciężko ująć złożoność dzisiejszego świata. Dlatego zakres książki obejmuje trzy perspektywy: jednostki, firmy oraz gospodarki. Jest oczywiste, że jej zawartość nie zadowoli wszystkich, w szczególności tych najbardziej dociekliwych — ekonomistów czy geeków, czyli fanów technologii. Publikację kieruję do osób chcących zrozumieć fenomen obecnych zmian na rynku pracy i trendów, które są już dyskutowane w USA, a dopiero za pewien czas dotrą do Polski, będącej z perspektywy globalnej tanim centrum outsourcingu. Polacy posiadają solidne wykształcenie i mają znakomite perspektywy, jednak czasem nie zdają sobie sprawy, że świat nie kończy się na Polsce. Przyświeca mi cel wyjścia poza środowisko naukowe i opisanie tematu, jakim jest praca 2.0, w prosty i czytelny sposób, tak aby każdy czytelnik (ekonomista, menedżer, specjalista) miał wrażenie, że znajduje w tej książce coś dla siebie.

Dr Sergiusz Prokurat

Wstęp

Jesteśmy naocznymi świadkami niewiarygodnej rewolucji. Równie ważnej jak wynalezienie druku przez Gutenberga. Dziesięć lat temu nie istniał Facebook. Dziesięć lat przed Facebookiem nie było Amazona, a sieć dopiero raczkowała. Nowe technologie nagle otworzyły przed nami nowe możliwości. Przynoszą one ze sobą także coraz bardziej złożoną i zaskakującą rzeczywistość. Największa firma taksówkarska na świecie (Uber) nie posiada ani jednej taksówki, największa na świecie firma oferująca noclegi (AirBnB) nie posiada ani jednej nieruchomości, giganci z zakresu telekomunikacji nie mają własnej infrastruktury (Skype, WeChat), najwięksi vendorzy (dostawcy) aplikacji nie piszą ich sami (Google, Apple). Jakby tego było mało, to wspomniany Facebook, największe medium na świecie, nie tworzy własnej treści. Wynalezienie i udostępnienie użytkownikom sieci jest dla nas wszystkich tym, czym dla fizyków jest teoria względności Einsteina. Postawą funkcjonowania XXI-wiecznego świata.

Rosnąca złożoność to proces napędzany przez globalizację, technologię i postęp — w ramach którego potrzebny jest coraz szerszy wachlarz działań, więcej działów w firmach, więcej procesów, które trzeba obsługiwać, a wszystko to doprowadza do ciągłego wzrostu liczby stosowanych procedur, nowych polityk i zasad działania. Zmiany te niosą ze sobą zjawisko rosnącej specjalizacji pracowników (zwane

także hiperspecjalizacją). Efektem tego jest konieczność zmiany podejścia do zarządzania i pracy. Już od kilku lat obserwujemy coraz większy nacisk na elastyczność, mobilność, umiejętność szybkiego adaptowania się do zmian u pracowników. Świat pracy ewoluuje.

Należy pogodzić się z faktem, że zmian, jakie zachodzą obecnie w globalnej gospodarce, nikt nie może zatrzymać. Podobnie jak nie da się cofnąć kijem rzeki. Po pracy siadamy do naszych komputerów i szukamy produktów w internecie bez względu na ich fizyczną lokalizację. Lubimy kupować jak najtaniej. Ale nie zawsze podoba nam się myśl, że ktoś gdzieś musi to, co kupujemy, tanio produkować. Tymczasem dzięki technologiom można znaleźć miejsce, gdzie produkcja będzie jeszcze tańsza. I to jest szansa dla producentów! Praca „ucieka” tam, gdzie jest tańsza. Ale w takiej sytuacji budżety państwowe i nasze kieszenie w żaden sposób nie mogą się domykać. Jest to problem obecnie doświadczany przez świat zachodni. Ludzie wciąż chcą kupować coraz wymyślniejsze rzeczy, lecz często nie mają wystarczająco dobrej pracy i w konsekwencji nie mają pieniędzy na takie zakupy, więc kupują na kredyt. To znamienne, zwłaszcza że już nie porównujemy naszych możliwości w zakresie przemysłu czy produkcji jak dawniej z sąsiednim krajem, ale z producentem z Chin, Tajwanu, Indonezji czy Indii. My mieszkańców tych państw widzimy w telewizji i jeszcze nie dowierzamy, że są naprawdę blisko... tuż obok nas — dzięki technologii.

Spoglądając na realia biznesowe w XXI wieku, w tym zdecentralizowaną siłę roboczą i firmy korzystające z pozytywnych efektów wspomnianych zmian, możemy dostrzec, że tworzy to perspektywę szybszego tempa rozwoju innowacji, większej wydajności produkcji i prawdziwie globalnego rynku produktów i usług. Specjalną rolę w tworzeniu tych przekształceń odgrywa sieć 2.0, która pozwala milionom ludzi na całym świecie wpływać na myśli i zachowanie innych na prawdziwie globalną skalę. Być może nie byłoby przesadą stwierdzenie, że jedna osoba może spowodować dziś rewolucję. W dzi-

siejszych czasach jesteśmy w stanie zgromadzić kontakty do ludzi o podobnych poglądach i budować wsparcie dla naszych pomysłów i czynów. Dzięki sieciom 2.0 posiadliśmy bezprecedensową umiejętność koordynowania działań w celu przeprowadzenia burzy mózgów, porównania naszych poglądów z innymi i wymyślenia rozwiązań. Możemy wchodzić w interakcje z ludźmi, którzy znajdują się tysiące kilometrów od nas, równie łatwo jak z naszymi domownikami. Nasz głos może być słyszalny bez względu na naszą lokalizację i kontekst, tym samym nadając sieciom społecznościowym ogromną moc.

Ale technologia to obusieczny miecz, który może zarówno wyzwalać, jak i niewolić. Technologia zmienia oblicze pracy, wzbogaca nas, a w miarę jak firmy redefiniują sposób i miejsce wykonywania różnych zadań, w tym samym czasie tworzą popyt na nowe umiejętności i definiują na nowo relacje między pracodawcą a pracownikiem. Niestety, zła wiadomość jest taka, że praca dla wszystkich tych, którzy nie należą do hiperwyspecjalizowanej lub hiperpowiązanej globalnej elity, zdaje się znikać — transformacja świata pracy pozostawia klasę średnią, w tym także wiele wykształconych osób, bez pracy. W krajach uprzednio uważanych za bogate ludzie zaczynają tracić pracę z powodu automatyzacji lub przenoszenia pracy do krajów, w których jest ona tańsza. Rezultatem takiej zmiany, doskonałego dostępu do technologii i postępującej globalizacji jest ogromna nadwyżka podaży pracy — dobrze widoczna jest znaczna rzesza ludzi, którzy nie mają ani pracy, ani pieniędzy lub perspektyw. Statystyki zawarte w tej książce wyraźnie pokazują, że technologie sprzyjają tym, którzy umieją je wykorzystywać — olbrzymie sumy pieniędzy przepływają z konta na konto górnego 1% skali dochodowej, podczas gdy dolne 80% wciąż doświadcza głównego problemu XX wieku: bezrobocia, szczególnie wśród młodych absolwentów, którzy nie są w stanie grać według tych nowych zasad w nowoczesnym świecie, choć mają ku temu wszelkie predyspozycje. Tymczasem wystarczy, że zrozumiemy oni szansę, jaką daje nam dziś sieć. To jest też celem tej książki.

Praca na szczęście nie znika permanentnie. Tylko czasowo. Jedne zawody zastępowane są innymi. Transformacja sprawia, że pojawiają się nowe zawody, nowe specjalizacje i typy pracy. To proces, który obserwujemy od zawsze. Przykładowo: najpopularniejsze nazwisko anglosaskie to Smith. Pochodzi w prostej linii od *blacksmith*, czyli zawodu kowala (choć może również pochodzić od złotnika — *goldsmith* — czy innej osoby zajmującej się pracą z metalami). Nie inaczej jest w języku polskim. Kowalski, Kowal sugerują, że kiedyś przodkowie osób posiadających to nazwisko wykonywali taką profesję. Od czasów wynalezienia samochodów nie było sensu podkuwać koni na masową skalę, więc i zawód kowala praktycznie zniknął z rynku pracy. Podobnie jak mleczarz, maszynistka, kołodziej. Tyle że lista zawodów, które zniknęły w ostatnich latach, jest coraz szersza, podobnie jak lista nowych zawodów, które jeszcze 10 lat temu nie istniały (np. developer, social media manager).

Warunki, w jakich odbywa się transformacja, nie należą do stabilnych. Na przełomie XX i XXI wieku Chiny i Indie doświadczają niewiarygodnego wzrostu gospodarczego i zmian, które wpływają na resztę świata, a gotówka cyklicznie wpływa na wszystkie rynki wschodzące, potem z nich wypływa. Europa doświadcza znacznego kryzysu tożsamości, więc nikt się nie dziwi, że wzrost gospodarczy w tej części świata jest obecnie powolny. Mała grupka wiodących ekonomistów twierdzi, że ta sytuacja nie jest tymczasowa i oznacza całkiem nowy cykl wolniejszego wzrostu gospodarczego wśród państw rozwiniętych. Wpłynie na to wiele czynników, a w szczególności następujące: nasza praca będzie wykonywana przez programy komputerowe, różnego rodzaju aplikacje, a my będziemy musieli się nauczyć z nich korzystać, skupić się nie na pracy przy produkcji, ale na nabywaniu umiejętności, jak budować relacje i uczestniczyć w społecznościach *online*. Nikt nie będzie płacił nam pensji wyłącznie za pojawianie się w pracy. Pracodawcy będą mieli nowe oczekiwania wobec swoich pracowników, tym samym tworząc bardziej elastyczny, niezależny,

kolaboratywny i mniej bezpieczny socjalnie świat pracy. Będzie on zarządzany przez ludzi z nowymi wartościami, napędzanymi przez nastanie pracy 2.0.

Stary system bezpiecznej dożywotniej posady w miejscu pracy z przewidywalną karierą, którą można zaplanować, oraz powszechnym zabezpieczeniem społecznym i stabilną pensją odchodzi powoli w zapomnienie. Czas na pracę 2.0! Nie ma sposobu, by się przed tą zmianą obronić! Opór jest daremny i w końcu wszyscy będziemy musieli się dostosować.

Rozdział 1.

Transformacja

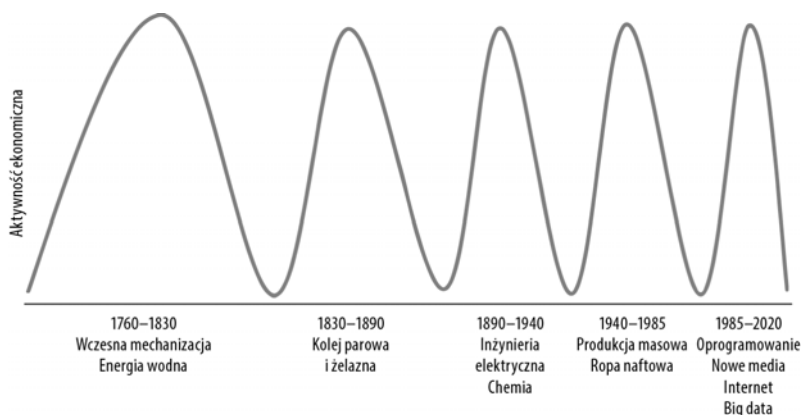
Prawie wszyscy ekonomiści ze szkoły klasycznej lub neoklasycznej, której korzenie sięgają teorii Adama Smitha, zakładali, iż podstawowymi czynnikami produkcji są ziemia, kapitał i praca. Z czasem zaczęło się to jednak zmieniać. Społeczeństwo XXI wieku, którego narodziny obserwujemy w wysoko rozwiniętych krajach świata zachodniego, zmienia się, podobnie jak ewoluują metody tworzenia i pomnażania bogactwa. W rezultacie sam kapitalizm ulega ewolucji — w gruncie rzeczy jego definicja stanowi, że jest to system gromadzenia kapitału, czyli bogactwa. Każdy, kto pracuje i otrzymuje za to wynagrodzenie, bierze udział w wymianie pracy na inne dobra. Co ciekawe, nie musi wcale chodzić wyłącznie o pieniądze. Wiedza i technologie także stanowią kapitał — nie tylko nasz osobisty, ale całego społeczeństwa.

Transformację, która ma dziś miejsce, przewidywał futurolog Alvin Toffler. W książce z 1980 roku, zatytułowanej *Trzecia fala*, pisze on o idei społeczeństwa opartego na informacji, w którym ludzie pracują z domu (Toffler, 1980). Głównym pojęciem definiującym jego trzecią falę była telepraca, która miała stopniowo wyeliminować tradycyjne przestrzenie przeznaczone do pracy — biura. Ponieważ postęp technologiczny nie może być zatrzymany, biura miały zostać zastąpione przez kamery, komunikatory i wirtualną obecność. Toffler

miał rację — to wszystko jest już możliwe i z technologicznego punktu widzenia biura mogłyby odejść w niepamięć. Futurolog nie przewidywał jednak, że ludzie wciąż będą potrzebować bezpośredniego kontaktu z innymi.

Toffler zauważył również, że wpływ wiadomości na ludzi ulega ewidentnym zmianom. Zakres informacji, do których mamy dostęp, jest coraz szerszy i... gubimy się w nim. Informacja, przekształcana na tysiąc sposobów, przenika wszystkie dziedziny życia, łącząc ludzi i gospodarki na całym świecie, prowadząc do tworzenia nowych maszyn, programów i aplikacji, wpływając na postępującą decentralizację. Nigdy, jak twierdził Toffler (przypomnijmy — w 1980 roku), żadna cywilizacja nie posiadała równie potężnych narzędzi. Tak zwane fale rozwoju gospodarczego były przewidywane również przez innych. Interesujący przykład ewolucji systemu gospodarczego można znaleźć np. w pracy J. Schumpetera (1934) oraz jego uczniów C. Freemana i L. Soete'a (1997). Transformacja jest przedstawiona jako kolejne nadchodzące fale, gdzie każda kolejna fala jest krótsza od poprzedniej, co oznacza szybsze tempo zmian i większą częstotliwość pojawiania się kluczowych innowacji. Każda z fal jest tworzona przez przełomową innowację, która zmienia lub modyfikuje ustanowiony system produkcji dóbr i usług i wprowadza rewolucyjne zmiany we wszystkich aspektach życia. Obrazuje to rysunek 1.1.

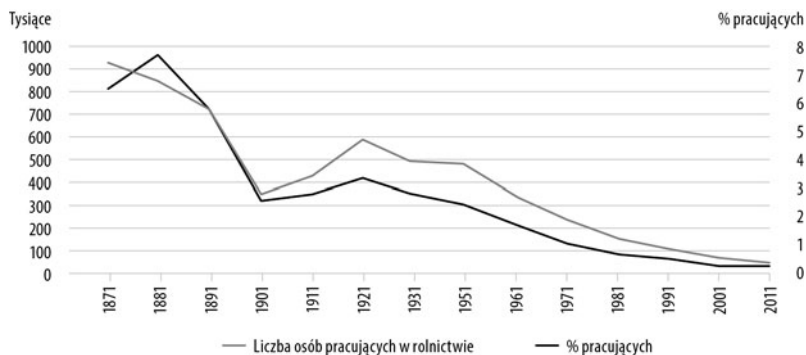
Pierwsza fala, która nieodwracalnie zmieniła świat, łączona jest ze stworzeniem pierwszych pieców hutniczych w Anglii i z użyciem w przemyśle tkackim mechanicznego czółenka wynalezionego przez J. Kaya. Druga fala powiązana jest z upowszechnieniem się silnika parowego, wynalezionego przez J. Watta i używanego w wielu sektorach gospodarki. Wynalazek ten przyczynił się do gwałtownego rozwoju sieci kolejowej, co skróciło czas potrzebny do przewożenia ludzi i towarów, doprowadzając do efektywniejszej komunikacji. Trzecia fala przyszła wraz z wynalezieniem żarówki i silnika spalinowego.



Rysunek 1.1. Pięć fal technologicznych, które zmieniły nasz świat

Te innowacje zmieniły przemysł, doprowadziły do rozwoju jego nowych gałęzi i zmodyfikowały te, które już istniały. Czwartą falę można określić jako zastosowanie wiedzy do rozwoju już istniejących produktów, takich jak samoloty. Efektem stał się boom na produkcję części komputerowych i nowoczesnego sprzętu elektronicznego. Kolejna, piąta już fala jest transformacją, której doświadczamy obecnie. Spowodowało ją wynalezienie sieci telekomunikacyjnych i informatycznych (w tym najbardziej znanej, której nazwa weszła do potocznego języka — internetu). Pojawiły się nowe produkty związane z nowymi technologiami, np. media społecznościowe. Internet zminimalizował czas przepływu informacji, a w kontaktach prywatnych i biznesowych przestała się liczyć odległość. Dalsza intensyfikacja tej fali zależeć będzie od odpowiednich warunków gospodarczych i społecznych (nie wszyscy mają dostęp do internetu), w tym od sprzyjających postaw społecznych, wysokiej jakości kapitału ludzkiego i kierunku, jaki obiorą administracje rządowe w tworzeniu warunków administracyjnych, prawnych i instytucjonalnych dla rozwoju nauki i przedsiębiorczości.

Zmiany w globalnej gospodarce powodują także zmiany w strukturze zatrudnienia. Dziś w krajach rozwiniętych coraz większą część struktury gospodarczej stanowi sektor usług, a nie rolnictwo czy też przemysł. Na przykład w 1871 roku 6,6% osób pracujących w Anglii i Walii sklasyfikowano jako rolników. Dzisiaj odsetek ten spadł do 0,2%. O ile w 1871 roku na 32,5 mln osób ziemię uprawiało aż milion rolników, to obecnie jest ich mniej niż 50 tys., co jest widoczne na rysunku 1.2. Zmienia się też struktura poszukiwanych usług. W XIX wieku prawie 200 tys. osób wykonywało zawód pracza, podczas gdy obecnie praniem para się profesjonalnie jedynie 30 tys. ludzi. W tym samym czasie liczba księgowych wzrosła dwudziestokrotnie.



Rysunek 1.2. Liczba osób pracujących w rolnictwie w Anglii i Walii w latach 1871 – 2011

ŹRÓDŁO: ENGLAND AND WALES CENSUS RECORDS (2013), WYLICZENIA AUTORA

Kapitalizm przez lata ewoluował. Podstawą produkcji masowej był fordyzm, stanowiący tradycyjnie efekt pracy ludzi przy taśmie w fabrykach. Przez wiele lat ten model był głównym źródłem dochodu firm i zatrudnienia dla pracowników. Dziś zastępowany jest nowymi sposobami tworzenia wartości, opartymi na produktach i usługach szytych na miarę (jak powiedzielibyśmy dzisiejszym językiem, kustomizowanych). Sposoby te opierają się na przedsiębiorczości, wiedzy i innowacyjności, a ich celem jest coraz lepsze zaspokajanie potrzeb

społecznych. Funkcjonowanie w tak pojmowanej gospodarce wymaga „nowego człowieka” — osoby o właściwej mentalności i umiejętnościach dostarczania wartości innym uczestnikom gry rynkowej.

Fascynujące, że mimo tak ogromnego postępu nie zmieniła się ludzka fizyczność. Nieodmiennie jesteśmy biologicznymi workami z wodą, która stanowi ok. 70% naszego ciała. Jako że posiadamy cenną umiejętność zbierania informacji, nie będzie przesadą uznanie człowieka za worek wypełniony informacjami. Kiedyś większość pracujących używała do wykonywania zadań umiejętności fizycznych. Obecnie to wiedza staje się głównym czynnikiem produkcji. Nie umniejsza to roli kapitału, ale bez wątpienia wiedza staje się siłą samą w sobie. Dzieje się tak, ponieważ posiadana wiedza, nabyte umiejętności i zgromadzone doświadczenie pozwalają nam na asymilację, syntezę, analizę i korektę danych, które dzięki temu przekształcamy w przydatną informację. Często słyszę, że żyjemy w miejscu, w którym wiedza nie jest w cenie. Może warto zastanowić się w tym miejscu, ile warta jest wiedza? Wszystko zależy od jej rodzaju, głębokości oraz możliwości zastosowania na rynku. Nie każda wiedza ma rynkowe uzasadnienie. Ekspert od rodzajów szyszek prawdopodobnie będzie na nowym rynku zbędny, natomiast ekspert od programowania będzie w cenie, bo jest „robotnikiem nowej ery”. W XIX wieku znakomicie radzili sobie ci, którzy potrafili (wiedzieli jak) projektować maszyny — dziś równie świetnie mają się informatycy.

Właściwa informacja użyta we właściwym miejscu i we właściwym czasie może okazać się orężem mocniejszym niż wiele rodzajów konwencjonalnej broni. Tak naprawdę każda osoba jest nośnikiem informacji. Mamy bowiem bezpośredni wpływ na wytwarzaną treść, możemy także informacje upubliczniać. Jesteśmy odpowiedzialni za przekaz, który z kolei wywołuje pewną reakcję — społeczną, ekonomiczną, polityczną. Uchwycenie sedna zmiany jest wciąż wyzwaniem, nie wystarczy bowiem stwierdzić, że charakterystycznym elementem ekonomicznego systemu społeczeństwa pokapitalistycz-

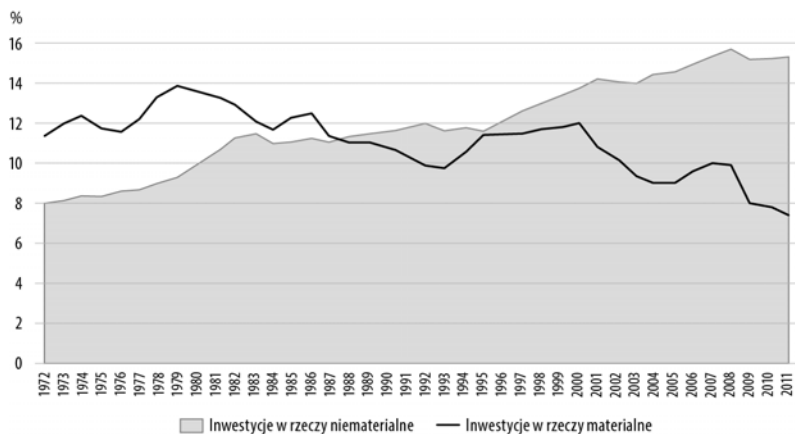
nego pozostaje wiedza i jej przetwarzanie. Jak dosadnie opisuje B. Laurel, rzeczywista (i efektywna) integracja człowieka z komputerem zachodzi pod warunkiem jednoczesnego występowania trzech czynników (Laurer, 1993):

- zanurzenie zmysłów (*sensory immersion*) w nowym świecie i bardzo silne ich pobudzenie;
- zdalna obecność (*remote presence*);
- teleoddziaływanie (*tele operations*), czyli sprzężenie człowieka ze światem cyfrowym.

Nauczylismy się obsługiwać komputery oraz pracować z niezmierznie skomplikowanymi danymi, sprawnie je obrazując i manipulując nimi. Być może w pewnym sensie powoli stajemy się połączeniem człowieka i maszyny. To w coraz mniejszym stopniu wytwór literatury science fiction. Wystarczy spojrzeć na ludzi wpatrzonych w ekran swego komputera, tabletu czy smartfona. Laptopy dają nam dostęp do sieci — zbiorowej inteligencji, która jest przedłużeniem naszego mózgu. Facebook — najbardziej znana sieć społecznościowa — z antropologicznego punktu widzenia jest sztuczną inteligencją, której proces uczenia (przynajmniej potencjalnie) wspieramy my wszyscy — jej użytkownicy. Dzięki niej rozwiązujemy problemy (Gdzie iść do kina? W co się ubrać?). Podobnie zmienia się całkowicie sposób, w jaki funkcjonujemy i pracujemy na co dzień. Wraz z upowszechnianiem nowej gospodarki społeczeństwo przemysłowe jest zastępowane zaawansowanym społeczeństwem wiedzy, zwanym także społeczeństwem informacyjnym. Poziom ugruntowania nowej gospodarki jest najwyższy tam, gdzie wdrożenie technologii jest najbardziej zaawansowane. Według Anthony'ego Giddensa miejscem tym jest USA, gdzie gospodarka oparta na twórczości zapewnia prawie połowę obecnie wypłacanych pensji (Giddens, 2009).

Wiedza staje się najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej (Thurow, 1996, s. 81). Jest to możliwe dzięki nowym tech-

nologiom informatycznym (IT). Peter Drucker stwierdził kiedyś, że nie da się zarządzać tym, czego nie możemy zmierzyć. I to jest prawda! Technologie informacyjne (IT) dają olbrzymie możliwości zmierzenia rzeczy wcześniej niemierzalnych. To także dlatego rozwój tych technologii ma kluczowe znaczenie dla systemów społeczno-gospodarczych istniejących w poszczególnych krajach. Przyczynia się do poprawy funkcjonujących instytucji. Z powodu tej transformacji od lat 90. rosnąca liczba inwestycji w USA klasyfikowana jest jako inwestycje niematerialne (rysunek 1.3). Choć już teraz nowe narzędzia cyfrowe zapewniają jednostkom dostęp do zaawansowanej technologii i sieci, która jest „centrum” nowej gospodarki cyfrowej, wciąż pozostają one na etapie eksperymentalnym. „Złoty wiek” internetu to dziś nieco ponad 10 lat. Wiele wskazuje na to, że jesteśmy świadkami transformacji, o której pisał Peter F. Drucker — gospodarczy, społeczny i moralny krajobraz naszego świata ulega zmianie (1994). Jak wynika z danych, jeszcze w grudniu 1996 roku dostęp do internetu był przywilejem, którym cieszyło się zaledwie 36 mln ludzi, co stanowiło 0,6% globalnej ludności (za The International Data Corporation — IDC). W czerwcu 2001 roku liczba internautów wynosiła już 479 milionów (dane Nua Ltd.). Pięć lat później z sieci korzystało 1,43 miliarda użytkowników (dane Internet World Stats) — 16% mieszkańców Ziemi. Lecz prawdziwy skok miał dopiero nastąpić. W czerwcu 2011 roku dostęp do internetu miało 2 miliardy ludzi, czyli 30,4% ludności (dane Internet World Stats). W marcu 2013 roku, gdy pracowałem nad angielską wersją książki, dostęp do internetu miało już 2,749 miliarda użytkowników — 38,8% (dane I.T.U.), natomiast gdy piszę te słowa na początku 2016 roku, dostęp do internetu ma już 3,2 mld osób, czyli 44% ludności świata (dane IDC). Sieć jest wszędzie i stanowi awangardę globalizacji. W ciągu kilkunastu lat do sieci będziemy podłączeni wszyscy. Wystarczy wspomnieć, że sieciowi giganci, jak Facebook czy Google, pracują nad dużymi projektami zapewnienia internetu w regionach,



Rysunek 1.3. Zmiana w inwestycjach w dobra niematerialne w stosunku do dóbr materialnych w USA w latach 1972 – 2011 (jako procent wszystkich inwestycji)

ŹRÓDŁO: BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS FED,
ASKER FARRE-MENSA&LJUNGQVIST, 2013

gdzie w tej chwili jest to problematyczne. A nowe technologie umożliwią powstanie nowego społeczeństwa i nowego systemu — technokapitalizmu.

Postępująca transformacja powoli przekształca relacje międzyludzkie, społeczeństwo, kulturę i politykę. Wpływa na funkcjonowanie instytucji ekonomicznych oraz społecznych, rozumienie technologii, wolności ludzkiej i autodefinicję jednostek. Peter Drucker, twórca terminu „gospodarka oparta na wiedzy”, uważa, że obecnie jesteśmy świadkami transformacji polegającej na tworzeniu się społeczeństwa pokapitalistycznego. Jego zdaniem dziś wiedza jest stosowana przede wszystkim do... przetwarzania wiedzy. W istocie, jej posiadanie pozwala wykryć, jak zgromadzone już zasoby wiedzy mogą być najlepiej wykorzystane do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Systematycznie i celowo pracujemy nad określeniem, jaka nowa wiedza jest potrzebna, czy jest ona dostępna i co należy zrobić, by uczynić ją efektywną. Innymi słowy, istniejącą wiedzę stosujemy do wpro-

wadzenia innowacji — polegających na tworzeniu nowych (lub zredefiniowanych), rewolucyjnych połączeń wiedzy, które dają nieznanne wcześniej perspektywy rozwoju. Jednym z tych połączeń jest nowatorskie wykorzystanie zasobu, który fizycznie istnieje, ale jakby go nie było, dopóki innowator nie znajdzie dla niego zastosowania i nie nada mu w ten sposób wartości ekonomicznej. W ten sposób chwast „staje się” rośliną użytkową, a kamień minerałem. Innowacja odmieniana przez wszystkie przypadki wydaje się najbardziej charakterystycznym elementem społeczeństwa postindustrialnego. Te wszystkie zjawiska przyczyniają się także do ewolucji pojęcia „praca”. Zmienia się sposób rozumienia jej granic, zakresu i charakteru — i o tym jest ta książka.

Uzasadnienie zmian jest proste: pracę wykonują ludzie, więc jeżeli ludzie, a w wyniku tego społeczeństwa zmieniają się — zmienia się także praca. Jack Nilles, twórca pojęć „telepraca” (*teleworking*) i „teledojazdy” (*telecommuting*), twierdził, że ludzie nie powinni dojeżdżać do pracy, bo to praca powinna docierać do ludzi (Bellido, 2006). Telepraca to określenie, które pojawiło się na początku lat 70. XX wieku w czasie kryzysu paliwowego w USA i rozumiane jest jako praca wykonywana poza miejscem zatrudnienia i zdalnie, z użyciem technicznych środków łączności oraz komputera. Dziś jest to zjawisko powszechne, choć możliwość jego zastosowania nadal zależy od rodzaju wykonywanej pracy. Natomiast praca 2.0 jest pojęciem szerszym — stanowi efekt rewolucji technologicznej i powstania świata cyfrowego.

Początki świata cyfrowego miały jednak zupełnie inne źródło niż usprawnienie powszechnej komunikacji. Już w latach 50. XX wieku powstały załączki internetu. Twórcy „prasieci” wykorzystali najlepsze dostępne technologie — wojskowe i informatyczne — oraz zdobycze przedsiębiorczości i kontrkultury. Przeznaczeniem ówczesnego internetu miały być obliczenia na szeroką skalę — wykorzystanie sieci komputerów rozproszonych na dużym obszarze miało z jednej strony

zapewnić dużą (dziś wiemy, że niemal nieograniczoną) moc obliczeniową przy jednoczesnej oszczędności czasu i energii. Do dziś na tej zasadzie prowadzi się np. programy poszukiwania śladów życia pozaziemskiego. Okazało się jednak, że większość użytkowników nie potrzebuje całej mocy obliczeniowej świata, ich komputery nie są przygotowane do wymogów takich operacji, a prawdziwe zainteresowanie wzbudziła możliwość komunikacji na niespotykaną dotąd skalę. Internet zaczął żyć własnym życiem. Można było gromadzić, przetwarzać i przechowywać dane bez używania centrali. Pojawiły się ogólnodostępne technologie: sieć dokumentów hipertekstowych (dziś uważana za natywną sieć ogólnościwiatowa — World Wide Web, czyli WWW, stworzona w marcu 1989 roku przez Tima Bernersa-Lee i Roberta Cailliau), język HTML (podstawy stworzone w grudniu 1990 roku przez Tima Bernersa-Lee) czy pierwsza przeglądarka graficzna, czyli Mosaic, powstała w 1992 roku (Castells, 1996).

Dziś żyjemy w okresie przejściowym, swoistym świecie hybrydowym, w którym współistnieją świat tradycyjny i cyfrowy. Pracujemy w świecie tradycyjnym, ale w sieci sprawdzamy rozkład jazdy autobusów, w sieci szukamy restauracji i sprawdzamy opinie jej klientów, pobieramy (oczywiście legalnie) pliki MP3, po czym dojeżdżamy do pracy autobusem, w przerwie wyskakujemy na lunch, po drodze ciesząc się słuchaniem pobranej wcześniej muzyki. Jesteśmy w trakcie kolejnej fali rozwoju gospodarczo-społecznego, niezależnie od tego, jak ją nazwiemy. A. Toffler nazywał ją przejściem do społeczeństwa informacyjnego, D. Bell uznał ją za fazę postindustrialną. J. Naisbitt jest zdania, że właściwa nazwa to społeczeństwo wiedzy. P. Drucker, jak wspomnieliśmy, używa sformułowania „społeczeństwo pokapitalistyczne”. Pojawiają się również takie terminy jak „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka sieciowa”, „społeczeństwo informacyjne”, „gospodarka informacyjna”. Filozof Z. Bauman pisze o „płynnej nowoczesności” — jest to świat, który jest jednocześnie kontynuacją i przeciwieństwem „stałej” (niezmiennej) nowoczesności.

Określenie „globalna wioska” w stosunku do współczesnego świata przestaje być jedynie metaforą. Technologie spłaszczają nasz świat w niespotykanym dotychczas stopniu. W konsekwencji rację ma Thomas Friedman, dokonując w XXI wieku odkrycia: „holý mackrel, world is flat” (*do diaska, świat jest płaski*). W życiu każdego z nas pojawia się taki moment, że chciałoby się rzucić wszystko i gdzieś wyjechać. Najlepiej daleko. Znaleźć miejsce wolne od wszystkich problemów, dzwoniących telefonów, natłoku maili, kalendarza pełnego spotkań, trudnych rozmów, wszechobecnych znajomych w mediach społecznościowych. Jeszcze dwie dekady temu było to możliwe. Dziś smartfon, nasze narzędzie pracy i przenośny system komunikacji, jest zawsze z nami, a dzięki niemu zawsze blisko są nasi przyjaciele i znajomi. Korzystając z Facebooka, możemy poinformować ich — wszystkich naraz — co robimy. Technologie typu geolokalizacja umożliwiają im obserwowanie nas także i bez naszego aktywnego działania. Jesteśmy „dostępni transparentnie”. Twórca Facebooka Mark Zuckerberg jest zwolennikiem radykalnej transparentności i uważa, że w XXI wieku nie ma miejsca na prywatność.

Zmiany, jakie zachodzą w naszym życiu, wpływają na każdy jego aspekt — od sposobu myślenia, przez odpoczynek, po pracę. Zmianie ulega kultura i zasady społeczne. Społeczeństwo informacyjne charakteryzuje się wykładniczym wzrostem produkcji, wysokim stopniem ingerencji mediów, dominacją środków produkcji informacji nad przekazywanymi treściami, uzależnieniem aspektów życia społecznego od otrzymywania i produkcji informacji (Makulska, 2012). W takim społeczeństwie wiedza jako kluczowe źródło innowacji staje się towarem, rośnie rola specjalistów i naukowców. Ma to jednak swoje konsekwencje. Skoro wiedza staje się towarem — staje się nim również i praca. W pewnym sensie zawsze nim była, jednak rynek pracy był mało przezroczysty i mało elastyczny. Dlatego bardziej opłacało się zatrudnić kogoś na stałe niż korzystać ze współpracowników działających poza firmą — koszty komunikacji,

kontroli i zarządzania były zbyt duże. Obecna transformacja, coraz bardziej redukując owe koszty dzięki technologii, stawia rynkowi pracy istotne wyzwania. Dotyczą one i firm, i indywidualnych pracowników.

Rozdział 2.

Świat 2.0

W 1980 roku, chcąc kupić książkę, trzeba było wyjść z domu, znaleźć kiosk, kupić bilet autobusowy, wsiąść do autobusu, dojechać do okolicy, w której jest księgarnia, wejść do niej i kupić książkę (jeżeli akurat w niej była i mieliśmy wystarczająco pieniędzy, bo przecież nie znaliśmy ceny). Wszystko to zajmowało pół dnia i udawało się pod wieloma warunkami, np. jeżeli księgarnia była czynna, czyli w godzinach pracy (a co, jeżeli chcieliśmy kupić książkę po pracy?). Sprawa komplikowała się, gdy chodziło o zagraniczną książkę, której nie sposób było znaleźć w lokalnej księgarni.

Obecnie większość książek można kupić w niecałą minutę za pomocą kilku kliknięć myszą podłączoną do komputera mającego dostęp do internetu i wyposażonego w przeglądarkę internetową. Nowoczesne systemy sugestii treści wdrożone w sklepach internetowych automatycznie podpowiadają nam, czy nasz wybór jest właściwy i jakie inne pozycje książkowe mogą się nam spodobać. Możemy też zapoznać się z ocenami i recenzjami społeczności — osób, które już dokonały zakupu. Rewolucja nie polega jednak na tym, że możemy to zrobić — postęp techniczny zawsze polegał na wzroście efektywności wykonywanych czynności w stosunku do ilości poświęconego na nie czasu. Prawdziwa rewolucja to możliwość nie tylko biernego odbioru, lecz także aktywnego uczestniczenia w kulturze. Tak otwiera się nowa epoka — czas świata 2.0.

Świat 2.0, czyli świat cyfrowy, inaczej niż analogowy 1.0, opiera się na centralnej roli internetu — globalnej sieci połączeń. Określenie 2.0 wywodzi się głównie od terminu sieć 2.0 (Web 2.0), spopularyzowanego przez Tima O'Reilly'ego w 2004 roku (O'Reilly i Battelle, 2004; O'Reilly, 2005), a dziś jest używane powszechnie do scharakteryzowania kolejnego etapu rozwoju wielu obszarów społecznych (sieć 2.0, kultura 2.0, firma 2.0, nauka 2.0 itd.). Wbrew numeracji wersji oprogramowania sieć 2.0 nie jest nową World Wide Web (WWW) ani też nowym internetem, ale innym sposobem na wykorzystanie jego dotychczasowych zasobów. Rola sieci jest kluczowa — bez niej świat 2.0 nie mógłby istnieć, gdyż nie byłoby mediów społecznościowych, blogów, Wikipedii, aplikacji webowych itd. Serwisy WWW 2.0 zmieniają paradygmat interakcji między właścicielem medium i jego użytkownikami, oddając tworzenie treści w ręce użytkowników: *Sieć 2.0 jest prawdziwą rewolucją biznesową w świecie komputerów, spowodowaną przejściem na internet jako platformę działań i próbą zrozumienia rządzących tym internetem praw. Główną zasadą jest: twórz aplikacje, które lepiej ujarzmią moc internetu, co z kolei spowoduje, że więcej osób będzie z nich korzystać* (O'Reilly, 2005).

Sieć 2.0 odsyła do lamusa stary model scentralizowanych stron WWW i przekazuje władzę nad internetem w ręce użytkownika. Ma to szerokie konsekwencje zarówno dla spektrum działań, jakie mogą podjąć użytkownicy, jak i dla możliwości szukania, wykonywania i organizacji pracy. Dzięki nowym technologiom otrzymujemy narzędzia kreatywnej ekspresji, z umiejętnością zarówno odbioru, jak i nadawania. Jest to transformacja, która prowadzi do masowego udziału użytkowników w życiu kulturalnym i społecznym. Dzieje się tak, ponieważ nowe media nie służą tylko do komunikacji, ale także jako nośnik ekspresji. Tę „falę” rozwojową, której początki sięgają roku 2001, można najlepiej opisać jako przejście od sieci „tylko do odczytu” do fazy aktywnego uczestnictwa i generowania wartości

dodanej przez samych użytkowników (odczyt i zapisywanie, pobieranie i przesyłanie). Jest to ogromna zmiana, różnica między aktywnym i pasywnym wykorzystywaniem mediów — między konsumpcją i tworzeniem. Miliardy jednostek korzystających z internetu mogą aktywnie uczestniczyć w działaniach oddolnych wraz z firmami i organizacjami, będąc częścią procesu kreatywnego tworzenia produktów i usług, akumulacji bogactwa i przyczyniania się do rozwoju gospodarczego krajów w sposób, który jeszcze trzy dekady temu był niemożliwy. Nie mylił się J. Rifkin, pisząc, że XXI wiek jest „nową erą uczestnictwa” (Rifkin, 2001).

Najważniejszą cechą świata 2.0 jest to, że w sieci wszyscy są połączeni ze wszystkimi. Rozwinęliśmy technologie, które nie tylko pozwalają nam wchodzić ze sobą w interakcje, ale też nie wymagają określania reguł tych interakcji. Innymi słowy, narzędzia sieci 2.0 mają tę interesującą wspólną cechę, że dzięki nim ludzie się do siebie zbliżają bez tradycyjnych ograniczeń hierarchii, ról społecznych czy fizycznej odległości — mogą tworzyć grupy, społeczności, sieci czy zespoły zadaniowe. Druga nowa rzecz to fakt, że przez ostatnie 10 lat znacznie ulepszono technologie związane ze sztuczną inteligencją. Po raz pierwszy mamy więc komputery, które są w stanie zrozumieć, co do nich mówimy; zrozumieć, o co je pytamy; udzielić bardzo szybkiej i trafnej odpowiedzi na nasze pytania. Ktoś powie jednak: „A... to nie moja sprawa — ja tego wszystkiego nie używam”. Błąd! Jak duży? Najlepiej obrazuje to cytat z książki Amy Shuen: *Już teraz jesteś integralną częścią gospodarki sieci 2.0. Za każdym razem, gdy klikasz na stronach Google, Wikipedii, eBaya czy Amazonu, tworzysz efekt sieciowy... nawet wtedy, gdy nie decydujesz się na żaden zakup* (Shuen, 2008).

Dlaczego zatem ludzie akceptują te zmiany? Co otrzymują w zamian? W gruncie rzeczy technokapitalizm pozwala efektywniej pracować. Mniejsze koszty transakcyjne sprawiają, że problemy można rozwiązywać dużo szybciej niż kiedyś. Łatwiej znaleźć dobrych i ak-

tywnych współpracowników, łatwiej zlecić pracę na zewnątrz organizacji. Krótko mówiąc, sieć 2.0 pomaga ludziom w ich codziennej pracy.

Jak działa ten mechanizm? W świecie 2.0 to użytkownicy generują wartość poprzez tworzenie treści — ich opinie, komentarze i recenzje są dla społeczności bezcenne. Jak podaje wyszukiwarka Technorati, jeszcze w czerwcu 2001 roku istniało zaledwie około 10 tysięcy blogów, w marcu 2003 roku liczba to urosła do miliona, w marcu 2005 roku osiągnięty został pułap 10 milionów, a w sierpniu 2007 roku nastąpiła erupcja aktywności blogerów — na świecie było wtedy 85 milionów blogów! Obecnie ciężko już nawet określić ilość blogów, za to możemy wyliczyć ilość postów na blogach dzięki *worldometers.info*, które estymuje, że codziennie powstaje ok. 3 milionów postów. Do 2020 roku do światowej sieci będzie podłączonych 50 miliardów urządzeń. Aby zobrazować, jak gigantyczna jest to ilość, można ją porównać do naszej galaktyki — Drogi Mlecznej — w której jest ok. 200 miliardów słońc.

W dzisiejszych czasach każdy może mieć rozbudowanego bloga. Każdy jest w zasadzie blogerem na swoim profilu facebookowym. Prowadzenie bloga zależy tylko od naszego zaangażowania — wystarczy trochę wysiłku i już zaczynamy generować treść, która będzie wносить wartość dodaną dla czytelników. Jeśli uda nam się stworzyć społeczność, a komentatorzy docenią nasze wysiłki i uznają, że tworzymy istotną dla nich wartość, to staną się „ambasadorami naszej marki osobistej”, popularyzując tworzoną przez nas wartość, co z czasem sprawi, że rynek wcześniej czy później nas dostrzeże. Skończyły się bowiem czasy jednorazowego pojedynczego rozbłysku geniuszu. Zamiast geniuszu sieć wymaga raczej powtarzalności o zaledwie wystarczająco dobrej jakości, dopasowanej do gustów większości.

Świat 2.0 jest niematerialną, wirtualną i cyfrową rzeczywistością, a zawdzięczamy to erupcji technologii IT. Nowe technologie nieustannie kształtują świat 2.0, zmieniając go i ulepszając. Nowe, zjawiskowe technologie stają się stopniowo środowiskiem naturalnym —

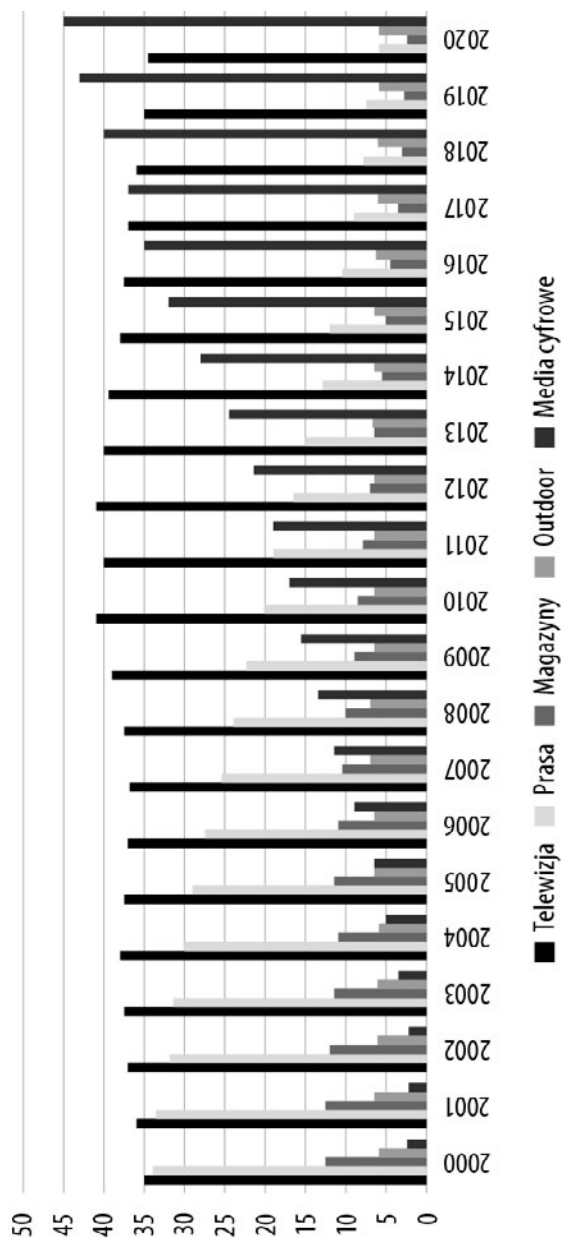
dobrym przykładem są rozwiązania z zakresu chmury obliczeniowej (*cloud computing*). Przejście od nowinki technologicznej do powszechnie dostępnego rozwiązania następuje dziś w piorunującym tempie. Obecnie biznes na całym świecie migruje do chmury, co jest kolejnym krokiem świata 2.0 w kierunku technokapitalizmu.

Świat 2.0 zaoferował użytkownikom niewiarygodne możliwości, które radykalnie podwyższają poziom życia, poziom edukacji, poziom szczęścia. Wszystko to dlatego, że możliwe stało się zjawisko, które określam jako ConsumeIT (skonsumuj to), a które opiera się na konsumpcji cyfrowej treści. ConsumeIT! — nazwa wywodząca się z połączenia słów „konsumuj” i „IT” (po angielsku) — to zjawisko konsumpcji kulturalnej za pośrednictwem narzędzi IT, które stało się możliwe dzięki internetowi — jest to coś, czego wszyscy doświadczamy w życiu osobistym i społecznym oraz w licznych serwisach internetowych, które całkowicie zmieniły sposób, w jaki porozumiewamy się, współpracujemy, uczymy, kupujemy, wchodzimy w kontakty i konsumujemy (Frank i Moore, 2010). Filmy, telewizja, muzyka, książki, gazety — wszystko, co kultura ma nam do zaoferowania, w olbrzymiej obfitości jest dostępne w świecie 2.0. Często nawet za darmo.

Rewolucja cyfrowa uzupełnia, a nawet powoli zastępuje tradycyjny świat. Preferujemy doświadczanie kultury w świecie cyfrowym. Przykładem tego stanu rzeczy są książki. Te tradycyjne stają się powoli przeżytkiem. Słowo drukowane jest bowiem droższe niż cyfrowe, a wartość dla użytkownika, podana w dobrej jakości czytniku, jest podobna. Technologie publikacji również ulegają gwałtownym zmianom, a w dzisiejszych czasach pisarz może wyrażać się w formie dziennikarstwa, literatury, sztuki, fotografii, muzyki, filmu i wideo, korzystając z rozwiązań multimedialnych i interaktywnych. Produkcja nowych form kosztuje o wiele mniej niż tradycyjny proces publikacji, stąd rosnąca popularność m.in. audiobooków (książek do słuchania), które są tylko jednym z wielu przykładów. W Stanach Zjednoczonych audiobooki zdobywają rynek i co roku wydaje się kilkanaście

tysięcy nowych audiobooków — głównie są to wersje dźwiękowe książek, które osiągnęły sukces w tradycyjnej, drukowanej formie. Amerykański rynek audiobooków rośnie znacznie szybciej niż w przypadku rynku tradycyjnego także dlatego, że przeznaczenie tych książek jest inne — zazwyczaj słucha się ich w samochodzie, częstokroć jadąc do pracy. Audiobooki są także popularne w Europie Zachodniej, gdzie najczęściej słucha się ich w domu.

ConsumeIT wzięło szturmem przemysł muzyczny. Internet pełny jest sklepów oferujących płyty CD wysyłane do kupującego pocztą lub kurierem, ale i nowocześniejszych sklepów sprzedających muzykę w formie cyfrowej (na przykład w formacie MP3 lub streamingu np. w serwisie Spotify). Zamiast iść do tradycyjnego sklepu, konsument wchodzi na stronę internetową, gdzie może przeczytać recenzje utworów, posłuchać próbki i kupić muzykę. Sklep jest wirtualny, ale produkt pozostaje ten sam — po otrzymaniu przesyłki lub pobraniu pliku konsument jest dumnym właścicielem takiego samego krążka, jaki mógłby kupić w tradycyjnej, fizycznej formie. Z punktu widzenia przemysłu muzycznego zmiana ta wpływa głównie na ostatnie ogniwo sieci dystrybucyjnej — kupców detalicznych — gdzie miejsce sklepu muzycznego lub supermarketu zajmuje sklep internetowy. Taką formą zakupu jest atrakcyjna głównie ze względu na cenę — utwory muzyczne są nawet o 90% tańsze niż w sklepach tradycyjnych. Płyty CD są tylko nośnikiem — stają się przeżytkiem i podzielą losy kaset czy (wcześniej) płyt winylowych. Przykłady te są dowodem na rewolucję, która miała miejsce i która wciąż trwa w kanałach, jakie wykorzystujemy przy okazji konsumpcji kultury. Istnieją też udane przypadki publikacji muzyki bez pomocy wytwórni muzycznej, co obniża koszt nagrania dla konsumenta końcowego. Przykładowo nowojorska grupa GrooveLily przyjęła zasadę dystrybucji swoich nagrań wyłącznie w sieci. W ten sam sposób komunikuje się ona ze swoimi fanami. Rewolucję, powstanie świata 2.0, obserwujemy na własne oczy, a obrazują ją m.in. globalne wydatki na reklamę, które z treści analogowych przechodzą na cyfrowe (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Globalne wydatki na reklamę (2016 – 2020, prognozy)

ŹRÓDŁO: MAGNA GLOBAL, IPG MEDIABRANDS (2015)

Podsumowując, ConsumeIT daje nam dostęp do szerokiego wachlarza dóbr. Z tego powodu obecnie tworzona gospodarka jest gospodarką obfitości — gospodarką dobrobytu i dostatku, z natychmiastowym dostępem do kultury wytworzonej przez ludzkość w przeciągu wszystkich poprzednich wieków. Dzięki ConsumeIT możemy swobodnie przemieszczać się w przestrzeni i czasie. Nie musimy udać się do Rzymu, by podziwiać jego zabytki. Google pozwala nam obejrzeć Koloseum lub wykorzystywać symulacje 3D. Amatorzy kultury niszowej znajdą w sieci klasyczne norweskie filmy z angielskimi napisami. Cała twórczość kulturalna, informacyjna czy publicystyczna człowieka jest dostępna na wyciągnięcie ręki, a raczej — na kliknięcie.

Transformacja obejmuje także nasze postrzeganie świata. Świat 2.0 wymaga odrębnych ram definiujących wartości takie jak bogactwo, szczęście, produkcja. W dzisiejszych czasach tak zwane najbardziej uprzemysłowione kraje świata są, paradoksalnie, gospodarkami opartymi na usługach. Gospodarki zresztą często porównuje się za pomocą właśnie tej miary, zakładając, że im większy udział usług, tym bardziej zaawansowana jest dana gospodarka. Podobnie dzieje się z PKB (produkt krajowy brutto, z ang. GDP — *Gross Domestic Product*). Tyle że PKB ma ponad 80 lat — gdyby porównać go do człowieka, byłby udręczonym życiem starcem, któremu należy pozwolić na zasłużony odpoczynek, ponieważ nie rozwija się, nie korzysta z nowoczesnych technologii i narzuca światu swoje dość konserwatywne dyktando. Wybiórczo przedstawia przeszłość i całkowicie nie radzi sobie z cyfrową gospodarką.

Skąd się wziął ten staruszek? Tuż po wielkim kryzysie okazało się, że nie ma właściwych miar do określenia rozmiarów kryzysu oraz wielkości wzrostu gospodarczego. Dlatego Simon Kuznets, późniejszy noblista, zaproponował w 1934 roku, aby bogactwo liczyć w skonstruowanym przez niego wskaźniku PKB. Wprowadzeniu tej miary sprzyjał także wzrost znaczenia państwa w gospodarce. Trzeba też podkreślić, że PKB powstawał w latach planowania wojennego.

Do tego właśnie świetnie się nadawał — wspaniale oddaje to, co gospodarka wojenna powinna produkować, czyli żywność (w tym konserwy dla wojska), pojazdy (w tym czołgi), ubrania (w tym odzież maskującą) etc. Fakt, że wskaźnik ten nie najlepiej radzi sobie z pomiarem stanu społecznego zdrowia, edukacji, rozrywki czy wiedzy, wydawał się w tamtym momencie mniej ważny.

Nie od razu PKB przekształcił sposób myślenia ekonomistów w XX wieku. Już po konferencji w Bretton Woods PKB stał się ważnym narzędziem w rękach badaczy. Ale wszystkie ważne instytucje (takie jak Bank Światowy, OECD, MFW) doszły do wniosku, że to idealny wskaźnik, dopiero w 1990 roku, przed nastaniem internetu. Dziś nie ma analiz, w których brakuje tego podstawowego wskaźnika określania bogactwa danego kraju. Rządy, agencje ratingowe, instytucje wypatrują, w jakim tempie rośnie lub spada PKB na kwartał. Badacz brytyjski Angus Maddison przeliczył nawet dane wstecz, aż do 1830 roku. Tyle tylko, że w XXI wieku PKB staje się kulą u nogi. PKB, jak zauważył kiedyś Robert Kennedy, choć obejmuje liczbę wyprodukowanych głowic nuklearnych i samochodów pancernych, nie uwzględnia zdrowia dzieci, jakości ich kształcenia lub szczęścia, gdy się bawią. Podobnie zaledwie pośrednio kalkuluje piękno poezji czy poziom naszej debaty publicznej. Mierzy wszystko poza tym, co czyni życie wartościowym. Znamy arkusze kalkulacyjnych, używający wyłącznie danych PKB, mają problem, ale nie dlatego, że produkt krajowy brutto nie uwzględnia szarej strefy, szczęścia, ochrony środowiska czy zdrowia, jak chcieliby zwolennicy innych wskaźników, takich jak HDI. Powody są inne — PKB nie oddaje właściwie przeszłości oraz psuje i wypacza mierzenie wartości w gospodarce cyfrowej. Innymi słowy, nie oddaje, jak bardzo wzbogacił się dzięki istnieniu świata 2.0.

Dzięki cyfryzacji możliwość przetwarzania dóbr w formie komputerowych zapisów przy zerowych kosztach własnych i wysyłania ich na cały świat jest rzeczą bez precedensu. Prowadzi do dramatycznego obniżenia cen multiplikowanych produktów. Ekonomia uczy, że gdy

niedobór spada, cena również. Gdy niedobór zamienia się w obfitość, to zgodnie z prawami ekonomii cena spada do zera. I w ten sposób wiele usług czy produktów świata cyfrowego jest jak tlen dostępny dla wszystkich. To, że są darmowe lub półdarmowe, nie znaczy, że nie mają wartości. Miara PKB po prostu jej nie liczy. Ponieważ produkty stają się ogólnodostępne, tańsze, a nawet ostatecznie darmowe, różnica pomiędzy ceną rynkową (jak jest to zapisane w PKB) i tym, co ekonomiści nazywają „nadwyżką konsumenta” (co ma wpływ na dobrobyt), jest coraz szersza. Według PKB cyfryzacja nie tylko nas nie wzbogaca, a wręcz czyni biedniejszymi. Tworzy wartość, ale nie w statystykach. Tymczasem jesteśmy bogatsi niż kiedykolwiek wcześniej. Po prostu tego nie dostrzegamy. Skoro nikogo nie dziwi fakt, że jeżeli chcemy się czegoś dowiedzieć, to szukamy w Google, a nie jak kiedyś w bibliotece, to czy aby nie powinniśmy zastanowić się, czy faktycznie wzrost gospodarczy w ostatnich latach wyhamował? I jak go alternatywnie zmierzyć, tak aby uwzględnić lukę w statystykach PKB, które wybiórczo obejmują działalność w sieci?

PKB nie uwzględnia bowiem zmian w technologii. Zgodnie z danymi Haiti w 2012 r. posiadało taki sam PKB na osobę jak Niemcy w 1500 r. Czy to znaczy, że przeciętny Haitańczyk żyje w podobnym świecie jak poddany Habsburgów sprzed pięciu wieków? Raczej nie, biorąc pod uwagę to, że długość życia na Haiti wynosi 65 lat, podczas gdy w XV-wiecznej Europie normą było, że ludzie umierali przed 40. rokiem życia. Na Haiti umiejętność czytania i pisanie jest nieporównywalna z europejską po średniowieczu, a mieszkańcy używają telefonów komórkowych. Wystarczy pomyśleć o wpływie światła na możliwość uczenia się, pracy — i już widać gigantyczną różnicę. Co z tego, że mamy dostępne niewiarygodne ilości danych z przeszłości, które można skwantyfikować, kiedy — jak zauważa William Nordhaus z Uniwersytetu Yale — wskaźniki, którymi się posługujemy, ze względu na charakter ich budowy „przegapiają” fakt, że zmieniają się technologie.

Zmierzenie wartości darmowych usług jest nie lada wyzwaniem. Kiedyś za rozmowę — przez telefon stacjonarny czy komórkowy — musieliśmy płacić. Dziś, gdy zamiast telefonu używam Skype'a, to nie generuję ani złotówki wzrostu PKB w gospodarce. Ale wartość tej rozmowy dla mnie jest taka sama jak rozmowy telefonicznej. Inny przykład. Zamiast kontaktować się ze znajomymi, pisuję do nich na Facebooku i otrzymują oni tę wiadomość natychmiast, niezależnie od miejsc, w którym jesteśmy. Kiedyś listy czy nawet SMS-y były dla mnie kosztem, a ich dotarcie do adresata zabierało czas. Trzydzieści lat temu, chcąc kupić książkę, trzeba było — tak, jeszcze raz powtórzę przykład z początku rozdziału — najpierw dojechać do księgarni (kupując wcześniej bilet na autobus u kasjerki), kupić książkę (płacąc u kasjerki) i wrócić (płacąc za bilet autobusowy u kasjerki). Dziś wszystko jest online. Na pytania, które były w momencie tworzenia PKB pozostawione praktycznie bez odpowiedzi, można obecnie znaleźć odpowiedź w ciągu kilku sekund, korzystając z Google. Osoba żyjąca w slumsach w Dżakarcie dzięki internetowi teoretycznie ma dostęp do tej samej wiedzy co student na Uniwersytecie Harvarda. Wystarczy jedno kliknięcie. Szybciej, taniej, efektywniej. Wspaniale. Dlatego jako społeczeństwa jesteśmy bogatsi. Cyfryzacja świata prowadzi do głębokich zmian w prowadzeniu biznesu. Świat 2.0 tworzy nowe miejsca pracy w miejsce innych, które w świecie analogowym przestają mieć rację bytu. Na przykład rynek dziennikarski skurczył się dramatycznie. Na rynku muzycznym jest zastój, bo jest on dwa, a może trzy razy mniejszy niż dawniej. Część jest za darmo, część kosztuje mniej niż dawniej. Jednocześnie w sieci powstaje mnóstwo projektów, które mają za zadanie ułatwiać nam życie.

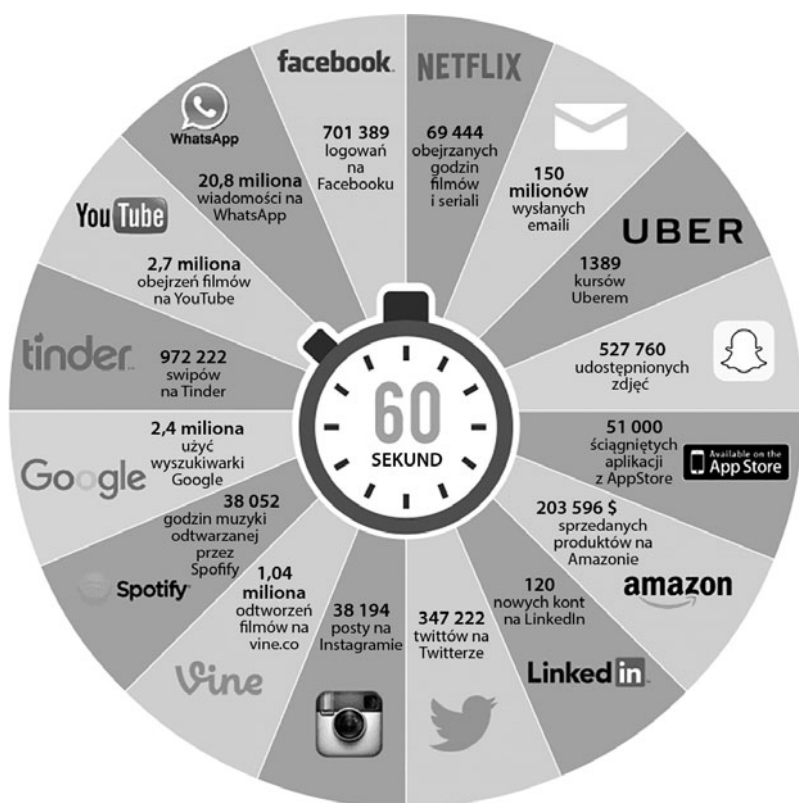
Wszystko to sprawia, że jednostka uczestnicząca w wirtualnym życiu świata 2.0 coraz mniej potrzebuje swojego rzeczywistego środowiska, a być może kiedyś nie będzie w ogóle już go potrzebowała — wzorce zachowania lub sposoby reakcji na rzeczywistość będą przejmowane i odkrywane online. Niczym memy, które przychodzą

do nas z internetu. Świat ConsumeIT zapewnia spełnienie większości naszych potrzeb kulturalnych — nawet posiadania alter ego w świecie wirtualnym. Świat gier online, takich jak np. Second Life, oferuje wgląd w alternatywne stosunki społeczne i kulturowe i jest zamieszkiwany przez kilka milionów użytkowników. Reprezentuje w pełni wirtualny świat, wraz ze swoim społeczeństwem, gospodarką i polityką, które zaczynają odzwierciedlać rzeczywistość. Aktualne stają się problemy moralne — co by się stało, gdyby ktoś zaczął cenić swoje wirtualne życie bardziej od tego rzeczywistego? Czy nie to dzieje się często z nastolatkami? Rzecz jasna, świat 2.0 komplikuje wiele spraw, unieważniając obowiązujące standardy bez tworzenia nowych. Prawo bowiem często nie podąża za rzeczywistością.

Niektórzy krytykują kulturę zrodzoną z tej nowej internetowej rzeczywistości, twierdząc, że jest to śmietnik cywilizacji, prowadzący do utraty szacunku dla „prawdziwej” kultury, charakteryzujący się brakiem profesjonalizmu, kultem amatorszczyzny, przeciętności i braku kompetencji. W istocie to kwintesencja pozytywnych i negatywnych skutków globalizacji. Niezależnie od tego, czy zgadzamy się z tymi zarzutami, czy nie, niedługo — jak twierdzą krytycy tego stanu rzeczy — świat 2.0 obejmie wszystko i wszystkich.

Rozwój internetu wpłynął na ogromne zmiany w sposobie dystrybucji kultury i komunikacji międzyludzkiej. Oczywiście jak to ma miejsce przy okazji każdej zmiany, pojawiają się nie tylko zagrożenia wspomniane powyżej, lecz także ogromne szanse dla innowatorów. Internet stał się siedliskiem startupów, energicznie działających, odważnych i zwinnych młodych organizacji, które potrafią szybko sprawdzić, czy innowacyjny produkt lub usługa mają rynkowy sens. Nigdy wcześniej w historii świata biznesu startupy nie miały tak szerokiego dostępu do wiedzy oraz kapitału, dzięki któremu mogą się rozwijać. To prawda, internet jest niszczycielską siłą! Jednak to niszczenie bardziej przypomina siłę kreatywnej destrukcji, opisywaną przez ekonomistę Josepha Schumpetera, którego można byłoby śmiało nazwać patronem ery cyfrowej.

Zmiany, jakie mają miejsce w świecie 2.0, dają nowe możliwości budowania przewagi konkurencyjnej produktów, nowych rodzajów marek, nowych kanałów dystrybucji i nowych form reklamy czy komunikacji, a także elementów odpowiedzialności społecznej. W swej istocie świat 2.0 bazuje na fakcie, że konsumenci zdali sobie sprawę, że ich siła nabywcza ma efekty globalne, co wpłynęło na ich zachowanie i potrzebę wygłaszania opinii na temat podejmowanych przez nich wyborów. Wystarczy sprawdzić, co się dzieje w internecie w ciągu jednej minuty (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Co się dzieje w internecie w ciągu 1 minuty

ŹRÓDŁO: EXALACOM (2016)

Najważniejszymi cechami świata 2.0 są (jak wstępnie określiłem w: Prokurat i Świerżewski, 2013):

Interaktywność. Świat 2.0 oferuje użytkownikom gigantyczną możliwość interakcji i integracji — niepostrzeżonej niczym wymiany myśli. Dzieje się tak dlatego, że w środku ciężkości serwisów internetowych postawiony jest użytkownik. Narzędzia tradycyjnego internetu ze świata 1.0 nie umożliwiały pełnej interakcji w świecie cyfrowym oraz nie dawały możliwości ConsumeIT. Choć serwis przygotowują najczęściej autorzy, to jądrem jego funkcjonowania są użytkownicy, którzy dostarczają zawartości, którą może być np. treść (*content*), i wymieniają się nią na zasadzie P2P (*peer to peer* — użytkownik do użytkownika). Wokół grup tematów powstają wirtualne społeczności użytkowników, które zaczynają ze sobą współpracować i współdziałać oraz budować sieci kontaktów. Następuje intensyfikacja wymiany opinii i doświadczeń. Jeden portal przestaje wystarczać. Na Facebooku komentujący podają odnośniki do Google+, a informują o tym na Twitterze, często nie tylko przez komputery, ale również przy użyciu smartfonów i tabletów. W 2013 roku już ponad połowa globalnej społeczności internautów (51%) używa Facebooka, 25% jednocześnie deklaruje się jako użytkownicy Google+, a 22% chętnie korzysta z Twittera i YouTube (GlobalWebIndex, 2013). Interaktywność to jednocześnie broń internautów, którzy mogą jej użyć w formie protestu — interakcje pojmowane są jako wzajemny wpływ ludzi, obiektów i zjawisk; spotkanie dwóch lub więcej działań, zachowań, dążeń; jest to proces komunikacji, który sprawia, że jednostki zmieniają swoje zachowanie. Ponieważ informacja w świecie cyfrowym przechodzi od medium do medium bez żadnej kontroli, interaktywność w sieci 2.0 może dać wielką władzę.

Centralnym elementem sieci 2.0 jest wymaganie od interaktywnych systemów, by pozwalały na uczestnictwo użytkowników w procesach produkcji i interakcji społecznej. W związku z tym, by móc krytycznie zbadać zjawisko sieci 2.0, należy zbadać relacje między interaktywnością i siłą społeczną (Jarrett, 2008).

Równoczesność. W sieci 2.0 każdy komputer jest równocześnie klientem i serwerem. Internet umożliwia natychmiastowy dostęp do całej historii świata i jednocześnie zapisanie się na jej kartach. Zmienia to koncepcję czasu i przestrzeni. Każdy użytkownik może należeć do wielu wspólnot jednocześnie oraz może jednocześnie prowadzić kilka konwersacji, a także używać kilku aplikacji w tym samym czasie (*multitasking*). W 1999 roku zaledwie 16% osób w wieku 8 – 18 lat używało jednocześnie więcej niż jednego medium. Według „Raportu Generation M2: Media in the Lives of 8 to 18 year olds” ze stycznia 2010 roku w roku 2009 wartość ta wzrosła do 29%. Rośnie także ilość czasu, jaki młodzi ludzie przeznaczają na używanie mediów — w 1999 roku średnio było to 7 godzin, 29 minut, w 2004 roku — 8 godzin i 33 minuty, a obecnie jeszcze więcej. Dziś jest to codziennością dla większości nie tylko młodych ludzi. Trend ten znajduje wyraz nie tylko w konsumpcji mediów i informacji, ale też przejawia się wzrostem liczby równocześnie realizowanych projektów w organizacjach, liczby śledzonych e-maili, analizowanych równocześnie raportów. Prowadzi to do nieustającego wzrostu ilości przechowywanych danych i informacji. Do roku 2020 (według danych agencji IDC) na świecie będziemy przechowywać nawet 35 zettabajtów danych, czyli 35 miliardów terabajtów, co będzie stanowiło 44-krotny przyrost ich ilości od 2009 roku. Równocześnie rozwijają się narzędzia ich analizy, co znajduje wyraz w zjawisku nazywanym Big Data.

(...) ta rewolucja w dziedzinie pomiaru, poczynając od przejścia z analogowych do cyfrowych danych, jest równie istotna jak na przykład opracowanie mikroskopu wraz z jego dokonaniem na rzecz biologii i medycyny. Transformacja „Big Data” nie polega wyłącznie na posiadaniu bardzo dużych zasobów danych. Można także określić te zasoby jako dane na poziomie „nano”, bo są to bardzo precyzyjne dane — jest to możliwość dużo bardziej dokładnego pomiaru niż kiedyś. Można poznać indywidualne upodobania

konkretnego konsumenta i personalizować ofertę dla tego klienta (Chui i Comes, 2011).

Rozproszenie. Dzięki sieci informacja dostępna jest w wielu miejscach jednocześnie. Sieć skompresowała czas i przestrzeń na skalę globalną oraz ujarzmiła ich moc, co pozwala zaspokoić indywidualne oczekiwania każdego użytkownika. Decentralizacja wiedzy i zasobów informacji oznacza, że nikt nie jest strażnikiem lub właścicielem całej dostępnej wiedzy, a tym samym nikt nie może sprawować władzy — władza staje się zdecentralizowana bądź też rozproszona. Każdy sprawuje władzę w ograniczonym stopniu. Co więcej, w globalnej gospodarce ze światowym rynkiem pracy praca „przepływa” do miejsc, gdzie może być wykonana w najbardziej wydajny sposób, co z kolei jest definicją offshoringu, lub też ludzie migrują do miejsc, gdzie praca jest dostępna (Rybiński, 2006). Zjawisko to prowadzi do konkurencji o najbardziej kreatywne umysły planety — jest to konkurencja znacznie wspomagana przez prawie powszechną podstawową znajomość angielskiego w krajach rozwijających się. Rozproszenie pojawia się nie tylko w sieci, lecz także w gospodarkach narodowych. Światowy ekonomiczny środek ciężkości nieustannie przesuwają się do Azji (Chiny, Indie, Indonezja) — tam pojawiają się miejsca pracy. Raport Center for American Progress oraz Center for the Next Generation pt. „The Competition that Really Matters” wskazuje, że odbywa się to także w zakresie edukacji. Coraz większa liczba mieszkańców Azji kończy studia — jeszcze w 2000 roku 23,8% absolwentów na świecie pochodziło z USA, w 2010 roku było to 20,6%, a prognozy na 2020 rok wskazują, że ich odsetek zmaleje do 17,8%. W tym samym czasie następuje wzrost edukacji w Chinach i Indiach — w 2000 roku światowy odsetek absolwentów studiów wyższych z tych państw wynosił odpowiednio 9% i 6,5%, w 2010 roku — 11,1% i 7,1%, a w 2020 będzie to aż 13,4% i 7,7%. Chiny są już teraz światowym liderem pod względem liczby doktorantów. Zgodnie z wyliczeniami zawartymi w artykule *Phd Factory* zamieszczonym w „The Nature” roczna liczba świeżo upieczonych chińskich naukow-

ców z tytułem doktora przekracza już 50 000. Rozproszenie jest wbudowane w sieć 2.0:

Sieć 2.0 jest zdecentralizowaną „architekturą” polegającą na przechowywaniu w rozproszeniu treści, aplikacjach i komputerach zamiast na scentralizowanym systemie kontrolowanym przez menedżerów lub działy IT. Kontrola i pilnowanie zasad stają się w takiej sytuacji trudne i stanowią problem dla organizacji (Martin, Reddington i Kneafsey, 2007).

Dostępność. W internecie czas płynie szybciej i życie nigdy się nie zatrzymuje. Ma to swoje konsekwencje — cyfrowy świat pracuje 24 godziny na dobę. Informacje są ciągle aktualizowane, a użytkownicy przyzwyczajeni do tej obfitości zaczynają domagać się więcej — jeśli natychmiast nie znajdą pożądanej informacji, przenoszą się do następnej strony w wynikach wyszukiwania. W ten sposób dostępność wzmacnia konkurencję. Warto wspomnieć o koncepcji $N=1$ i $R=G$, stworzonej przez C.K. Prahalada i M.S. Krishnana (2008), która jest mechanizmem działania zaprezentowanego przykładu. $N=1$ to jednostka lub klient — jedyny w swoim rodzaju, wymagający indywidualnego podejścia. $R=G$ to zasoby (R) lub raczej dostęp do zasobów, a nie posiadanie zasobów. Ten dostęp jest globalny (G), ponieważ w dobie globalizacji dostawcy zasobów mogą pochodzić z dowolnej części świata. Te zasoby można także konfigurować w dynamicznie zmienny sposób. Jest to dokładne przeciwieństwo modelu biznesowego Forda T, gdzie klienci traktowani byli jako niezróżnicowana i pozbawiona indywidualności masa (jeden produkt dla wszystkich), a wszystkie zasoby należały do firmy. Dostępność równa się zindywidualizowani klienci i dostęp do globalnych zasobów, a poza tym jest jeszcze jeden wymiar:

Sieć 2.0 powstaje dzięki duchowi otwartości, w miarę jak deweloperzy i firmy oferują darmowy dostęp do swoich treści i aplikacji. Dobrymi przykładami są powstanie materiałów do kursów i tekstów z dziedziny zarządzania (...), utworzenie encyklopedii

typu Wikipedia i przeglądarkę typu Firefox (Martin, Reddington i Kneafsey, 2007).

Demokratyzacja. Użytkownicy przestali być biernymi i anonimowymi odbiorcami przekazów. Uzyskali wirtualną tożsamość (m.in. poprzez blogi czy stworzenie profilu na serwisie społecznościowym) i ich wpływu nie można lekceważyć. Dzieląc się informacjami w internecie, godzimy się na poddawanie ich swobodnej ocenie przez ludzi, którzy je czytają. Użytkownicy, biorąc udział w swoistym głosowaniu mającym na celu uporządkowanie i wyróżnienie treści znajdujących się na serwisach sieci 2.0, mogą je uznać za ciekawe i polecić innym na serwisach typu Digg, Del.icio.us, Wykop, Facebook, Google+, LinkedIn. W sieci 2.0 każdy głos się liczy. Kultura uczestnictwa oznacza aktywny udział członków określonej grupy społecznej w procesie komunikacji masowej. Dziś skończył się tradycyjny podział na nadawcę i odbiorcę. Każdy może być autorem i konsumentem informacji. Dostęp do nowych technologii i uczestnictwo w tworzeniu nowego cyfrowego świata stają się warunkami koniecznymi przynależności do społeczności sieciowej i prowadzą do nowych podziałów między opartymi na sieci grupami: „konsumtariatem” i „netokracją”. Każdy głos i opinia są równie ważne — głos i opinia mądrej osoby liczą się tak samo jak w przypadku przeciętnego użytkownika. Użytkownicy otrzymują narzędzia, dzięki którym mogą wpływać na innych, na rządy i korporacje.

Rozdział 3.

Świat pracy 2.0

Zjawiska opisane w rozdziale 2. zdecydowanie wpływają na samo rozumienie tego, czym właściwie jest praca, na jej wykonywanie i na relacje między pracownikami. Interaktywność, multimedialność, powszechność, łatwy dostęp, jeden rynek globalny — wszystko to zawdzięczamy cyfrowym technologiom informatycznym. Ale dlaczego miałyby one wpływać na pracę? Skoro technologie zmieniają naszą kulturę i osobowość, zmiany będą widoczne także w sposobie, w jaki pracujemy. Ale co tak właściwie rozumiemy przez „pracę”?

Historia świata pracy rozpoczyna się wraz z pojawieniem się gatunku *homo sapiens*, tak więc „praca” w swoim najszerszym znaczeniu może być utożsamiana wyłącznie z ludzkością. Praca jest czynnikiem produkcji — miarą wysiłku ludzkiego, potrzebnego do wytworzenia danego dobra. Z nieco mniej akademickiej perspektywy praca jest zjawiskiem osobistym i społecznym (Bollier, 2011, s. 7). Według Roberta Morrisa z IBM Research w zdefiniowaniu pracy pomaga zastosowanie analizy systemowej:

Jest to piękny, gigantyczny system „stanów i przepływów” — który produkuje dobra, usługi, rozrywkę i szczęście (...) Jest to model zagospodarowania ludzkiego czasu i zachowania, które jest traktowane jako wkład wraz z pozytywną oraz negatywną informacją zwrotną w postaci zachęt, które określają produktywność i jakość wyniku (Bollier, 2011, s. 7).

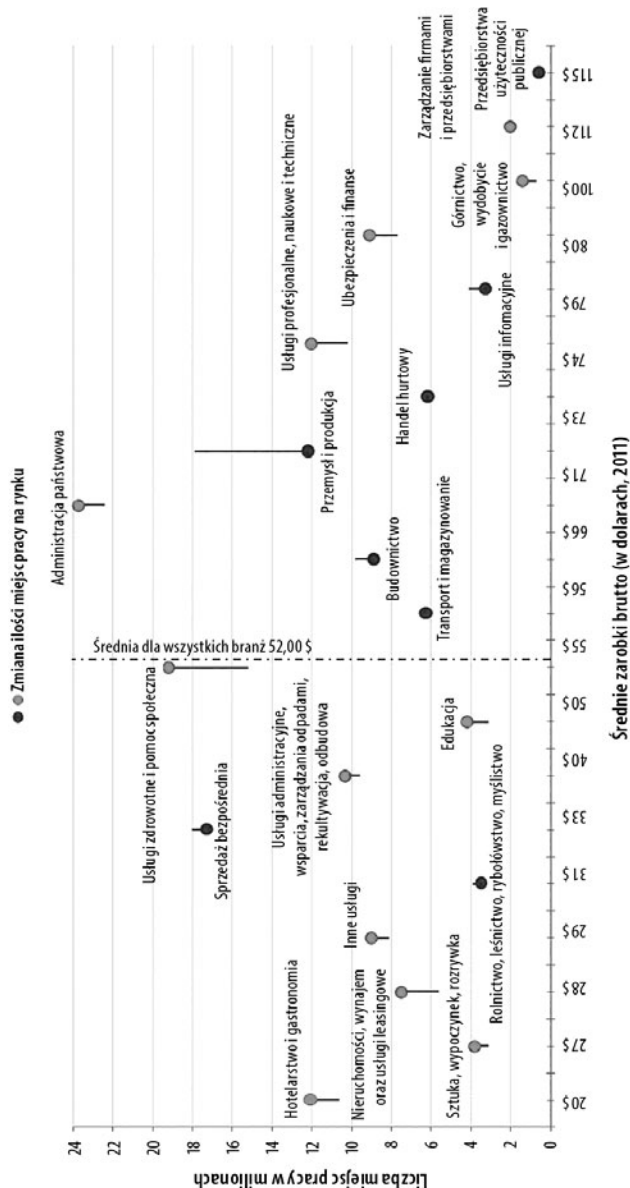
Lynda Gratton, wykładowczyni zarządzania na London Business School, twierdzi, że praca jest uniwersalna, ale to *jak, dlaczego, kiedy i gdzie* pracujemy, nigdy jeszcze nie było przedmiotem tak indywidualnej interpretacji jak teraz (Gratton, 2010, s. 16). Transformacja opisana w pierwszych dwóch rozdziałach wpłynęła na *jak, dlaczego, kiedy i gdzie* pracy, gdyż na istotę pracy składają się przemiany globalne, liberalizacja handlu na rynkach światowych i rewolucja technologiczna (najpierw telegraf, potem telefon, a obecnie internet i sieć 2.0), przez co granice państw i bloków gospodarczych straciły swoje pierwotne znaczenie. Warunkiem jest oczywiście usuwanie barier dla wymiany i produkcji dóbr i usług, przepływu kapitału i ludzi. Bariery te znosi się m.in. pomiędzy krajami OECD i krajami Unii Europejskiej. Znosi je także większość pozostałych krajów świata, określanych często mianem „rynków wschodzących” (*emerging markets*). To dlatego w świecie pracy 2.0 pracę produkcyjną jako towar globalny definiuje się jako: *solidnie, tanio, szybko i w Azji*.

Na początku lat 90. ubiegłego wieku cały zachodni świat zaczął przenosić się z produkcją do krajów azjatyckich. Przedsiębiorcy coraz częściej szukali alternatywy dla trudnych warunków prowadzenia działalności, drogiego surowców, licznych obciążeń podatkowych oraz — a może przede wszystkim — mało wyrozumiałej dla ich problemów biurokracji. Zaczęli wówczas postrzegać kraje takie jak Indie, Chiny czy Indonezja jako miejsce inwestycji lub outsourcingu usług, głównie ze względu na niskie koszty pracy. Obecnie kontakt z partnerami z Azji jest natychmiastowy i bezproblemowy (co jeszcze 20 lat temu nie było takie oczywiste), a współpraca daje obopólną korzyść. Głównymi korzyściami z globalizacji jest obniżka kosztów produkcji — a zatem i cen wytwarzanych towarów i usług oraz lepsze wykorzystanie dostępnych na świecie zasobów pracy i kapitału. Możemy stwierdzić, że gwałtowne przyspieszenie procesu globalizacji na przełomie XX i XXI wieku było możliwe dzięki skokowemu postępowi w rozwoju technologii komputerowych i telekomunikacyjnych oraz obni-

zeniu cen transportu. Dzięki multimediom i światowej sieci internetowej dostęp towarów i usług stał się prostszy. W konsekwencji łatwiejsze stało się znajdowanie miejsc, gdzie wytwarzanie dóbr, wydobywanie surowców, koszty pracy itp. będą najbardziej atrakcyjne dla potencjalnego inwestora. Należy tutaj podkreślić, że sam proces globalizacji był możliwy dzięki włączeniu się krajów dotychczas słabo rozwiniętych gospodarczo lub prowadzących dotąd politykę izolacjonizmu od gospodarki światowej. Do krajów tych zaliczyć można na przykład Indie i Chiny. Spowodowało to z jednej strony przystąpienie do rynków światowych ponad dwóch miliardów potencjalnych konsumentów (co stanowi największą rewolucję popytową w historii), zaś z drugiej — otwarcie możliwości przeniesienia dużej części światowej produkcji do krajów azjatyckich. Nie bez znaczenia jest również fakt, że państwa te dokonały wielu reform gospodarczych, w tym obniżyły podatki i inne koszty związane z pracą i produkcją. Kraje Azji Wschodniej, głównie Chiny, Indie czy Indonezja, nie znajdują się już — jak zwykliśmy myśleć — „na progu cywilizacji”, lecz są „naszymi bezpośrednimi sąsiadami”.

W wyniku globalizacji produkcja dóbr pracochłonnych, opartych na przemyśle, przeniosła się do Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, dzięki czemu ceny produktów wyraźnie się obniżyły. Ubocznym skutkiem globalizacji okazała się presja na obniżkę płac pracowników w krajach wysoko rozwiniętych w tych dziedzinach, które wystawione są na konkurencję krajów o niskich płacach. Co ciekawe, wiele stanowisk produkcyjnych przeniesiono do Chin nie dlatego, że chińskim pracownikom płaci się mniej niż amerykańskim, ale ponieważ ich płace są niższe niż koszty wymiany technologii. Obrazuje to rysunek 3.1. Pokazano na nim, które typy zawodów zyskały, a które straciły na znaczeniu w USA.

„Jeśli twoja firma nie zarobi pieniędzy w Chinach, zapewne nie zarobi ich nigdzie” — twierdził prezes Nissan Motor Company, Carlos Ghosna. To jedna z wielu anegdot, które krążą wśród przedsiębiorców.



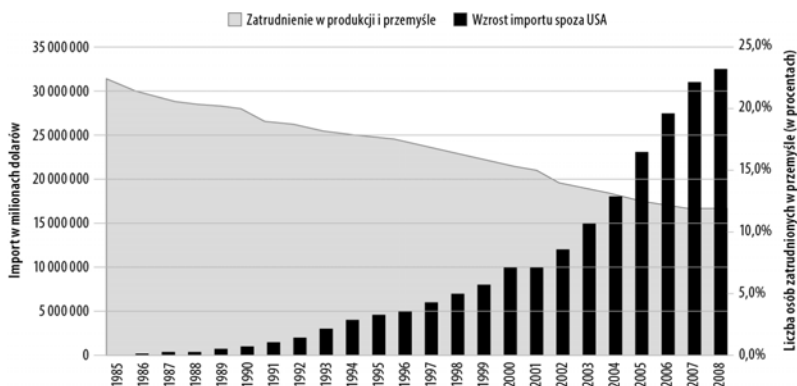
Rysunek 3.1. Zmiany w liczbie liczby miejsc pracy w stosunku do dochodów w USA w latach 2001 – 2011

ŹRÓDŁO: U.S. BUREAU OF LABOR STATISTIC, 2013

Inna mówi, że na trzy rzeczy w sklepie odzieżowym w jakimkolwiek miejscu Europy minimum dwie będą produkcji azjatyckiej. Nic dziwnego — jesteśmy kompletnie uzależnieni od importu z krajów azjatyckich. Sytuację można podsumować stwierdzeniem: „oni produkują, my kupujemy”. Ale czy to z powodu tańszej siły roboczej i lepszych warunków prowadzenia biznesu w Azji, czy może dlatego, że sami, w imię własnej wygody, zgodziliśmy się na taki stan rzeczy? XXI wiek będzie wiekiem Azjatów, tak jak było zawsze, z wyjątkiem ostatnich 500 lat. Firmy azjatyckie wygrywają nawet w przetargach ogłaszanych przez instytucje publiczne bądź rządowe. W 2001 roku amerykańska armia zamówiła w Chinach 618 tys. беретów dla swoich żołnierzy. Tłumaczy to fakt, że w Chinach przeciętny koszt pracy w przemyśle na przełomie XX i XXI wieku wynosił ok. 80 centów za godzinę — dwudziestokrotnie mniej niż w Stanach Zjednoczonych i aż trzydziestokrotnie mniej niż w Niemczech! Kto dziś nie przenosi się z produkcją przemysłową (np. odzieżową) do Państwa Środka lub innych krajów Azji, po prostu wypada z rynku.

Gospodarka chińska w czasach globalizacji, liberalizacji cel i rozwoju Chin jako „fabryki świata”, nastawiona na dalsze uprzemysłowienie i eksport towarów za granicę, gdzie znajdują się masowi odbiorcy chińskiej produkcji, ma wciąż ogromne rezerwy rozwojowe i rozwija się w tempie 7% PKB rocznie. W 2012 roku w produkcji i przemyśle pracowało w Chinach w przybliżeniu tyle ludzi, co we wszystkich gałęziach produkcji i przemysłu całego Zachodu i Japonii razem wziętych, a kilkaset milionów wciąż czeka na chińskiej wsi i w prowincjach wewnętrznych, by za niewygórowane wynagrodzenie dołączyć do tych, którzy już pracują na wybrzeżu. Dzięki temu Chiny mogą stale jednocześnie przesuwając w głąb kraju fabryki przemysłowe wymagające niskich kosztów pracy oraz implementować nowocześniejsze technologie w produkcji na wybrzeżu, co w naturalny sposób idzie w parze ze wzrastającą wydajnością pracy i rozwojem technologicznym w regionie nadmorskim. To tłumaczy, dlaczego

8 stycznia 2004 r. swoje ostatnie dwa zakłady w Teksasie zamknął producent dżinsów Levi Strauss & Co., który najdłużej opierał się tzw. outsourcingowi i płacił 10 – 12 dolarów za godzinę swoim pracownikom w USA. Przed dwiema dekadami Levi Strauss & Co. miał w Stanach Zjednoczonych 63 własne zakłady, jednak po siedmiu kolejnych latach spadku sprzedaży i zysków całą produkcję przeniósł za granicę, głównie do Azji. To samo uczynili inni – w samej branży odzieżowej choćby takie tuzy jak Calvin Klein, Gap, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren. Wpływ transformacji na spadek liczby miejsc pracy w przemyśle oraz wzrost importu z Chin ilustruje rysunek 3.2. W ciągu 22 lat niemal połowa zatrudnionych w przemyśle w USA straciła pracę. To 14 milionów miejsc pracy.

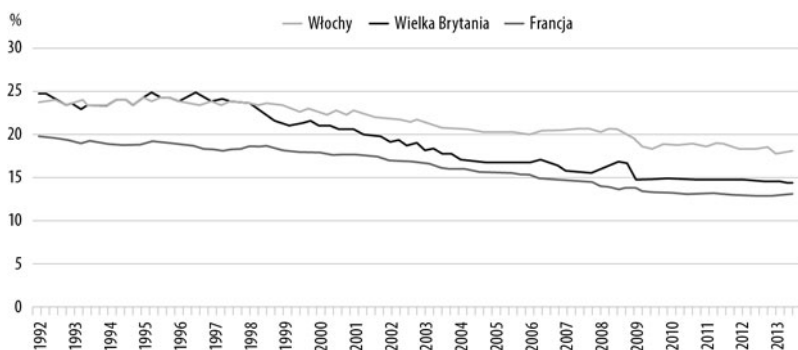


Rysunek 3.2. Import i zatrudnienie w produkcji w USA, 1985 – 2007

ŹRÓDŁO: U.S. BUREAU OF LABOR STATISTIC, [FTP://FTP.BLS.GOV/U.S.](http://FTP.BLS.GOV/U.S.CENSUS.BUREAU)
CENSUS BUREAU, [HTTP://WWW.CENSUS.GOV/FOREIGN-TRADE/BALANCE](http://WWW.CENSUS.GOV/FOREIGN-TRADE/BALANCE)

W Europie rzecz wygląda podobnie. Na przykład francuskie firmy przemysłowe przez ostatnie 10 lat z powodu jednych z najwyższych kosztów pracy w strefie euro zrezygnowały z 750 tys. miejsc pracy. Produkcja przemysłowa jako procent zysku ekonomicznego spadła do 12,6% w ubiegłym roku w stosunku do 20,2% w 1992 roku.

Porównanie udziału przemysłu w PKB w gospodarkach Francji, Włoch i UK pokazuje rysunek 3.3.



Rysunek 3.3. Udział przemysłu w PKB wybranych krajów europejskich

ŹRÓDŁO: EUROSTAT, 2014

Przed laty przedsiębiorstwa w dużej mierze wykorzystywały proste środki do osiągnięcia celów — w tym niskie koszty pracy. Masowa produkcja i efekty skali przez wiele lat napędzały gospodarki państw Zachodu. Problem w tym, że ten model działania wyczerpał się wskutek otwarcia się rynków pracy Azji. Znaleźliśmy się w takim momencie, że albo dalej będziemy zwiększać konkurencyjność gospodarki, albo zatrzymamy się w rozwoju. Dotyczy to zarówno państw rozwiniętych, jak i tych, które gonią Zachód. Z Azją konkurują wszyscy, także państwa Europy Środkowo-Wschodniej — jeśli nie będą doganiać krajów rozwiniętych w takim tempie jak dotychczas, wpadną w pułapkę średniego dochodu (*middle income trap*). Na zawsze będą lawirować między bogatym Zachodem i krajami ubogimi.

Na szczęście w świecie 2.0 zamożność społeczeństw nie jest związana wyłącznie z posiadaniem rozległego przemysłu. W cenie są przełomowe idee, udane pomysły wprowadzone na rynek — innowacje, które rodzą się w głowach niezależnie od wysokości opodatkowania, poziomu przemysłu czy polityk rządowych (choć wszystkie te elementy mają wpływ na innowacyjność). Na przykład Uber, AirBnB, wirtualna

waluta Bitcoin, Facebook, YouTube, Reddit, Groupon, Amazon powstały jako idee, które miały zmienić świat. Nie są efektem niskich kosztów pracy, ale innowacyjności i wysokiego poziomu kapitału ludzkiego. Wniosek z tego jest następujący: nie ma co ścigać się z Azją! Trzeba „wymyślać” przyszłość.

Paul Romer, ekonomista z Uniwersytetu Stanforda, zwolennik tzw. teorii nowego wzrostu, zaproponował nowe spojrzenie na kwestię wzrostu gospodarczego w dobie internetu, dzieląc świat na dwie sfery: obiektów materialnych oraz idei. Obiekty materialne (produkty) to wszystko, co nas otacza. Są one w niedoborze, podlegają prawu malejących przychodów, które mówi, że koszty zwiększają się wraz ze wzrostem nakładów. Jednak to nie obiekty materialne napędzają wzrost gospodarczy, a nowe idee oraz wynikające z nich przemiany technologiczne. Świat 2.0, w przeciwieństwie do tradycyjnego świata 1.0, oferuje nieograniczone możliwości — nowe pomysły dają początek nowym produktom, nowym rynkom. A to tworzy dobrobyt. To wspaniała wiadomość. Ponieważ na Zachodzie nie ma możliwości konkutowania kosztami pracy z krajami azjatyckimi, trzeba się skupić na pracy bazującej na innowacjach, kreatywności i nowych technologiach, zwłaszcza że wcześniej czy później Azjatów również zastąpią skomputeryzowane roboty. Świat pracy przechodzi prawdziwą metamorfozę, której początek już widać.

Dziś dzięki technologii praca zaktualizowała się do wersji 2.0. Zmiany są na tyle głębokie, że można mówić o wejściu w nową erę pracy — pracy 2.0. Nie chodzi wyłącznie o wykonywaną czynność, z której obie strony — zlecający i wykonujący — czerpią korzyści. To nowa umowa społeczna między pracodawcami a pracownikami, gdzie celowe ludzkie działanie — oparte na niezależnej wiedzy, tworzeniu i przekształcaniu informacji za pomocą narzędzi cyfrowych i połączone z dostosowaniem tej nowej wiedzy do potrzeb rynkowych — odbywa się bez kontaktu bezpośredniego (lub kontakt ten jest bardzo ograniczony) z osobą lub organizacją zlecającą dane zadanie. W pracy 2.0 pracownik jest wynagradzany wyłącznie za sukces —

dostarczenie produktu, usługi, a nie za faktyczny nakład pracy liczony w godzinach. Po stronie pracownika są koszty używanego sprzętu, ubezpieczenia efektów pracy, ciągłego kształcenia lub wyników absencji chorobowej. Ewolucję pracy możemy rozpatrywać w następujących aspektach (wstępnie określone w: Prokurat i Świerżewski, 2013):

Zmniejszenie kosztów komunikacji, koordynacji i interakcji. Jedną z barier wzrostu organizacji są koszty transakcyjne. Dzięki rozwojowi technologii odległości wydają się zmniejszać, podobnie jak koszty ich pokonywania. Dziś rozmowa z mieszkańcem Indonezji przez Skype'a jest darmowa. Stąd z łatwością można zlecić wykonanie pracy komuś, kto fizycznie znajduje się tysiące kilometrów dalej. To właśnie nowe technologie i globalizacja pozwalają na drastyczne ograniczenie kosztów zlecenia i przeprowadzania konkretnych zadań. Ekspersi z firmy McKinsey, Jacques Bughin, James Manyika i Roger Roberts, zauważają:

W naszym okablowanym świecie koszty transakcyjne drastycznie spadły, a niemal powszechny dostęp do internetu sprawił, że nowe i nieoczekiwane połączenia klientów, zdolnych pracowników i dostawców są nie tylko możliwe, ale wręcz łatwe. Cyfryzacja zmieniła ekonomię tworzenia i dystrybucji produktów, usług i treści w coraz większej liczbie kategorii. Potencjalnie zrewolucjonizuje ona także modele biznesowe, menedżerskie i organizacyjne (Bughin, Manyika i Roberts, 2008).

Koncepcja kosztów transakcyjnych, opisana przez Ronalda Coase'a i Olivera Williamsona, wyjaśnia (miedzy innymi) istnienie korporacji. Posiadanie zasobów na własność może być tańsze niż ich wynajem na wolnym rynku. Tymczasem w świecie 2.0 koszty transakcyjne gwałtownie spadają i nawet korporacje zlecają prace na zewnątrz lub współpracują z innymi firmami w ramach umów. Dynamika biznesu sprawia, że programiści wysyłają kod „na noc” do Indii i spodziewają się, że informacja zwrotna wróci do Europy zaraz rano. Coraz więcej zadań czy projektów realizowanych jest na

ponadpaństwowym wolnym rynku przez portale freelancerskie. Znaalezienie tłumacza rzadkiego języka, napisanie skryptu czy zaprojektowanie logo nigdy nie było tak proste, zarówno dla zleceniodawców, jak i zleceniobiorców. Projektów poszukuje się wirtualnie, równolegle z harmonogramem i wynagrodzeniem. Po zakończonym projekcie strony mogą wymienić się widocznym publicznie komentarzem i ocenić jakość wykonanej pracy. Popularne portale freelancerskie, takie jak freelancer.com czy elance.com, posiadają własne rankingi freelancerów, którzy opisują samych siebie poprzez wąskie specjalizacje. Kontakt następuje przez internet, co T. Friedman opisuje w następujący sposób: *W dzisiejszym świecie internet jest najbliższy rynkowi doskonale konkurencyjnemu* (Friedman, 2000, s. 81).

Nowe technologie mają głęboki wpływ na organizację produkcji i stosunków pracowniczych, co z kolei prowadzi do zmian w instytucjach rynku pracy, kształtując układy zbiorowe oraz indywidualne umowy na linii pracodawca – pracownik. Świat 2.0 niesie ze sobą kolejne możliwości obniżek kosztów, np. przerzucanie tych kosztów na użytkowników i obchodzenie narzucanych przez państwo zasad zatrudniania pracowników.

Redukcja kosztów transakcyjnych łączy się z rosnącą przejrzystością pracy. Wcześniej mierzenie produktywności stanowiło prawdziwe wyzwanie — zwykle po prostu nie udawało się jej określić. Dziś narzędzia mierzące czas pracy i poczynione postępy rewolucjonizują pomiar produktywności, zarówno na poziomie projektu, jak i każdego pracownika. W pierwszym przypadku nowe narzędzia mogą porównywać wydajność poszczególnych pracowników, badając, kto pracuje bardziej wydajnie i przynosi firmie większe zyski. To dlatego w świecie 2.0 osoby bardziej produktywne lepiej zarabiają. Przejrzystość pracy oznacza dokładny pomiar przychodu na każdym poziomie organizacji. Praca 2.0 wprowadza widelki płacowe do obszarów, gdzie jeszcze niedawno pojęcie to w ogóle nie istniało.

Wirtualizacja pracy. Dzięki pracy zdalnej część, a nawet niekiedy całość zadania można wykonać poza firmą, a kiedy w grę wchodzi internet — z domu, ze szkoły, z kafejki internetowej czy z jakiegokolwiek innego miejsca przy użyciu urządzenia podłączonego do internetu. Wirtualizacja pracy oznacza zarówno możliwość podpięcia się zdalnie do sieci z zasobami pracodawcy, jak i pracę na wirtualnych pulpitych na komputerach na drugim końcu świata. To oczywiście wymaga zabezpieczeń, tym niemniej powstaje pytanie, dlaczego opłaca się tak pracować? Chodzi o koszt komunikacji, który zmienia wszystko. Dzięki infrastrukturze telekomunikacyjnej (telefony komórkowe i stacjonarne, wideokonferencje, usługi cyfrowe) staje się możliwe pokonanie tradycyjnych barier: odległości i czasu. Jednostki nie są już przykute do biurka w pracy. Komunikatory internetowe, przechowywanie plików w chmurze, rozwiązania SaaS (*Software as a service*, z ang. *oprogramowanie jako usługa*) i inne narzędzia biznesowych sieci społecznościowych w ramach sieci 2.0 pozwalają menedżerom sięgać poza ich zespół czy wydział i współpracować z ludźmi na wszystkich poziomach, w ramach organizacji i poza nią, mieszkającymi na całym świecie. Pionierem pokonywania takich barier był JetBlue, który już w 2004 roku pozwolił pracować z domu 700 pracownikom z działu obsługi klienta. Dane pokazują, że 82% firm z listy 100 najlepszych pracodawców Fortune za rok 2011 oferuje opcję pracy zdalnej (Vistage, 2011). Na przykład w firmie SAP praca wirtualna w ramach firmy i poza nią stała się normą — jak się okazało, umożliwia to zwiększanie sieci kontaktów i bardziej elastyczną formę pracy. Menedżerowie używają złożonych narzędzi do dialogu, podejmowania decyzji i nadzorowania pracy zespołowej. W tym także systemów nowej generacji do wideokonferencji o wysokiej rozdzielczości (takie możliwości oferują m.in. Skype, Cisco, Google). Jeśli z jakiegoś powodu firma nie wprowadziła jeszcze telepracy, zawsze istnieje alternatywa w postaci systemu zmianowego opierającego się na możliwości pracy w do-

godnych godzinach, z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Takie rozwiązania obniżają koszty np. wynajmu powierzchni biurowej czy koszty przejazdów i pozwalają na pracę z dowolnego miejsca, w dowolnym momencie i przy użyciu dowolnego dostępnego sprzętu. Dane pokazują, że telepraca może ograniczyć firmowe koszty nieruchomości o 20%, a koszty pracy — o kolejne 10% (Vistage, 2011). Jak twierdzi ekspert w dziedzinie nowych mediów i autor *Trust Agents: Using the Web to Build Influence, Improve Reputation, and Earn Trust* (z ang. *Jednostki zaufania: Używanie sieci do kreowania wpływów, ulepszania reputacji i zdobywania zaufania*), Chris Brogan, symbolem pracy zmianowej jest rosnąca popularność słowa „anywhen” (*anywhere and whenever*, z ang. *gdziekolwiek i kiedykolwiek*). Wirtualizacja pracy doprowadziła do globalizacji światowej gospodarki, dopuszczając do głosu kraje rozwijające się, najpierw dzięki zasobom taniej siły roboczej, ale też dzięki wkraczaniu firm na rynki o znacznym potencjale wzrostu. W ten sposób świat rozwijający się staje się też źródłem pracowników o znacznych, wysoce zróżnicowanych kompetencjach (Frank i Moore, 2010).

Także organizacje, które nie stosują telepracy i systemu zmianowego, starają się pozyskiwać i utrzymywać najlepszych pracowników poprzez oferowanie pracy elastycznej (*flexible work*), opartej na elastycznym sposobie organizowania i wykonywania obowiązków. Raport firmy Mercer „US Compensation Policies and Practices Survey” (Badanie polityk i działań kompensacyjnych w USA) z 2012 roku wskazuje, że 65% amerykańskich firm oferuje elastyczny termin rozpoczęcia i zakończenia pracy i umożliwia skrócenie dnia pracy w przypadku zwiększonej produktywności.

Zadania wykonywane zarówno przez jednostki, jak i zespoły wirtualne (*virtual teams*) oznaczają konieczność dostępu do technologii i narzędzi IT oraz wprowadzania określonych zasad, dzięki którym pracownicy są równie produktywni poza biurem. Wirtualizację pracy (oraz technologie wirtualizacji środowiska pracy) można

traktować jako krok naprzód wobec telepracy, ponieważ dziś możliwe jest — w dużej mierze dzięki rozwiązaniom chmury wewnętrznej (prywatnej) — stworzenie wirtualnego środowiska pracy, w którym pracownik ma zdalny dostęp do aplikacji i danych na dowolnym urządzeniu.

Gdy pracujesz zdalnie, ogromne znaczenie ma to, by rzeczywiście znać ludzi, z którymi się pracuje — wymaga to większego zaufania i zorientowania zespołu na cel, a nie koncentrowania się na zadaniu. Ale pracownicy w coraz większym stopniu oczekują możliwości wykonywania swoich zadań wtedy, kiedy im to pasuje, trzeba więc tworzyć takie środowiska pracy, z których ludzie będą chcieli korzystać.

Jakie są konsekwencje tych zmian? Współcześnie, jak sugerowano wcześniej, pojawia się nowy trend — domocentryzm. Dom staje się dla człowieka XXI wieku swoistego rodzaju centrum decyzyjnym, sprawnie zarządzanym i pozwalającym na zaspokojenie większości potrzeb. Tym niemniej nie wszystkim to pasuje. Bardzo wiele osób, które pracują samotnie w domu, zatracą granicę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Nie każdy bowiem potrafi rozsądnie gospodarować swoim czasem. Część osób zatrudnionych zdalnie popada w pracoholizm. Z własnego domu tworzą wirtualne biura, spędzają całe dni przyklejeni do ekranu komputera, rezygnując z życia towarzyskiego lub naturalnych więzi powstających w tzw. realu. Część osób pracujących w domu wciąż odkłada zadania, zwlekając z nimi do granic możliwości. Okazuje się, że brak naturalnego środowiska pracy może spowodować zatracenie umiejętności realnej oceny wykonywanych zadań. Taka osoba nie może porównać swojej pracy z wynikami innych, co u ludzi pozbawionych normalnych kontaktów międzyludzkich może prowadzić do obniżenia morale, spadku motywacji i niższej kreatywności.

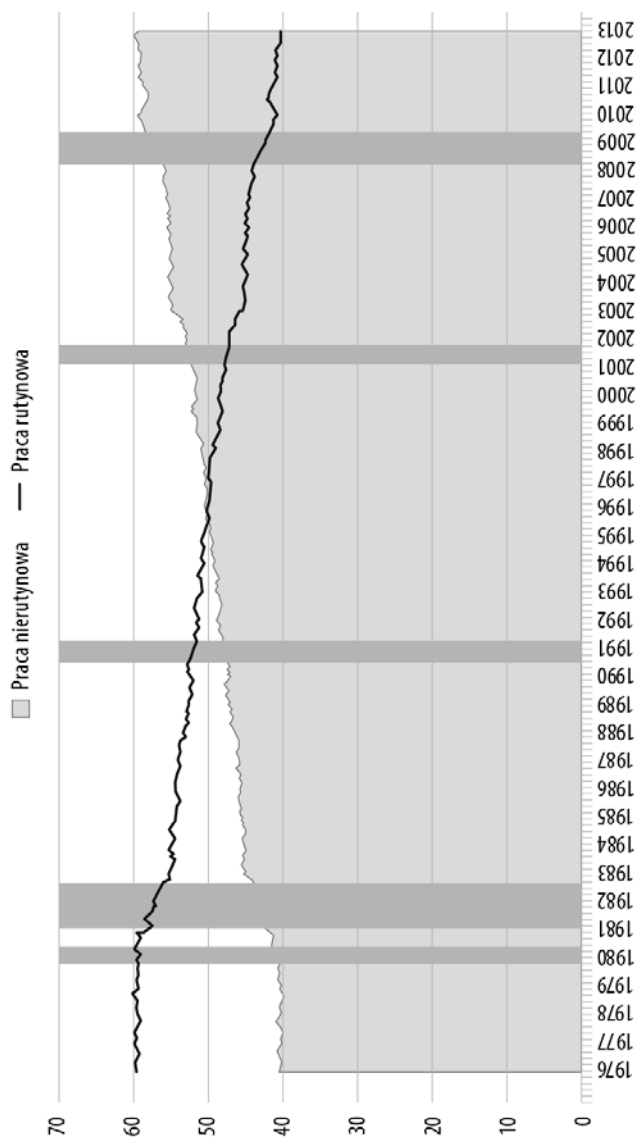
„Odległość przestanie istnieć” — pisała brytyjska ekonomistka Frances Cairncross. Nawet jeżeli każde miejsce będzie połączone

z każdym innym za pomocą IP (połączenia komputerowego), to o sile pracy w tych branżach, które nazywamy kreatywnymi, nadal stanowiły będą wzajemne relacje, możliwość wymiany poglądów oraz interakcja umysłów. Jak widzimy, praca zdalna wcale nie jest rozwiązaniem dobrym dla każdego. To dla odmiany zapoczątkowało trend wspólnej pracy, początkowo w barach, kawiarniach czy nawet w pomieszczeniach ogólnodostępnych. Wszystko zaczęło się w 2006 roku od tak zwanego ruchu galarety (*Jelly Movement*), zapoczątkowanego przez 27-letniego informatyka Amita Goptę. Pewnego razu zapytał on na swoim blogu, czy ktokolwiek chciałby popracować wspólnie z nim. Pomysł ten spodobał się wielu osobom. Szybko doszły one do wniosku, że przestrzenie wspomnianych kawiarni czy barów nie sprzyjają pracy. Zaczęły więc wynajmować wspólnie przestrzenie biurowe. Tak powstał *coworking*, a owe miejsca pracy zaczęto nazywać centrami *coworkingu*. W takim miejscu nie ma szefa, więc pracownicy czują się swobodnie. Zyskują jednak twórczą atmosferę pracy, dodatkową motywację i towarzystwo. Dodatkowo są to centra usług — ludzie pomagają sobie nawzajem na zasadzie naczyń połączonych. Korzyści te okazały się na tyle znaczące, że popularność *coworkingu* wciąż rośnie. Interesującym przykładem wykorzystania tej idei jest amerykańska firma *GreenSpacesNY*, która stworzyła w Nowym Jorku zielone centra *coworkingowe*. System zaopatrzony jest w mechanizm monitujący, a w przestrzeni pracy znacznie ograniczono zużycie energii. Na dachu biurowca znajduje się przepiękny ogród z panelami słonecznymi. Przyjęcie każdego nowego członka tej organizacji skutkuje zasadzeniem pięciu nowych drzew. Firma planuje rozpocząć działalność w kolejnych miastach, co jest najlepszym dowodem jej sukcesu. Inne rozwiązanie to biura na życzenie („gdy ich potrzeba”), które oferuje np. firma *WeWork*. Różne rozwiązania, różne adaptacje przestrzeni w świecie *coworkingu* mają swoje wady i zalety. Jednym odpowiada taki klimat pracy, inni wolą coś diametralnie odmiennego. Najważniejsze

jest to, że masz wybór — to kluczowa zasada świata 2.0. Dlatego dla jednostki najważniejszą kwestią jest znalezienie miejsca odpowiedniego do naszych wymagań, co pozwala nam wydobyć z siebie maksimum kreatywności. Często zdarza się, iż małe biura coworkingowe gromadzą najzdolniejszych ludzi, których nazwiska stają się szybko cenione na rynku. Dobrze zorganizowane przestrzenie coworkingowe mogą zapewnić dogodne warunki niezbędne do powstawania oryginalnych pomysłów i rozwiązań.

Wzrost znaczenia kreatywności i potrzeba wbudowania innowacyjności w wykonywane zawody. W XXI wieku wiedza będzie kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla firm i ich pracowników. Ekonomiści dochodzą do wniosku, że w dłuższej perspektywie jedynym rzeczywistym źródłem przewagi konkurencyjnej będzie przede wszystkim kreatywność — podstawa generowania nowych pomysłów, tworzenia nowych produktów i usług, szerzenia wiedzy w nieznanych do tej pory kierunkach (siła gospodarek kreatywnych). Kreatywność to zdolność tworzenia czegoś nowego, a produkt kreatywny ma prawdziwą wartość ekonomiczną. Produkty te obejmują prawa autorskie, patenty, znaki handlowe, wzornictwo — wszystko to składa się na tzw. sektor kreatywny lub gospodarkę kreatywną. Czasem zwane są one także przemysłem niematerialnym.

W świecie pracy 2.0 istnieje znaczny popyt na nierutynowe stanowiska pracy, które wymagają większej elastyczności, umiejętności rozwiązywania problemów i kreatywności, zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 3.4. Obliczenia oparte są na szacunkach ekonomistów z nowojorskiej Rezerwy Federalnej (Albanesi i in., 2013). Warto zauważyć, że stanowiska rutynowe to takie, na których pracownik dostaje jasne instrukcje i trzyma się jasno określonych zasad. Niektóre rutynowe prace, niewymagające wyższego wykształcenia, są w rzeczywistości nierutynowe, na przykład praca kelnera lub policjanta. Wiele stanowisk pracy w sprzedaży i biurowych liczy się jako praca rutynowa.



Rysunek 3.4. Zmiana w zakresie pracy wykonywanej rutynowo i nierutynowo w USA w latach 1975 – 2013

ŹRÓDŁO: CENSUS BUREAU, CURRENT POPULATION SURVEY

Większa kreatywność pojawia się wraz z szybkim rozwojem branż, w których kapitał ludzki lub własność intelektualna są głównymi czynnikami produkcji. Dzieje się tak, ponieważ własność intelektualna i umiejętność jej tworzenia stają się niemal równie ważne co posiadanie kapitału lub dóbr fizycznych. W cenie będą pracownicy kreatywni, z wysoce rozwiniętymi umiejętnościami poznawczymi i biznesowymi, do których zalicza się myślenie abstrakcyjne, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności komunikacyjne i umiejętność pracy w grupie. Ogromną rolę „klasy kreatywnej” (połączenie grup inżynierów i artystów — oba zawody „produkują” kreatywność) po raz pierwszy zauważył R. Florida w książce *Narodziny klasy kreatywnej*. Zaklasyfikował on do tej klasy niemal jedną trzecią (100 – 150 milionów) wszystkich amerykańskich pracowników, tworząc ranking zwany „indeksem kreatywności”. Wytwarzają oni ponad połowę PKB Stanów Zjednoczonych. Można ich opisać jako osoby wysoce niezależne i elastyczne. Są to ludzie odpowiedzialni za tworzenie nowych koncepcji, kształtowanie naszego świata i bezpośredni wpływ na jego rozwój (Florida, 2002). Kreatywność społeczeństwa rośnie wraz ze wzrostem klasy kreatywnej. Najlepszym kapitałem, jaki państwo może posiadać, okazuje się zatem umiejętność kreatywnego myślenia wśród obywateli, ponieważ kreatywność i tworzenie nowych pomysłów wsparte przedsiębiorczością są kluczowymi elementami wzrostu gospodarczego. Być może przyszłość rzeczywiście należy do ludzi o pewnych cechach: projektantów, wynalazców, nauczycieli, pisarzy, czyli kreatywnych myślicieli korzystających z prawej półkuli i pełnych empatii. Jednocześnie osoby kreatywne muszą mieć zabawki, którymi będą mogły się bawić — na przykład świat deweloperów aplikacji sieciowych jest oparty na ogólnodostępnych narzędziach; jest to świat ludzi, którzy bez ograniczeń dzielą się z innymi swoją wiedzą i kodem. I to jest dobry przykład. Wszyscy w każdy dostępny sposób powinniśmy się nauczyć dzielić naszą kreatywnością: dzieci w szkole, studenci, dorośli. Celem rządów w świecie 2.0

powinna być natomiast promocja idei przedsiębiorczości i innowacyjności, nie za pomocą nedorzecznych programów, dotacji, lecz raczej poprzez praktyczne kursy kreatywności. Ale jeśli dojdziemy do wniosku, że w świecie 2.0 trzeba skupić się na kreatywności, musimy zadbać o to, by nie zdusiła jej niepewność. Osoby błyskotliwe i kreatywne powinny być właściwie wynagradzane za swój wysiłek, a to wymaga instytucji rynku, który może to zweryfikować. Tworzenie optymalnych warunków wspierania kreatywności jest niezbędne dla długoterminowego rozwoju.

Hiperspecjalizacja. W ostatnich latach obserwujemy kolejne etapy pogłębiania specjalizacji, o której pisał już Adam Smith, opisując fabrykę szpilek zatrudniającą dziesięciu robotników, z których każdy specjalizował się w odmiennym aspekcie pracy. Bez podziału pracy, twierdził Smith, fabryka nie byłaby w stanie wyprodukować 48 tysięcy szpilek dziennie. Specjalizacja prowadzi do zasadniczego wzrostu wydajności, ponieważ żaden człowiek nie ma fizycznych możliwości wykonania wszystkich operacji, z których składa się większość złożonych zadań, ani też nikt nie jest w stanie nabyć i doprowadzić do perfekcji umiejętności potrzebnych do realizowania wszystkich zadań składających się na skomplikowane operacje czy projekty. Dzielenie wykonywanej pracy na coraz mniejsze etapy i przydzielanie ich realizacji poszczególnym pracownikom dotyczy już nie tylko procesów produkcyjnych, ale także pracy opartej na wiedzy, o czym przypomina artykuł *Era hiperspecjalizacji* zamieszczony w „Harvard Business Review”, autorstwa Tammy’ego Johnsa, Roberta J. Laubachera i Thomasa W. Malone’a (2011). Co ciekawe, hiperspecjalizacja jest obecna nie tylko w pracy, ale także w zarządzaniu czasem osobistym. Już nie obieramy ziemniaków, jak robiły to nasze babcie — kupujemy paczkę gotowych frytek i przyrządzamy je w mikrofalówce. Coraz częściej jadamy też na mieście. Najmniej osób gotuje tam, gdzie społeczeństwa są najbogatsze i najbardziej wyspecjalizowane (miasta takie jak Nowy Jork). No chyba że dla przyjemności.

W świecie 2.0 istotne jest także to, że im węższe są zadania pracownika na danym stanowisku, tym łatwiej można wykonać potrzebny mu specjalistyczny sprzęt. Działa to także w drugą stronę — do wymagających określonych umiejętności zadań poszukiwani są specjaliści posiadający bogaty zasób wiedzy w wąskiej i określonej dziedzinie (np. programowanie w specyficznym języku). Dlatego hiperspecjalizacja prowadzi do coraz większej roli pracowników czasowych, których nie ma sensu trzymać na stałe. Według badań firmy Intuit do 2020 roku ponad 40% Amerykanów, czyli 60 milionów osób, będzie pracować jako pracownicy czasowi czy freelancerzy. To oznacza, że USA będzie można z całą odpowiedzialnością nazwać „krajem freelancerów” (czy dobrowolnych, to inna sprawa), a gospodarka amerykańska w gruncie rzeczy będzie „niepełnoetatową” (part-time economy). Obecnie w takim trybie pracuje ok. 25 – 30% populacji USA. W Europie to Polska jest liderem, jeżeli chodzi o umowy niepełnoetatowe (28% zgodnie z badaniami OECD). Efektem tego trendu będzie konieczność zmiany podejścia do zarządzania sobą i organizowania własnej pracy. Już od kilku lat obserwujemy coraz większy nacisk na elastyczność, mobilność, umiejętność szybkiego adaptowania się do zmian i gotowość do ustawicznego kształcenia (*life-long learning*). Hiperspecjalizacja tylko spotęguje ten trend. Ponadto rewolucja w świecie 2.0 sprawi, że absolwenci — zarówno szkół średnich, jak i wiodących uniwersytetów — nie otrzymają z miejsca dobrej pracy, ponieważ nikt nie będzie płacił za sam dyplom, a wąskiej specjalizacji będzie im jeszcze brakować. Dlatego można zaobserwować rosnące znaczenie uznanych certyfikatów, potwierdzających wiedzę z zakresu finansów, zarządzania projektami, zarządzania ryzykiem czy informatycznych. Posiadacze takich certyfikatów są przygotowani do oferowania pracy na żądanie (*work on demand*) w świecie 2.0. Pracują od projektu do projektu, pozostając bezrobotnymi w międzyczasie, ponieważ ich zatrudnienie związane jest z realizacją zadania i kończy się po jego wykonaniu (Carnot, 2002).

Hiperspecjalizacja gwarantuje zarówno pracownikom, jak i organizacjom elastyczność o wiele większą, niż dają tradycyjne formy zatrudnienia. W ramach hiperspecjalizacji ludzie będą mogli pracować, gdzie chcą i kiedy chcą. Tym niemniej ludzie z hiperspecjalizacją mogą okazać się bezradni wobec całkiem tradycyjnych zadań — naprawy kranu w umywalce czy czyszczenia zabrudzonego dywanu. Na szczęście w świecie 2.0 łatwo jest znaleźć specjalistę od wszystkich rzeczy, których nie potrafimy.

Rozdział 4.

Organizacja w świecie pracy 2.0

W XX wieku stosunki między pracownikiem a pracodawcą oparte były na wymianie: pracodawca zapewniał stabilność, a pracownik przysięgał lojalność. Przekonanie, że wieloletnia praca w jednej firmie to norma, trwale zakorzeniło się w naszej świadomości. Umowy o pracę z ubezpieczeniem społecznym pojawiły się jednak zaledwie 60 lat temu. Wcześniej ich najzwyczajniej nie było. Wraz z początkiem ery globalizacji dobrze znaną stabilność zastąpiły nieprzewidywalne zmiany. Miejsce ubezpieczeń społecznych i hojnych uprawnień emerytalnych zajęły potencjalnie wyższe pensje. Odeszła więc w niepamięć dotychczasowa absolutna lojalność. Doprowadziło to do erozji poprzedniego układu, a wśród pracowników zaczęło narastać przekonanie, że są oni — niczym drużyna A — „niezależnymi najemnikami”. Każdy musi troszczyć się o własny los — jest to główna zasada świata cyfrowego. Dzisiaj Twój pracownik ma wybór, a jego zarobki i kompetencje wynikają z umiejętności, a nie ze stażu pracy. Zdarza się, że młokos rozpoczyna pracę i przechodzi *onboarding* z osobami dwukrotnie starszymi.

W świecie 2.0, gdzie rośnie znaczenie narzędzi IT, diametralnie zmienia się też rola działu HR. Kadry stają się partnerami osób pracujących i menedżerów, pomagając im zwiększyć możliwości i sty-

mulować rozwój. HR może również wykorzystać narzędzia cyfrowe, prowadząc testy behawioralne, wywiady czy cyfrowe karty wyników pracy lub wydajności. Umożliwia to firmie identyfikację obszarów, gdzie jest szansa na zwiększoną produktywność pracy. Problem z ograniczonym zaufaniem mają pracodawcy, którzy obawiają się, że pracownicy opuszczą firmę, kiedy nauczą się kluczowych rzeczy, a ich umiejętności zdecydowanie wzrosną. Ilustruje to słynny paradoks, wynikający z rozmowy dwóch menedżerów:

„A jeżeli zainwestujemy w pracownika i on odejdzie?”

„A jeżeli nie zainwestujemy w pracownika i on zostanie?”

Dwa główne powody, dla których ludzie rozstają się z firmami, to stres (często wiążący się z problemem z zarządzaniem lub napięciami z szefem) i brak równowagi między pracą a życiem prywatnym. W świecie 2.0 utrzymanie pracownika jest możliwe, gdy stworzy mu się właściwe warunki pracy — nie tylko pod względem finansowym. Po pierwsze, ludzie desperacko chcą wierzyć, że ich praca ma sens. Dla kogokolwiek. Spotkałem wielokrotnie urzędników, którzy próbowali mi tłumaczyć swoją pracę administracyjną w sposób, który dawał do myślenia. Nie zawsze się z nimi zgadzałem, jednak chyba każdy zgodzi się z tym, że urzędnik niewierzący w przepisy, których przestrzegania powinien pilnować, jest zdemoralizowany. Podobnie dzieje się w sektorze prywatnym — podstawowym komunikatem firmy wysyłanym do pracownika powinno być: „Twoja praca ma znaczenie”. Niezbędna jest autentyczna wizja istotnego wkładu indywidualnej pracy w rozwój firmy w perspektywie średnio- i długoterminowej, ponieważ każdy chce widzieć sens w tym, co robi. Po drugie, trzeba pozwolić zespołowi na integrację przez tworzenie dogodnych miejsc do aktywności niekoniecznie związanej z pracą. Prezes, który kupi piłkarzyki, stół bilardowy czy PlayStation i pozwoli zespołowi wspólnie korzystać z tych przerywników, sprawi, że pracownicy będą chętniej pracować, łatwiej współdziałać i pomagać sobie nawzajem. Ludzie pracują lepiej, gdy są wypoczęci i zrelaksowani.

Po trzecie, należy wspierać pracowników w rozwoju osobistym, pomagając im odkrywać osobiste zainteresowania i cele. Tylko wtedy pracownicy rzeczywiście docenią działania firmy.

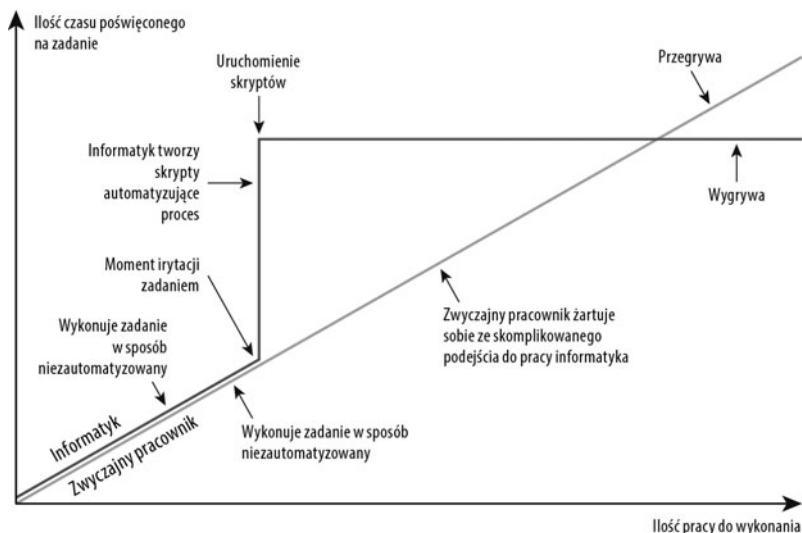
Zwykli użytkownicy i media coraz intensywniej korzystają z narzędzi IT oraz wykorzystują efekt sieci 2.0, ale firmy nie zawsze postrzegają ten trend jako pozytywny. Dzieje się tak dlatego, że ludzie mają w sobie pewne pokłady oportunizmu. Wiele osób kierujących firmami jest bardzo konserwatywnych, w szczególności tam, gdzie zarząd (składający się z ludzi urodzonych przed rewolucją Google'a i Facebooka) nie jest przekonany do nowinek technologicznych. Firmy bardzo obawiają się utraty kontroli nad informacją o sobie czy wręcz możliwości kształtowania tej informacji, czyli inaczej mówiąc — zewnętrznego wpływu na wizerunek. Wykładowca MIT Andrew McAfee zadaje ważne pytanie: „Jak wykorzystać sieć 2.0 w celu utworzenia firmy 2.0?”. Definiuje on firmę 2.0 poprzez użytkowanie platform oprogramowania społecznościowego w organizacjach i w kontaktach z partnerami lub klientami. Używa pojęcia „oprogramowanie społecznościowe”, by zdefiniować sposób, w jaki „ludzie spotykają się, komunikują i współpracują poprzez platformy cyfrowe, tworząc społeczności *online*”. Wspomniane platformy cyfrowe określane są mianem „środowisk cyfrowych, gdzie wkłady i interakcje są powszechnie widoczne i nie znikają z biegiem czasu” (McAfee, 2009). Narzędzia dla firmy 2.0 nie wymagają (przynajmniej początkowo) znaczących zmian w systemie informatycznym firmy, natomiast dają cały szereg możliwości niedostępnych w świecie 1.0. Rzeczywiste korzyści z możliwości świata 2.0 będą jednak czerpać firmy, które zmodernizują swoje procesy i zaczną efektywnie wykorzystywać systemy IT (systemy typu ERP, a także narzędzia BI czy komunikator wewnętrzny firmowy Skype, jak również oprogramowanie społecznościowe, np. Yammer). Takie narzędzia i systemy są przeznaczone dla organizacji pragnących bardziej wydajnie zarządzać firmą przy jednoczesnym usprawnieniu komunikacji wewnętrznej. Komunikacja ta przez ostatnie lata drastycznie się zmieniła.

Peter Drucker twierdził, że nie można zarządzać tym, czego nie jesteśmy w stanie zmierzyć. Narzędzia wykorzystujące IT oferują wcześniej niedostępne możliwości mierzenia, kwantyfikowania i przeliczania, a gromadzenie danych stało się dla firm tym, czym był dobry kilof dla górnika w kopalni złota. Jak się okazuje, detale mają kolosalne znaczenie — na przykład badania M. Lindstroma pokazują, że jeśli muzyka w sklepie jest wolniejsza niż szybkość bicia serca, ludzie będą kupować o 29% więcej. Dzisiejsze zarządzanie w coraz większym stopniu uzależnione jest od zebranych danych, ale wciąż opiera się i długo będzie się opierało na pracy z ludźmi, a oni zawsze potrafią zaskoczyć.

Weźmy choćby dziennikarstwo. Za dawnych dobrych czasów sama profesja dziennikarza budziła ogólny szacunek. Ale nikt nie wiedział, ile osób tak naprawdę czyta dany artykuł konkretnego dziennikarza. Dziś świat 2.0 zrewidował status dziennikarzy oraz wycenił ich pracę — dzięki oprogramowaniu firmy dokładnie wiedzą, ile osób przegląda które artykuły i jak długo, a także czy od danego artykułu czytelnik przechodzi do innych tekstów. Technologie informatyczne umożliwiają nie tylko bardzo dokładny, ale i przejrzysty pomiar tych danych. Powoduje to, że wielu dziennikarzy okazało się nie tak cennych, jak wcześniej sądzono.

IT oznacza też niezwykłą i kuszącą szansę automatyzacji wielu procesów. Weźmy dwóch pracowników obarczonych tym samym irytującym zadaniem. Pierwszy będzie wykonywał je ręcznie, przez co sam proces nie będzie się zmieniał. Drugiego pracownika, informatyka, z miejsca zdenerwuje bezsensowność procesu i przygotuje sobie skrypt — narzędzie automatyzujące pracę. Problem ten widać na wykresie. Na początku występuje moment „inwestycji” czasu — pracownik wykonujący zadania ręcznie wykona ich więcej (bo pracownik „automatyzujący” przygotowuje sobie narzędzie) — ale kiedy już informatyk osiągnie swój cel, to okazuje się, że to on ostatecznie jest bardziej produktywny. Nie da się wygrać z automatyzacją. Sprawia

ona, że dane zadanie właściwie „zniknie” — będzie wykonywane, ale zajmie dokładnie zero czasu. A oszczędzony czas można spożytkować na inne czynności (więcej na rysunku 4.1).



Rysunek 4.1. Zalety automatyzacji pracy i procesów

To sprawia, że dzisiejszy menedżer musi mieć w sobie coś z naukowca — czyli powinien umieć analizować trendy na podstawie informacji zebranych przez systemy wspomagające sprzedaż, marketing czy relacje z klientem, jak i narzędzia prognozujące czy planujące dalsze działania. Dziś osoba kierująca działem w danej firmie musi nie tylko znakomicie orientować się w swojej branży, ale też rozumieć potrzebę automatyzacji procesów oraz wpływ narzędzi IT na realizowane działania, a więc w konsekwencji wypracowaną wartość. Czy nie lepiej w takim układzie zatrudnić zewnętrznego pracownika, żeby po prostu wykonał narzędzia automatyzujące prace? Tak, ale nie zawsze jest to możliwe. *W prawdziwym świecie biznesowym ludzie porozumiewają się, badają, myślą, konsultują, negocjują i ostatecznie zgadzają się na następne posunięcia, których nie sposób przewidzieć na początku tego procesu. W miarę jak usta-*

lane są nowe zobowiązania, proces ten jest kontynuowany i rozszerzany, częstokroć włączając coraz to nowych uczestników odgrywających nowe role. Uczestnicy zazwyczaj przekraczają granice firmowe i organizacyjne: działy funkcjonalne, klienci, agencje nadzorcze, dostawcy, dostawcy dostawców, firmy projektowe, firmy specjalizujące się w badaniu rynku, partnerzy w poszczególnych kanałach dystrybucji i tak dalej. W przeciwieństwie do wewnętrznego systemu dowodzenia i kontroli w ramach firmy jedna firma nie może wydawać drugiej poleceń w kwestii metod działania (Fingar, 2007a).

W nowym świecie przed nową, atrakcyjną formą pracy tymczasowej stoją zarówno firmy, które próbują obniżyć koszty i szybciej dostosować organizację do zmian, jak i utalentowani pracownicy ceniący sobie wolność. (Miller i Miller, 2012). Ewolucja sposobu wykonywania pracy otwiera wiele możliwości przed firmami. Aspekty te obejmują m.in. dostępność zasobów i wiedzy, co z kolei prowadzi do optymalizacji wykonywanych zadań i tworzy nową przestrzeń dla modeli operacyjnych i biznesowych. Nic dziwnego, że stara koncepcja outsourcingu nabiera nowego i szerszego znaczenia. Outsourcing (*outside-resource-using*, z ang. *wykorzystanie zasobów zewnętrznych*) pozwala skoncentrować procesy zarządcze na podstawowych celach firmy. Outsourcing jest coraz bardziej popularny dzięki nowej technologii i możliwościom internetu, a w połączeniu ze światowymi różnicami w kosztach pracy (średnia miesięczna płaca w różnych regionach globu różni się kilkunastokrotnie) umożliwia zastosowanie kryterium płacowego. Gdy firmy podejmują decyzje outsourcingowe, przyświecają im zarówno założenia strategiczne, jak koszty. Czy bezpośrednia kontrola nad danym procesem zapewnia firmie przewagę konkurencyjną? Jeśli tak, zadanie to powinno być wykonywane wewnętrznie. Jeśli nie, outsourcing jest świetnym rozwiązaniem, o ile firma potrafi efektywnie zarządzać zewnętrznymi ekspertami, zintegrować ich pracę z działaniami firmy i nie dopuścić do powstania

potencjalnej konkurencji. Rosnącą popularność outsourcingu widać nie tylko w USA, lecz również w Europie — jak wynika z danych zamieszczonych w raporcie Komisji Europejskiej, 14% obywateli UE pracuje na umowę na czas określony (dane Eurostat, 2014).

ROLA OUTSOURCINGU W ŚWIECIE ORGANIZACJI

Ronald Coase, genialny ekonomista, który otrzymał Nagrodę Nobla w 1991 roku, stwierdził, że tworzenie organizacji to... problem matematyczny. W 1937 roku napisał esej *The Nature Of The Firm*, w którym wyjaśnił, dlaczego w ogóle firmy powstają! Przecież działania mogą być wykonywane bez zakładania organizacji, a rynek ustali właściwe ceny za usługi, produkty i pracę. Coase zrozumiał, że firmy funkcjonują, bo dzięki zorganizowaniu się można zmniejszyć koszty transakcyjne, których pozornie nie odczuwamy, ale które istnieją — koszty poszukiwania, pozyskiwania informacji, współpracowników, negocjacji, utrzymania tajemnicy firmowej, przekazywania wiedzy o działaniach. Konsumują one nasz czas, stanowią barierę w komunikacji. Na przykład taniej jest mieć zaufanego pracownika, niż za każdym razem znaleźć i doinformować na temat potrzeb kogoś, kto ma dla nas wykonać zadanie.

W wyniku rewolucji na rynku pracy koszty transakcyjne i komunikacyjne zmalały. Nagle wkroczyliśmy w świat outsourcingu. Świat pracy 2.0 to świat outsourcingu — z jednej strony korzystny dla pracodawców, ponieważ zlecenie na rynku nigdy nie było takie proste, oraz dla pracowników, którzy mają niewiarygodną możliwość pozyskania zleceń. Z drugiej strony outsourcing zmienia oblicze pracy, zmniejszając jej bezpieczeństwo i pogarszając status zatrudnionego, i przenosi koncentrację tworzenia wartości w świat pracy 2.0. Stąd wszystko, co można zrobić taniej i zdecydowanie lepiej na rynku niż w organizacji, może być zlecane do wykonania na zewnątrz organizacji.

Outsourcing z punktu widzenia działów strukturalnych, np. działu marketingu, oznacza przeniesienie faktycznej pracy na podmiot zewnętrzny. W ten sposób marketing zamienia się z działu pracującego

nad kreatywnym przekazem w dział kontrolujący jakość otrzymanych usług z firmy outsourcingowej. Firmy outsourcingowe mają również ogromne plusey z punktu widzenia firmy szukającej pracowników:

1. Szukają całych zespołów i w razie rezygnacji kogoś z zespołu mają obowiązek przedstawić kandydata o podobnych kompetencjach.
2. Przenoszą na siebie ryzyko związane z prawnymi i projektowymi wyzwaniami świadczenia pracy przy kontaktach B2B.
3. Są wyspecjalizowane w szukaniu ludzi z branży, czego zwykle HR-y w firmach nie potrafią. W firmach outsourcingowych są rekruterzy, którzy na własną rękę zdobywają doświadczenie i wiedzę z zakresu IT. Rekruterzy w ramach pracy 2.0 rozliczani są z zatrudnionego pracownika. Korzystnie z firm outsourcingowych to wyгода dla obu stron — dla HR i organizacji.

Na znaczeniu zyskują nowe formy outsourcingu, takie jak *co-sourcing*, w ramach którego praca jest wykonywana przez pracowników zatrudnionych w firmie, ale przy współpracy z osobami z zewnątrz. Idea *sourcingu* pojawia się też w formie społecznościowej. Coraz popularniejszy staje się *crowdsourcing* — proces, w ramach którego organizacja (firma, instytucja publiczna, organizacja non profit) wyprowadza na zewnątrz zadania wykonywane tradycyjnie przez pracowników, powierzając je nie jednemu partnerowi, ale niezidentyfikowanej, zwykle bardzo szerokiej grupie ludzi, rozlokowanej na całym świecie (licząc na „mądrość tłumu”). Crowdsourcing jest podstawą funkcjonowania chociażby Wikipedii — ponad 15 milionów artykułów „wolnej encyklopedii” jest pisanych i aktualizowanych przez wciąż rosnącą społeczność autorów (Prokurat i Świerżewski, 2013). Crowdsourcing jest bardzo przydatny przy pracy kreatywnej nad pomysłami — korzysta z niego np. Starbucks (projekt My Starbucks Idea).

(...) prawdziwa inteligencja jest zawarta wyłącznie w jednostkach, tak więc znalezienie odpowiedniej osoby — odpowiedniego konsultanta, odpowiedniego dyrektora generalnego — robi różnicę.

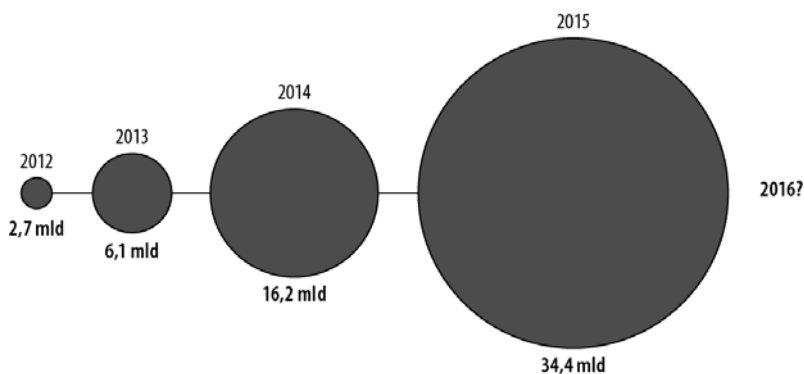
W pewnym sensie tłum jest ślepy w ramach swojej mądrości. Jeśli istnieje odpowiednio duża grupa ludzi, którzy parają się przewidywaniem, niektórzy z nich z czasem będą mieli imponujące osiągnięcia. Nie znaczy to jednak, że te sukcesy były wynikiem posiadanych umiejętności, nie oznacza to także, że osoby te będą nadal osiągały sukces. Także tutaj znalezienie inteligentnych ludzi nie wyprowadzi cię na manowce. Ale próba znalezienia najbardziej inteligentnej osoby na pewno cię tam zaprowadzi (Surowiecki, 2005, s. 36).

Siła sieci społecznościowych widoczna jest również w organizacji pracy wokół projektów, które są finansowane dzięki darowiznom pochodzącym od użytkowników (*crowdfunding*, finansowanie społecznościowe). Osoby emocjonalnie zaangażowane w konkretny projekt wspierają twórców, by mógł on zostać wykonany. Dzięki finansowaniu społecznościowemu można rozpocząć i sfinalizować prace nad projektem, który nie uzyskał funduszy w świecie biznesowym. Zjawisko takiego finansowania oparte jest na kulturze daru, która od wielu epok jest głęboko zakorzeniona w wielu cywilizacjach. Fenomen ten nie jest napędzany czystą bezinteresownością, natomiast widać tu wyraźnie element ekonomii daru — zgodnie z maksymą *Do ut des* (daję, abyś ty mógł dać), co stwarza zobowiązanie do odwzajemnienia daru. Stawką w ekonomii daru jest wykorzystanie kapitału społecznego, wytworzonego przez użytkowników, bo to oni tworzą powiązania, bez których nie dałoby się prowadzić biznesu. A ponieważ nie ma biznesu bez klientów, klienci nie istnieją bez sprawnie działającego rynku.

Przykładem sukcesu w pośredniczeniu pomiędzy twórcami a użytkownikami jest portal Kickstarter. Od 2009 roku na serwisie tym wsparto gry i filmy (ponad 100 000 projektów) kwotą ponad 500 milionów dolarów uzyskanych od zainteresowanych fanów (stan na 2014 rok). Setki tysięcy ludzi swoimi mikroinwestycjami „składa się” na realizację niezliczonych przedsięwzięć. A co z tego mają? Sa-

tysfakcję i oczekiwany przez siebie produkt. Narysowanie komiksu na życzenie fanów, nakręcenie filmu, napisanie książki, zrobienie zdjęć czy nagranie muzyki, a nawet otwarcie piekarni — uruchomienie każdego takiego projektu zależy od zebrania odpowiedniej ilości pieniędzy. Istnieje mnóstwo przykładów, jak wiele książek nieznanymi szerzej autorów zostało wydanych dzięki takiemu zbieraniu środków. Na długiej liście jest choćby książka Phila Simona *The New Small*, na której wydanie autor potrzebował 4 tysięcy dolarów. W przeciągu miesiąca udało mu się zbierać tę sumę wśród użytkowników Kickstartera oraz przy okazji stworzyć sieć fanów swej twórczości. Po ponad sześciu latach powstał sequel do gry *Dreamfall: The Longest Journey*. Zebrana na niego podstawowa kwota miała wynosić 850 tysięcy dolarów, jednak przy 900 tysiącach miała powstać wersja na komputery z systemem OS X i Linux, przy milionie dolarów lokalizacje miały być dłuższe, a liczba postaci miała być większa, przy 1,1 mln dol. miała powstać interaktywna graficzna powieść podsumowująca dotychczasową historię opowiadaną w grze, 1,2 mln dol. miały zapewnić powstanie wersji niemieckiej i francuskiej. Nie trzeba dodawać, że projekt zebrał 1 538 425 dolarów od fanów. Jak na możliwości Kickstartera nie jest to wcale dużo. Jeszcze więcej zebrała np. gra *Torment: Tides of Numenera* (4 188 927 dolarów) — wsparcie zaoferowało 74 405 osób. Inne projekty to np. pomnik RoboCopa w Detroit, na który autorowi pomysłu udało się zebrać (grubo przed terminem zakończenia zbiórki) sugerowane 65 tys. dol. Wszystko wskazuje na to, że ten typ finansowania pracy ma potencjał na dalszy wzrost. Opracowany przez Massolution *Crowdfunding Industry Report (Raport o przemyśle finansowania społecznościowego)* z 2013 roku podaje, że w 2012 roku rozpoczęto milion projektów finansowanych społecznościowo, o wartości ponad 2,7 miliarda dolarów. To wcale nie tak dużo. Jak się okazało, to był zaledwie początek.

Nowe dane pokazują, że w 2015 liczba zrealizowanych projektów, na które zbierane były pieniądze, przekroczyła 30 miliardów dolarów i wyniosła o ponad 150% więcej niż w roku poprzednim. W 2016 roku spodziewane jest kolejne podwojenie możliwości finansowania tą metodą (rysunek 4.2). Bank Światowy szacuje, że crowdfunding w samych tylko Chinach może osiągnąć 50 miliardów dolarów w 2025 roku. Nigdy pieniądze nie były tak łatwe do pozyskania jak obecnie. W Polsce funkcjonują portale: *wsperam.to*, *polakpotrafi.pl*, *beesfund.com*, *siepomaga.pl*.



Rysunek 4.2. Wartość rozpoczętych projektów crowdfundingowych (w dolarach amerykańskich)

ŹRÓDŁO: MASSOLUTION, 2015

Powyższe przykłady pokazują, że rozwój naukowo-techniczny i technologie wykroczyły poza przyjęte dotąd ramy prawno-organizacyjne funkcjonowania organizacji i społeczeństw. Państwa nie mają kontroli nad tym, gdzie, jak i kiedy praca przebiega, a przecież to jest gwarantem skutecznego m.in. opodatkowania pracy. Rodzi to szereg konsekwencji zarówno dla prywatnych przedsiębiorstw, jak i dla administracji publicznej.

PAŃSTWO 2.0

Wizyta w instytucjach państwowych nie musi być odbierana jako traumatyczne przeżycie, niczym wizyta u wiejskiego dentysty. Niestety tak jest obecnie, ponieważ administracyjne maszyny państwa, stworzone w XIX wieku, działają zgodnie z zasadami platońskiego idealizmu. Nacechowane racjonalizmem zakładają swoją nieomyślność i swoją misję widzą jako formowanie właściwych bodźców wśród jednostek oraz pouczanie ich. Znakomicie wyraża to Hegel, pisząc: „Wszystko, czym jest człowiek, zawdzięcza państwu: tylko w nim ma swoją istotę. Całą swoją wartość, całą duchową rzeczywistość zawdzięcza człowiek tylko państwu”. Ponieważ państwo jest instytucją absolutną, to stosuje mechanizmy kontroli i nadzoru, a nie pomocy obywatelowi. Z tego powodu obywatele nie są klientami urzędników, a raczej słuchaczami woli państwa. Osoby zatrudnione przez państwo stają się funkcjonariuszami państwowymi i państwowcami. Ich celem jest reprezentowanie państwa, a nie społeczeństwa.

Tak jednak nie musi być. Wraz z rewolucją technologiczną i społeczną pojawia się idea państwa usługowego lub państwa 2.0. Będzie ono podchodzić do obywateli nie jak do petentów, tylko jak do klientów, czyli: „klient nasz pan”, a urzędnik będzie się zachowywał jak obywatel rozumiejący problemy i potrzeby innego obywatela w ramach świadczonych usług czy podejmowanych działań. W takim państwie kolosalne znaczenie mają świat 2.0 i cyfryzacja, która eliminuje bariery, znosi uznaniowość, wprowadza automatyzację i oszczędza czas. Stąd też w idealnym świecie w państwie 2.0 urzędników zastąpią informatycy pilnujący systemów, a urzędy będzie można przenieść w świat cyfrowy. To nie oznacza, że państwo przestanie obywateli kontrolować, ale raczej doprowadzi do sytuacji, że wszystko będzie dostępne online, automatycznie, co spowoduje obniżenie kosztów transakcyjnych w sytuacji, gdy obywatel potrzebuje czegoś od maszyny biurokratycznej.

Aby wprowadzić podstawowe idee państwa 2.0, wykorzystujące cyfryzację danych, informatyzację systemów, automatyzację procesów, urzędnicy powinni zdać sobie sprawę z jednej istotnej kwestii: komputery to nic innego jak skomplikowane kalkulatory. Są jednak kluczowe dla

idei państwa 2.0. Mogą wykonać mnóstwo pożytecznych działań, lecz nie należy o nie pytać specjalistów od komputerów, gdyż oni skomplikują każdy problem, zamiast go uprościć. Eksperci od IT zawsze będą przedstawiać zagadnienie jako wymagające. Państwo 2.0 musi wprowadzić lider, który rozumie biznes i IT, ekspert od kreowania procesów. I powinien on upraszczać problem, a nie go komplikować. Oto kilka praktycznych zasad, dzięki którym transformacja nie okaże się porażką:

Po pierwsze, sprawdź, czy panuje w organizacji, firmie czy urzędzie klimat, w którym będzie weryfikowana praktyczna przydatność danej funkcji, programu czy systemu. Czy pojawiają się pytania: „Co masz zamiar zrobić z tą informacją?”, „Co byś zrobił, gdybyś jej nie miał?”. Potrzeba powinna być rozumiana oddolnie (bottom-up), a nie wdrażana i narzucana odgórnie (top-down). Inaczej Twój pracownicy będą obchodzić system, jak tylko się da, oraz — choć wstyd im będzie to przyznać — nie będzie miał on dla nich żadnej wartości.

Po drugie, zanim podjęta zostanie decyzja o informatyzacji i wdrożeniu nowego systemu informacyjnego, upewnij się, czy jest on racjonalnie przejrzysty i efektywny. Strony nie mogą być przeładowane treścią, bo inaczej człowiek przyzwyczajony do szybkiego przeglądania internetu będzie czuł się przytłoczony. Interfejs musi być maksymalnie czytelny. Użyteczność musi zostać wypracowana wspólnie z użytkownikiem. Procedury logowania muszą być mało skomplikowane i dynamiczne. Jeżeli będzie inaczej, jedynie szybciej będzie narastał bałagan.

Po trzecie, najlepiej wynająć firmę software’ową, która zaprojektuje Twój system. Dopilnuj, żeby specjaliści z góry zaprojektowali każdy szczegół, i niech wiedzą, że spodziewasz się po nich dotrzymania wszystkich założeń w odniesieniu do kosztu i czasu. Firma projektująca musi tak zaprojektować system, aby potem inne podmioty mogły go rozwijać i zmieniać. Systemy są jak drogi — kosztowne. I nie da się dobrze zbudować jakiegokolwiek systemu, póki nie wie się dokładnie, dokąd ma nas prowadzić.

Po czwarte, zanim zatrudnisz firmę software’ową, postaw jako warunek, aby projektanci systemu i informatycy spędzili trochę czasu w urzędzie i spróbowali wcielić się w rolę urzędników — na przykład przez miesiąc

w ciągu pierwszego roku, a po dwa tygodnie w następnych latach. To nie są stracone pieniądze. W ten sposób lepiej rozumieją problemy użytkowników-urzędników i nikt nie będzie się odnosił do informatyków jak do istot z innej planety.

Po piąte, niezależnie od tego, co twierdzą eksperci, nigdy, przenigdy nie informatyzuj czynności manualnej bez dostatecznie długiego okresu podwójnych (manualnych i automatycznych) operacji równoległych. W razie wątpliwości łatwiej wstrzymać pracę komputerów. Prace wykonywane manualnie powinny trwać jednocześnie z automatyzacją i aż do chwili, gdy użytkownicy — a nie informatycy — w Twojej organizacji oceniają, że automatyzacja zdała egzamin.

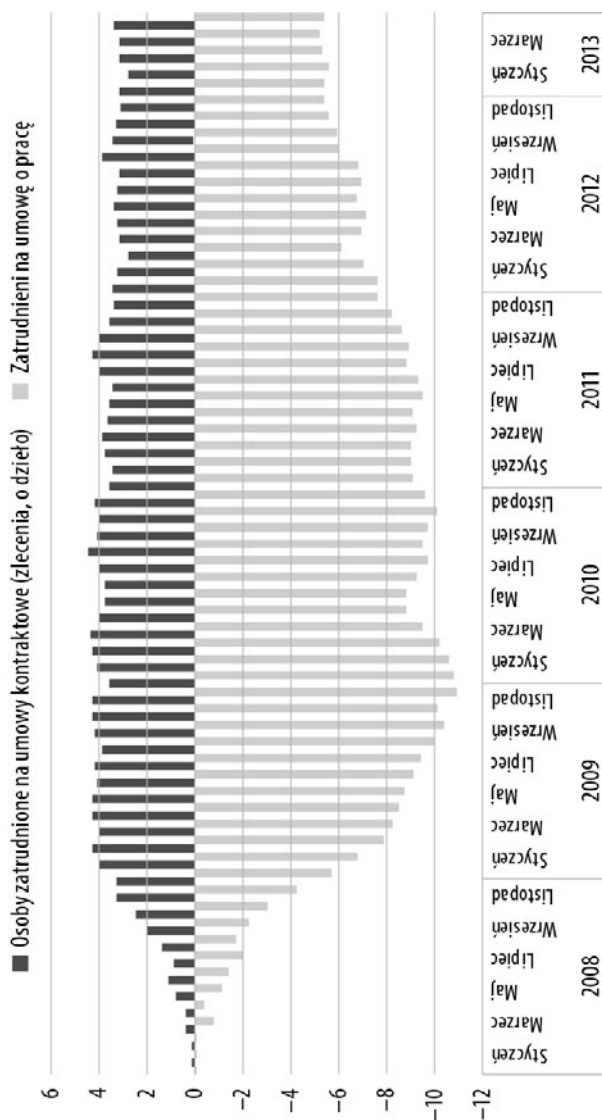
Podsumowując, nie wolno zapomnieć o najważniejszym: o UŻYTKOWNIKU, czyli urzędnikach, którzy muszą być włączeni w testy i proces kreacji systemu, oraz o UŻYTKOWNIKU OSTATECZNYM, czyli obywatelach, którzy również muszą brać udział w testach. Jeżeli tak się nie dzieje, to potem okazuje się, że informatyzacja to obraz nędzy i rozpaczy.

Równocześnie formalne uregulowania rynku pracy stają się nieadekwatne do nowej rzeczywistości — nie są w stanie objąć bogactwa form, w jakich pracownicy dziś wykonują swoje zadania. Obok siebie funkcjonują więc sfery uregulowane ścisłymi przepisami kodeksu pracy oraz rozwiązania pośrednie. Poszerza się również zakres „dualnego rynku pracy”, zakładający podział rynku pracy na pierwszorzędny (*primary*) oraz drugorzędny (*secondary*) (Doeringer i Piore, 1985). Opisany w tej koncepcji rynek pierwszorzędny charakteryzuje się wysokimi zarobkami, dobrymi warunkami pracy, stabilnością i bezpieczeństwem zatrudnienia — pracownicy w tej kategorii (np. pracownicy IT: programiści, project managerowie) odnajdują się w świecie pracy 2.0. Drugorzędni pracownicy są zatrudniani w niestabilnych i upadających branżach, gdzie nie ma wykwalifikowanej siły roboczej i zasobów kapitału. Dlatego produktywność i zarobki w mniej rozwiniętych branżach są mniejsze od tych w sektorach rozwojowych, takich jak IT. Jeżeli dodamy do tego kryzys, w ramach

którego część pracujących została zmuszona do zmiany formy zatrudnienia, zyskujemy pełny obraz gospodarki. Liczba osób w USA niejako zmuszonych do pracy w niepełnym wymiarze godzin wzrosła po kryzysie i o 3,38 mln przekracza szczyt zatrudnienia (czerwiec 2013), zaś liczba pełnych etatów spadła o 5,4 mln. Zmiany w zakresie zatrudnienia od okresu kryzysu są widoczne na rysunku 4.3.

W wyniku opisanych zjawisk w organizacjach trwa ewolucja tradycyjnego modelu pracodawca – pracownik. Typowy model relacji ulega przedefiniowaniu. Postępuje deformalizacja stosunków między pracodawcą a pracobiorcą. Biznes w sieci funkcjonuje już w rytmie całodobowym, 7 dni w tygodniu. Dzieje się tak także dlatego, że na rynku pracy pojawiło się pokolenie, które niemalże od momentu narodzin żyje w świecie internetu i technologii elektronicznych, telekomunikacyjnych i informatycznych. To pokolenie „cyfrowych tubylców” (jak nazwał je w 2001 roku amerykański badacz i pisarz Marc Prensky), którzy przyzwyczajeni są do możliwości oferowanych przez nowe technologie, a ich postrzeganie rzeczywistości ukształtowane jest przez pryncypia świata 2.0. Umieją oni wykorzystać możliwości oferowane przez nowe technologie. *Pokolenie Y jest to pierwsze pokolenie ludzi, którzy pracują, bawią się, myślą i uczą inaczej niż ich rodzice. Są pierwszym pokoleniem nieobawiającym się technologii. Dla nich technologia jest jak powietrze* (Tapscott, 2009).

Natomiast osoby wychowane jeszcze w czasach przedinformatycznych (obecni pięćdziesięciolatkowie) mimo najszczerzych chęci i umiejętności przystosowania się do nowych realiów są jedynie cyfrowymi emigrantami. Na tym tle rozstrzygają się konflikty pomiędzy generacją X (cyfrowych emigrantów) oraz generacją cyfrowych tubylców — pokoleniem Z (oraz w dużej mierze pokoleniem Y), które mimo swojej otwartości i wyedukowania rozumie świat realny w sposób odmienny niż poprzednie pokolenia i domaga się innego podejścia do pracy — opartego na pozytywnej relacji, akceptacji wielokulturowości, a nie na zależności hierarchicznej, jak miało to miejsce w przeszłości.



Rysunek 4.3. Gospodarka pracy tymczasowej — łączna zmiana w wielkości i sposobie zatrudnienia (praca tymczasowa oraz praca etatowa) w stosunku do 2008 roku

ŹRÓDŁO: BUREAU OF LABOR STATISTICS (LABOR DEPARTMENT), 2013

Nowe pokolenie kreatywnych pracowników w branżach opartych na wiedzy wkracza już na rynek pracy. Przedstawiciele pokolenia „Millennials” (osób urodzonych między 1980 a 1994 rokiem, których pełnoletność przypadła na przełom tysiącleci) dojrzewają w świecie szybkich i drastycznych zmian. Są pierwszymi prawdziwymi tubylcami cyfrowymi. Dorastali z natychmiastowym dostępem do informacji za sprawą technologii. Millennials (pokolenie Y) mają bardzo różne oczekiwania dotyczące rodzaju wykonywanej pracy i wykorzystywanej przez nich informacji. Chcą się bawić, uczyć i grać. Także w pracy.

Jedno z badań z 2014 roku, zorganizowane przez Instytut Gallupa, dotyczyło satysfakcji pracowników. Okazało się, że aż 70% Amerykanów nie czuje się zaangażowane w bieżącą pracę. Jest to poważny problem. Odpowiedzią na to jest zjawisko grywalizacji. Weźmy pod uwagę pracę kasjera i porównajmy ją z grą komputerową — chwyć przedmiot, znajdź kod kreskowy, zeskanuj go, połóż produkt po właściwej stronie i od nowa. Nuda, prawda? Każdy recenzent gier komputerowych uzna to za bezmyślną i krótkoterminową rozrywkę. Pokolenie Y chce czegoś dokładnie przeciwnego — gry z celem, sensem, tożsamością, spełnieniem, z wykorzystaniem kreatywności oraz pozostawieniem mu autonomii decyzyjnej. A jeśli tych cech brakuje w pracy? Podążanie za urozmaicheniami w pracy doprowadziło do sytuacji, w której osoby z pokolenia Y jako główny powód zmiany pracy wymieniają „potrzebę zmiany”.

Benjamin Barber twierdzi w książce *Skonsumowani*, że nowe pokolenia zachodnich społeczeństw kształtowane są przez globalną kulturę konsumpcjonizmu i informacjonalizmu (Barber, 2008). Doprowadzi to do napięć między poszczególnymi pokoleniami, które są obecne na rynku pracy, zarówno z punktu widzenia pracodawców, jak i pracobiorców. By osiągnąć sukces w nowym świecie, który powstaje na naszych oczach, potrzebujemy nowego zestawu wzorców myślenia. Musimy przejść od myślenia w systemie „dziel

i rządź” do myślenia opartego na zasadzie „koordynuj, dbaj i baw się”. Koordynacja i dbałość nie są przeciwnościami dowodzenia i kontroli, lecz zbiorami, które zawierają te pojęcia. Oznacza to, że zawierają one cały szereg możliwości w dziedzinie zarządzania, od struktur całkowicie hierarchicznych i scentralizowanych do takich, które są oparte na pracy oddolnej i decentralizacji. By być skutecznym menedżerem w świecie 2.0, należy pozbyć się scentralizowanej mentalności. Należy umieć zastosować centralizację w elastyczny sposób, zgodnie z wymogami danej sytuacji (Malone, 2004).

W świecie 2.0 hasło „Gospodarka, głupcze!” może z łatwością być zastąpione nowym: „Ludzie, głupcze!” – tak twierdzi B. Jensen w książce wydanej w roku 2012, zatytułowanej *Work 2.0: Building the Future, One Employee at a Time* (z ang. *Praca 2.0: Budując przyszłość, jeden pracownik na raz*). Szczególnie organizacje w fazie rozwoju potrzebują utalentowanych pracowników: *Nowa wojna o talent już nie jest TYLKO wojną o to, jakie wynagrodzenie i uznanie jest przyznawane tym osobom, lub o to, w jak dużym stopniu pracownicy ci są zaangażowani w projekt czy jak są traktowani* (Jensen, 2003).

Niektóre z kluczowych aspektów wprowadzania zmian obejmują tematy takie jak:

- Zmiany w strukturach wewnętrznych, w ramach których tradycyjne struktury hierarchiczne są wypierane przez znacznie bardziej elastyczne sposoby funkcjonowania w organizacji.
- Miejsce pracy i przestrzeń ma znaczenie. Pracę najbardziej efektywnie wykonuje się tam, gdzie miejsce pracy wygląda i funkcjonuje doskonale. Pracownicy dostosują się oczywiście do nijakiego koloru ścian i chaosu organizacyjnego... ale jaka będzie jakość ich pracy?
- Zarządzanie talentem. Ostatecznie to ludzie sprawiają, że praca wykonywana jest z pewnym skutkiem. W świecie

zmieniających się priorytetów i modeli biznesowych tworzenie wartości powinno zachodzić w interakcji organizacji z klientami, dostawcami, partnerami i społecznością.

Don Tapscott, kanadyjski naukowiec zajmujący się internetem, globalny ekspert z dziedziny strategii biznesowej, pisze w książce *Grown Up Digital* (z ang. *Wychowani w świecie cyfrowym*) o nowym pokoleniu cyfrowych tubylców oraz o tym, jak wykorzystać jego cechy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zgodnie z myśleniem Tapscotta możemy sformułować kilka wytycznych dla organizacji, które chcą wykorzystać potencjał pokoleń Y i Z (Tapscott, 2009).

Systemy pracy powinny być tworzone zgodnie z ośmioma cechami pokolenia sieciowego. Kultura i zasady tego pokolenia powinny być traktowane jako nowa kultura pracy i nowy model przedsiębiorczości. Zasady te to: 1. Wolność, 2. Dopasowanie pracy do potrzeb (personalizacja), 3. Uważna obserwacja, 4. Wiarygodność, 5. Współpraca, 6. Rozrywka, 7. Otoczenie zmieniające się w szybkim tempie, 8. Innowacyjność.

Nie dziwi, że pierwszą cechą tego pokolenia jest wolność. Tapscott opisuje koncepcję „wolności” głównie w kontekście wyborów zawodowych młodzieży. Młodzież chce mieć wpływ na wybór czasu i miejsca pracy — domaga się modelu elastycznych godzin pracy i zgody na pracę poza biurem. Pokolenie sieciowe chce często zmieniać pracę, uczyć się nowych rzeczy, poznawać swoje umiejętności i dopasowywać pracę do indywidualnych potrzeb. Personalizacja w zasadzie oznacza: „Wezmę to, co mi oferujesz, i zmienię to na swój sposób. Nie chcę jednego uniwersalnego modelu i rozmiaru, nie chcę być zaledwie cyfrą czy częścią statystyki”. To z kolei oznacza: „Chcę się wyrażać na swój unikatowy sposób”. Tapscott podkreśla, że proces ten w pełni polega na indywidualnych ścieżkach rozwoju, monitorowaniu wydajności oraz na ciągłym dialogu między pracownikiem i pracodawcą. Gratyfikacja, w zależności od potrzeb pracownika,

może być wyrażana pieniężnie (w końcu każdy chce mieć samochód) lub w sposób pozafinansowy (więcej czasu wolnego). Personalizacja systemu pracy oznacza odejście od ustalonych procedur i sztywnych zasad zachowania oraz zastępowanie ich ciągłymi zmianami i modyfikacjami, a wszystko powinno odbywać się w sposób proaktywny i przejrzysty. Personalizacja w pewnym aspekcie odnosi się także do wyborów konsumenckich. Tapscott zauważa, że ponad połowa młodego pokolenia modyfikuje używane produkty, by wyrazić swoją osobowość, czego symbolem są tapety na ekranie telefonów komórkowych lub robione na zamówienie koszulki. Personalizacja idzie w parze z bystrą obserwacją zmieniających się trendów na tle obecnie istniejących norm i relacji społecznych. Wyostrzony zmysł obserwacji prowadzi do pozytywnej krytyki. Pokolenie sieciowe coraz bardziej zdaje sobie sprawę, że w świecie wirtualnym powinno się stosować znaną z dróg zasadę ograniczonego zaufania. Opinie konsumenckie niepewnego pochodzenia, fałszywe profile w sieciach społecznościowych, niezweryfikowane informacje na setkach blogów — jest to część naszej cyfrowej codzienności. Przyzwyczajamy się również do kwestionowania autorytetów, niebrania niczego na wiarę i sprawdzania różnych źródeł informacji, zanim uznamy, że zdobyliśmy wiedzę w danej dziedzinie. Jakie z tego wnioski dla pracodawcy? Warto „karmić” pracowników pożądaną przez nich wiedzą, a przejrzystość się opłaca. Wiedza firmowa może przyjmować formę klarownej informacji o nowych produktach czy powszechnie znanej wysokości zarobków w firmie. Poza tym w codziennych działaniach należy być uczciwym, a także dostrzegać każdego pracownika, nawet najniższego w hierarchii praktykanta. Stworzenie dobrej atmosfery pracy, promującej dzielenie się informacjami, ograniczy rotację pracowników i zwiększy ich motywację, co w rezultacie doprowadzi do wyższej produktywności.

O tym, że firma jest przyjazna pokoleniu Y, świadczą cztery kluczowe czynniki. Po pierwsze, firma taka stara się zrozumieć wartości,

przekonania i styl pracy pokolenia Y. Po drugie, wie, że rekrutowanie najzdolniejszych pracowników z pokolenia Y oznacza obecność online. Po trzecie, firma przyjazna pokoleniu Y angażuje młody zespół, zapewniając, że filozofia zarządzania zgadza się z głównymi wartościami i przekonaniami jego członków, uwzględnia odpowiedzialność społeczną i jasno określa cel i sens działań pracowników z punktu widzenia strategii dla całej firmy. Po czwarte, firma taka rozumie, że utrzymanie pracownika z pokolenia Y wymaga nowego podejścia do ścieżki kariery. Młodzi pracownicy nie chcą wspinać się po szczeblach kariery, chcą swobody poruszania się po różnych działach firmy.

Wspieranie pracy w zespole może prowadzić do większych korzyści niż przyjęcie hierarchicznego łańcucha dowodzenia. W przeszłości od młodego pracownika oczekiwano raczej entuzjazmu niż umiejętności. Ale to już historia. Osoby z pokolenia Y są inteligentnymi użytkownikami narzędzi 2.0 i umieją pracować z ogromnymi zasobami informacyjnymi. Stanowią jedno z najlepiej wykształconych pokoleń (o ile nie najlepiej wykształcone pokolenie) w historii ludzkości. Posiadają unikalne umiejętności kreowania rozwiązań i poruszania się po cyfrowym świecie. Umiejętność szybkiego gromadzenia i analizowania danych oraz natychmiastowego reagowania na wydarzenia jest z pewnością nowym czynnikiem sukcesu — jest ona obecnie ważniejsza od doświadczenia. Ma to także swoje słabe strony — pokolenie Y często określa się mianem zdemotywowanego, ponieważ obfitość może prowadzić do lenistwa czy szukania drogi na skróty.

Młodzi ludzie z pokolenia Y i Z chcą mierzyć się z wyzwaniami, ale wyzwania te należy stawiać i pokonywać poza jakąkolwiek hierarchią, przy sprawiedliwych zasadach gry. Dla starszych pracowników z pokolenia X łączenie pracy z rozrywką wydaje się absurdem, ale młodzi ludzie widzą ten związek jako symbiotyczny, umożliwiając osiągnięcie wyższej satysfakcji z pracy. Ich starsi koledzy po

prostu tego nie rozumieją. W kółko powtarzają, że „jest czas na pracę i czas na odpoczynek”. Ale pokolenia Y i Z to ludzie z umysłem „natychmiastowym” — chłoną wszystko w jednym czasie. Ich umysły przeszły przez sito interaktywnego świata gier, co prowadzi do przekonania, że każdy problem ma niemal nieskończoną liczbę rozwiązań. W technologicznej codzienności natychmiastowość odgrywa kluczową rolę — żyjemy w końcu w czasach ciągłej dostępności, kiedy wszystko powinno być tu i teraz. Warto także wspomnieć o tym, że ludzie z „natychmiastową” mentalnością oczekują szybkiego procesu rekrutacyjnego. Czas między aplikacją i poinformowaniem kandydata o jego przyjęciu powinien być jak najkrótszy. Równie ważne są możliwości szybkiego awansu w hierarchii stanowisk i płac.

Czas ponownie przemyśleć koncepcję autorytetu. Zapomnijmy o sztywnych szczeblach korporacyjnej drabiny — obecne czasy wymagają swobodnego przepływu informacji w strukturze sieciowej, która umożliwia także zupełnie inną ścieżkę kariery. Wystarczy przejrzeć półkę „biznes” w dowolnej księgarni, by natknąć się na dziesiątki tytułów, które obiecują zdradzić wszelkie sekrety skutecznej wspinaczki po korporacyjnej drabinie. Z resztą czy to nie brzmi jak poradnik dla pań domu z lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku? Początki modelu drabiny sięgają rewolucji przemysłowej, kiedy firmy rozwijano w oparciu o ekonomię skali, normalizację i ścisłą hierarchię. Nie żyjemy jednak w wieku przemysłu, tylko cyfryzacji. Jeśli przyjrzymy się wszystkim zachodzącym zmianom, jedną z największych zmian jest zróżnicowanie pracowników. Hindus, Filipińczyk, Marokańczyk, Hiszpan. Wszyscy są inni i inaczej funkcjonują. Podobnie młodzi, osoby w średnim i podeszłym wieku. To rodzi potrzebę wprowadzenia zarządzania międzykulturowego oraz zarządzania wiekiem (*age management*). Praca 2.0 może wiązać się z paradoksem, że do firmy przychodzi młody chłopak i zostaje szefem pracowników z długim stażem pracy. Co w tym złego? Czy świeży absolwent znający języki i technologie nie jest lepszym pracownikiem?

Może tak być, ale nie musi – więcej na rysunku 4.4. Osoba z dużym bagażem doświadczenia, ale będąca mentalnie w świecie sprzed 20 lat, będzie chciała udowodnić swoją przewagę, to nic dobrego z takiej współpracy nie wyjdzie. Z drugiej strony, są pracownicy, którzy mimo podeszłego wieku sprawnie operują dzisiejszymi technologiami i terminami. Fakt jest jednak taki, że ścieżki kariery stają się płynne, coraz częściej przypominają raczej zygzaki niż prostą drogę.

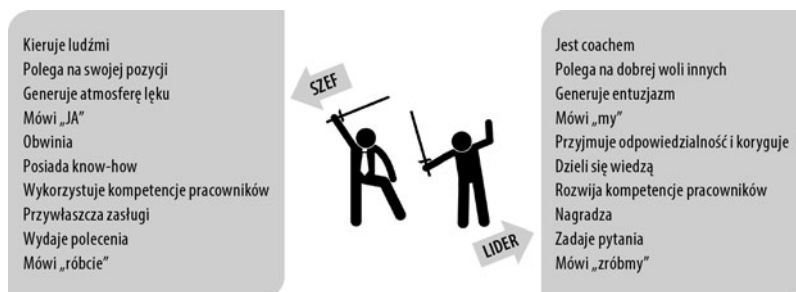


Rysunek 4.4. Różnica pomiędzy szefem w tradycyjnym miejscu pracy oraz w świecie pracy 2.0

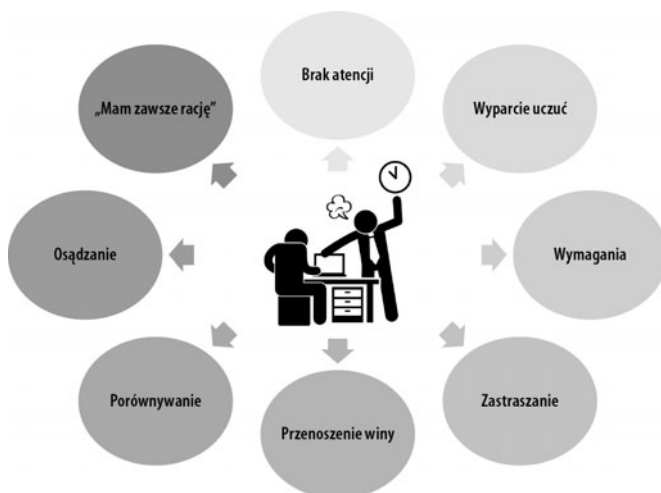
Klucz więc w tym, aby nie tylko przyciągnąć młodych i zdolnych ludzi, ale też sprawić, aby firma posiadała młodą mentalność. Pełną świeżości adaptacyjność na procesy. Niezależnie od wielkości firmy. Wszystko zależy od kultury organizacyjnej i barier, które powinny być rozpoznawane i eliminowane przy pomocy pracowników. Działając w ten sposób, nawet korporacje utrzymują innowacyjność jak młode startupy. Można to osiągnąć m.in. poprzez programy „przedsiębiorczości wewnętrznej” („intrapreneurship”), które zachęcają pracowników, by myśleli i działali jak przedsiębiorcy, ale w obrębie firmy. W praktyce oznacza to, że jednostki mają pełną swobodę w pewnych obszarach czy projektach, które mogą przedstawić bezpośrednio szefowi firmy, bez przechodzenia przez całą strukturę kolejnych przełożonych. Zasada „przedsiębiorczości wewnętrznej” może być stosowana

na każdym poziomie organizacji, nie tylko wśród kadry menedżerskiej czy pracowników kreatywnych. Na przykład w Google pracownicy mogą poświęcić 15% czasu na własne projekty — niezależnie od rodzaju projektu.

Istnieje różnica pomiędzy byciem tradycyjnym szefem a byciem liderem (rysunek 4.5), który przejmie rolę „nauczyciela”. Pokolenie Y ceni sobie różnorodność, towarzyskość, kreatywność, zabawę i wolność w pracy, podczas gdy poprzednie pokolenia ceniły lojalność, szacunek dla hierarchii, bezpieczeństwa i autorytetu. Charakter pracy XX-wiecznego szefa utrudnia pracę w XXI wieku (rysunek 4.6). Pokolenia powinny uczyć się od siebie nawzajem. Zarządzanie pracą pokolenia sieciowego nie powinno oznaczać nadzoru nad pracą młodych ludzi. Ludzie z pokolenia Y czy Z oczekują czegoś innego — partnerskich stosunków. Takie relacje należy stworzyć w ramach organizacji, przy uwzględnieniu tworzenia warunków, w których młodzi ludzie mogą osiągnąć sukces. Polecenia służbowe i besztanie powinny zostać zastąpione przez dialog i współpracę. Doświadczony menedżer przynosi ze sobą cenną wiedzę i umiejętności, ale nowy pracownik oferuje świeże spojrzenie na problem. Dlatego też relacje mentora i ucznia nie zawsze będą się pokrywać z dynamiką między pracodawcą a pracownikiem.



Rysunek 4.5. Różnice pomiędzy szefem a liderem



Rysunek 4.6. Główne wady tradycyjnego szefa

MODELE FUNKCJONOWANIA W ORGANIZACJACH

Tradycyjny model hierarchiczny

Oparty na autorytarnym podziale szef – podwładny. Komunikacja zwykle przebiega jednokierunkowo — w dół struktury firmowej, co oznacza stagnację zamiast innowacji, osłabienie zaangażowania i brak rzeczywistej współpracy. Takie środowisko pracy, przytłaczane biurokracją, bywa demotywujące. W tego typu strukturze nikt nie skupia się na rozwoju pracownika. A gdy pracownicy nie pracują efektywnie, oznacza to otwieranie drzwi dla konkurencji i nowych graczy na rynku. Ponieważ firmy na świecie coraz odważniej sprawdzają alternatywne modele organizacyjne, firmy funkcjonujące w modelu hierarchicznym będą miały nie lada problem z przyciągnięciem i utrzymaniem najbardziej kompetentnych fachowców.

Model płaskiej organizacji

W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu hierarchicznego organizacje płaskie minimalizują znaczenie tytułów służbowych, starszeństwa, kierowników czy dyrektorów. Wszyscy są postrzegani jako równi. Pracują

w jednym biurze, często w open-office. W każdej chwili można podejść do menedżera, nazwać go po imieniu. Tytuły i „stopki” służbowe są tak skonstruowane, że nie jest łatwo przeciętnej osobie z zewnątrz domyślić się, kto faktycznie zarządza działem, ponieważ praca przebiega zadaniowo. Płaskie organizacje często są też określane jako „samozarządzające”. Najbardziej znany przykład to firma Valve, wydawca gier, m.in. Half-Life, Counter-Strike, Portal i in. W Valve nikt nie nakazuje, nad czym masz pracować. Natomiast wszyscy pracownicy wiedzą, nad jakimi projektami firma pracuje, i mogą wziąć udział w każdym z nich. Wystarczy się zgłosić. Jeśli pracownik chce rozpocząć własny projekt, staje się odpowiedzialny za pozyskanie finansowania i zbudowanie zespołu. Dla jednych brzmi to jak marzenie, a dla innych — jak największy koszmar. Rozwiązanie to nie wydaje się praktyczne i skalowalne. Płaska organizacja to jednak pewna idea, za którą stoi pomysł maksymalizacji efektywności przepływu informacji w firmie i podtrzymanie relacji między ludźmi zamiast tworzenia hierarchii.

Organizacja holokratyczna

Organizacje, które oparte są na holarchii (termin pochodzący od słowa holon, oznaczający system lub zjawisko będące całością samą w sobie, a jednocześnie częścią większego systemu), zarządzane są przez pracowników bez tytułów. Nie ma w nich menedżerów ani hierarchii. Pracownicy są szefami. Ludzie pełnią w organizacji daną rolę w danym projekcie, a nie są przypisani do pracy. Struktura przypomina koło, a nie tradycyjną relację my (pracownicy) — góra (szef). Istnieje system polityk, procesów, regulacji, który tworzy środowisko zarządzania. Holokracja jest trochę jak próba ulepszenia osiągnięć samochodu poprzez wyjęcie i przebudowanie całego silnika zamiast skoncentrowania się na kilku obszarach, które rzeczywiście wpływają na charakterystykę samochodu. W 2010 powstała konstytucja holokracji, dzięki czemu zapisane są sposoby jej implementacji i zasady działania. Taki model zwiększa sprawność organizacji, jej efektywność, przejrzystość procesów i odpowiedzialność pracowników. Wskutek tego innowacyjność w organizacji holokratycznej jest wysoka. W 2013 roku holokrację przyjął Zappos.

Jeśli chcemy znaleźć utalentowanych pracowników, nie wyrzucamy pieniędzy w błoto, przeznaczając je na ogłoszenia prasowe. Dużo lepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie wiarygodnych sieci społecznościowych lub pozyskanie pracowników online. Coraz większa liczba firm szuka pracowników w internecie — ponieważ internet to największa baza ofert pracy i to właśnie tam firma powinna umieścić swoje ogłoszenie. (Zachęcam do skorzystania z projektu Praca+, <http://www.praca.plus>). Młodzi ludzie, głównie za sprawą networkingu sieciowego, z łatwością znajdują informacje o firmie i z pewnością trafią do niej już z wstępnie wyrobionym poglądem. Tradycyjne działania liniowe: przeprowadzanie rekrutacji, szkolenie, nadzór, pozostawienie w firmie, powinny być zastąpione przez nowy wzór: wprowadzenie, zaangażowanie, współpraca i rozwój. Jest to — i będzie — coraz ważniejsze, ze względu na postępującą automatyzację rekrutacji w świecie 2.0. Cały proces szukania, pozyskiwania i wdrażania pracowników uległ zmianie. Po pierwsze, rekruterzy zaczynają od zdefiniowania potrzeb organizacji w zakresie danego stanowiska. Obecnie używane systemy TM (*Talent Management*, z ang. *zarządzanie talentem*) pozwalają na automatyczne tworzenie, przechowywanie i agregowanie informacji o stanowiskach w firmie i potrzebach rekrutacyjnych. Pozwalają one stworzyć opisy stanowisk i zdefiniować nową rolę w organizacji. Po drugie, otwarcie procesu rekrutacyjnego powiązane jest z publikacją oferty na stronach sieciowych, które są pośrednikami między pracodawcami i ich użytkownikami, ułatwiając tym samym dotarcie do znacznej puli kandydatów z odpowiednimi umiejętnościami. W wyniku powstania tych spersonalizowanych usług osoby poszukujące pracy nie muszą przepływać się przez tysiące nieinteresujących ich ofert i mogą się skoncentrować wyłącznie na pożądanym przez siebie regionach i branżach. Rekrutujący tymczasem przeglądają profile społecznościowe kandydatów i używają baz danych obejmujących upublicznione CV osób poszukujących pracy. Po trzecie, rekrutacja w dużej mierze

powierzana jest systemom ATS (*Applicant Tracking System*, z ang. *system śledzenia aplikantów*), które niegdyś oferowały możliwość przechowywania danych kandydatów i zarządzania nimi, a teraz dają możliwość poszukiwania idealnego kandydata przy minimalnym wysiłku specjalisty HR „z krwi i kości”. Automatyzacja obejmuje również działania podjęte po zatrudnieniu kandydata. Obecnie zaawansowane systemy onboardingowe umożliwiają firmom wdrożenie pracownika do jego zadań, zanim pojawi się on w biurze. Zarządzają one procesem gromadzenia dokumentów, spełnianiem warunków, których nowy pracownik musi dopilnować, by podpisać umowę, oferując mu interaktywny sposób poznania struktury firmowej, odbycie szkoleń wymaganych do rozpoczęcia pracy, przeglądanie profili współpracowników oraz zapewniając narzędzia niezbędne do pracy. Wykorzystanie nowoczesnych systemów HR prowadzi do znacznie wyższej produktywności rekruterów i pozwala oszczędzić dużo czasu. Pod warunkiem że ich użycie będzie polegało na faktycznej działalności z efektami, a nie wyłącznie na administrowaniu danymi.

Organizacje muszą podążać za potrzebą kształcenia ustawicznego. Zamiast polegać na tradycyjnych modelach szkoleniowych, które w dużej mierze realizowane są poza biurem, warto zatroszczyć się o zwiększenie wartości szkoleniowej samej pracy. Tapscott proponuje zachęcanie pracowników do blogowania jako sposób osiągnięcia tego celu. To metoda, która w długiej perspektywie przynosi jednostce korzyści, o czym już pisałem w poprzednich rozdziałach. Więcej informacji na ten temat znajduje się w rozdziale 5. Ponieważ pokolenie cyfrowe chce łączyć pracę z rozrywką i nauką, pracodawcy powinni mu to umożliwić. Panuje powszechne przekonanie, że tych dwóch aspektów nie da się połączyć. Wręcz przeciwnie. Dobrym pomysłem są spotkania, podczas których menedżerowie grają w gry symulacyjne lub sportowe z pokoleniem Y czy Z. Grać można nawet w piłkarzyki. Wskazane jest również zachęcanie pracowników do blogowania firmowego. Dowiedzą się więcej o nowych produktach,

staną się ekspertami w tej dziedzinie i będą się mocniej identyfikować z firmą. Jednak działania takie należy prowadzić w ramach ustalonej przez firmę polityki blogowania, by pracownicy jasno wiedzieli, co nie może „wyciec” poza firmę.

Nie należy zabraniać korzystania z Facebooka i innych sieci społecznościowych. Lepiej znaleźć sposób na wykorzystanie tych mediów do realizacji potrzeb firmy. Dlaczego? Ponieważ dla cyfrowych tubylców Facebook jest tym, czym woda dla ryb. Facebook jest powszechnie używaną siecią społecznościową (według samych twórców — najszybciej rosnącą na świecie), łączącą ludzi z przyjaciółmi oraz tymi, którzy pracują, studiują i mieszkają w ich otoczeniu. Ludzie wykorzystują Facebooka do tworzenia profili lub „osobowości” *online* i śledzenia wydarzeń u znajomych, zawiązywania nowych przyjaźni (lub odnawiania starych więzi), wgrywania i udostępniania zdjęć, blogowania i dzielenia się linkami oraz po to, by dowiedzieć się więcej o poznawanych osobach (Martin, Reddington i Kneafsey, 2007). Tworzenie barier i zakazów może przynieść więcej negatywnych efektów niż zezwolenie pracownikom na przeglądanie sieci bez ograniczeń. Rosnąca liczba firm dostosowuje się wręcz do tego trendu, tworząc profile w najpopularniejszych sieciach społecznościowych. Zjawisko to postępuje najszybciej w branżach, gdzie rekomendacje klientów są najważniejszym czynnikiem umożliwiającym zdobycie i utrzymanie przywództwa na rynku. Dobrym przykładem jest znaczna obecność hoteli i restauracji na Facebooku. Przedsiębiorcy, którzy je prowadzą, wgrywają ich opisy i zdjęcia oraz zachęcają użytkowników do publikowania opinii, uwag i komentarzy.

Tworzenie długoterminowych relacji i budowanie sieci absolwentów to bardzo dobre pomysły. Firmy powinny ocenić, które zachęty materialne i niematerialne są najważniejsze dla utrzymania najbardziej utalentowanych jednostek w firmie. Kluczowe stanowiska zawsze powinny być obsadzone przez specjalistów z danej dziedziny zamiast przez ludzi, którzy nie mają zbyt dużego doświadczenia w tej roli.

Model rotacyjny może być także oparty na byłych pracownikach. Gdy utalentowany pracownik odchodzi z firmy, nie oznacza to, że nigdy nie będzie skłonny powrócić. Chociaż w danym momencie firma nie zaspokaja jego potrzeb, możliwe, że za kilka lat znowu stanie się opcją rozwoju zawodowego. Ponowne wejście do tej samej rzeki, ale na nowych zasadach może być korzystne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Wykorzystanie potencjału pracowników z pokolenia sieci 2.0. jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności. Słuchanie tego, co mają do powiedzenia młodzi ludzie, jest dobrym punktem wyjścia. Warto stosować te zasady na prawie każdym szczeblu działania organizacji. Tapscott zachęca, by umożliwiać rozwój nowych i niedoświadczonych pracowników. Projektowanie nowych produktów i usług lub nawet tworzenie modeli pracy zawsze wymaga pracy zespołowej i będzie dużo bardziej efektywne, gdy zaangażują się w nie wszyscy pracownicy.

Młodzi ludzie z pokolenia Y i ci, którzy dopiero wchodzi na rynek pracy (pokolenie Z), uważają nieformalny ubiór i luźną atmosferę w pracy za motywatory, które powodują większe zaangażowanie pracowników. Jeśli w pracy niezbędne jest promowanie kreatywności, pracowników należy zachęcać, wykorzystując udogodnienia i usługi dostępne w biurze. Nawet układ biura powinien zapobiegać pokusie rozglądania się za innym stanowiskiem i zachęcać do pojawiania się w pracy na co dzień, co w przypadku młodych pracowników oznacza wybór siedziby firmy zamiast przestrzeni do wspólnej pracy (coworkingu), gdzie panują swobodne zasady. Układ biura jest ważny, ponieważ wizualne bodźce wpływają na kreatywność, a zaspokojenie potrzeb pracownika jednocześnie go motywuje, inspirowuje i zachęca do stworzenia atmosfery swobodnego przepływu wiedzy. Projekt biura powinien być funkcjonalny nawet wtedy, gdy jest tworzony na podstawie koncepcji open space. Układ oparty na ogromnym narożnym biurku szefa i mniejszych biurkach dla całej reszty jest absolutnym przeżytkiem. W świecie pracy 2.0 szef nie jest nikim nad-

zwyczajnym. Nie musi cieszyć się niezliczonymi udogodnieniami niedostępnymi dla zwykłych pracowników. Powinien właśnie zadbać o to, by udogodnienia trafiły do wszystkich. Ciekawe menu, siłownia, usługi pralni, ustawienie piłkarzyków czy automatów do gier — wszystko to ma sprawić, by pracownik czuł się jak u siebie w domu. Zastosowanie tych wskazówek może doprowadzić do głębokich zmian w organizacji. Z pewnością nie wystarczy wprowadzenie nowych elementów do starego modelu pracy. Zmienia się szeroki zakres czynności, działań oraz skutków, co obrazuje rysunek 4.7. Praca 2.0 polega na przedefiniowaniu całego ekosystemu pracy, zgodnie z poniższym cytatem:

Aby przygotować się na wykorzystanie możliwości wprowadzanych przez pracę przyszłości, firmy muszą przemyśleć swoje wewnętrzne modele i kultury organizacyjne, zewnętrzne modele relacyjne i zobowiązania oraz systemy informatyczne, które są potrzebne, by połączyć wszystkie części w jeden produktywny i reagujący ekosystem (Frank i Moore, 2010).



Rysunek 4.7. Przeszłość i przyszłość działań wykonywanych w ramach pracy oraz ich skutków

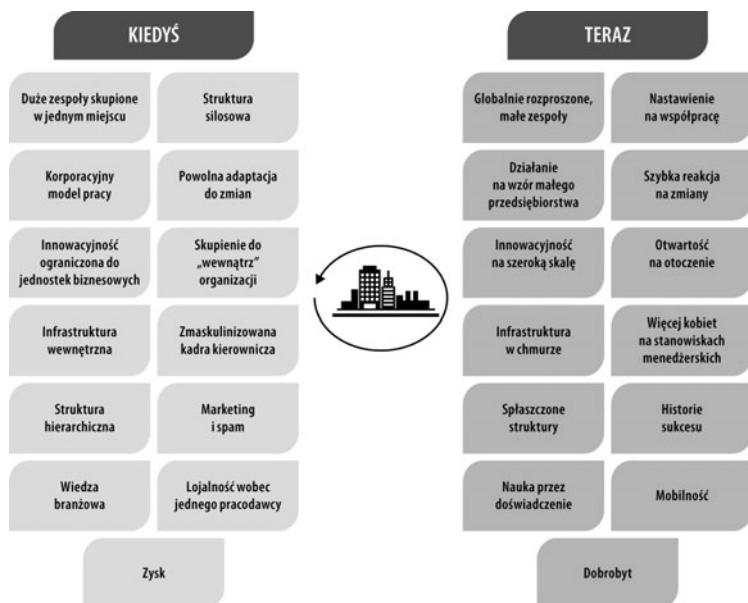
Może to także oznaczać, że tradycyjny model firmy jako wertykalnej organizacji powoli odchodzi do lamusa — firmy się globalizują, stają się wirtualne i płaskie. Nowa generacja technologii służących

do komunikacji i współpracy, zwalniając zasoby, pozwala firmom pracować w sposób współzależny dużo bardziej niż kiedyś.

Firmy mogą także skorzystać z nowego podejścia do rekrutacji pracowników. Jeszcze kilka lat temu prasa była kluczowym medium. Pozwalała ona reklamodawcom osiągać odpowiedni „zasięg” (w zależności od konkretnego nośnika) i oferowała cały szereg reklam kierowanych do różnych kandydatów — od krótkich ogłoszeń informujących o drobnych pracach do całych stron wykupiwanych przez firmy rekruterskie i korporacje. Obecnie internet zrewolucjonizował proces rekrutacji. Wszystko dzieje się *online*, nawet targi pracy przenoszą się do internetu i tutaj też odbywają się interakcje z potencjalnym pracodawcą. Organizacje mogą określać, czego, a właściwie kogo poszukują i co oferują, a kandydat może pozyskać wszystkie potrzebne informacje o firmie w internecie. Dwie dekady temu podobne czynności byłyby trudne, kosztowne i trwałyby dużo czasu. Wyszukiwanie informacji o firmie, zadawanie pytań oraz spotkanie się z przedstawicielami firmy wymagało czasu, wysiłku i fizycznej obecności obu stron. Rewolucja świata 2.0 zmieniła wydajność procesu komunikacyjnego — tempo i wydajność procesów na linii firma – pracownik lub firma – klient gwałtownie wzrosły. David Meerman Scott, ekspert od marketingu i autor *Real Time Marketing*, stwierdził w rozmowie ze mną: *Sieć jest szczególnie interesująca ze względu na jej natychmiastowość. Wszystko się dzieje teraz, w tym momencie. Myślę, że to jak handel na giełdzie. Nie zarobisz żadnych pieniędzy, jeśli będziesz myślał w perspektywie dwóch tygodni. Trzeba myśleć o tym, co się dzieje teraz, w tym momencie, to jest czas rzeczywisty. Jest to duża zmiana dla firm, lecz także dla ludzi — konieczność natychmiastowego reagowania. Firmy przyzwyczaiły się do reagowania na potrzeby klienta niezbyt szybko — to były stare zasady marketingu i PR-u. Klient, który dzwonił do firmy, długo czekał na połączenie lub witany był przez automatyczną sekretarkę, a jeśli wysłał list, odpowiedź otrzymywał po kilku tygodniach. Nie jest to już możliwe w czasie rzeczywistym,*

w czasach Facebooka, Twittera i innych obecnie dostępnych narzędzi. Musisz odpowiadać natychmiast. Liczy się natychmiastowość.

Może to wymagać tworzenia narzędzi w ramach systemów informatycznych, które pozwalają pracownikom, wykonawcom, freelancerom i klientom wysyłać informację zwrotną i pracować nad wspólnymi projektami przy użyciu zasobów firmowych. Pokazuje to rysunek 4.8. Świat pracy zmienia się pod wpływem sieci 2.0. Pracowników nie ocenia się już raz do roku, tak jak kiedyś w ramach procesu HR, lecz stają się oni przedmiotem 360-stopniowej oceny, dokonywanej przez wszystkich współpracowników. Oceny te w naturalny sposób odbywają się *online*. Każdy pracownik powinien mieć możliwość oceniania dowolnego menedżera, który wpływa na jego pracę. Co więcej, wszystkie oceny menedżerskie powinny być ogólnodostępne (np. zamieszczone w wewnętrznej sieci firmowej, gdzie mogą być przeczytane przez każdego pracownika).



Rysunek 4.8. Różnice pomiędzy sposobem działania organizacji w XX i XXI wieku

Każdy, kto posiada profil w firmowej sieci społecznościowej, może komentować pracę nad obecnym projektem lub zadaniem bądź też oceniać efektywność osiągania celów przez daną jednostkę. Celem organizacji coraz częściej jest identyfikowanie słabych stron jednostek i przeprowadzanie formalnych i nieformalnych procesów wsparcia poprzez działania dokonywane przez menedżerów w czasie rzeczywistym. Proces ten składa się z kilku kroków: ocena rozmiaru luki w umiejętnościach, wybór odpowiedniej opcji jej załatwienia, zarządzanie talentem i wiedzą.

Powinniśmy także wymienić problemy stojące przed organizacjami, które wyrosły na bazie sieci 2.0. Choć niektóre firmy, które stanowią o sile sieci 2.0, mają astronomiczne wyceny, często brak im stabilnego dochodu. YouTube został stworzony w 2005 roku, rok później kupił go Google za 1,65 mld dol. i w 2009 roku serwis miał już miliard użytkowników. Lecz wciąż nie generuje pokaźnych dochodów. Tylko w roku 2009 całkowity koszt wydatków na YouTube szacowany był na 710 mln dol. Serwis w 2015 roku wygenerował 4 miliardy dolarów przychodu, jednakże wciąż zarabia zaledwie tyle, by pokryć koszty wydatków. A co z innymi mniejszymi serwisami?

Problem ten, obecny w całej branży nowych technologii, dobrze obrazuje przytoczona poniżej rozmowa.

Dmitry Stavisky, wiceszef Evernote, firmy, która stworzyła jedną z najpopularniejszych aplikacji do zarządzania czasem, z uśmiechem pokazuje kolejne tablice w swojej prezentacji o tym, jak rośnie jego firma. Wykresy wesoło pną się do góry. — Jeszcze dwa lata temu zatrudnialiśmy około 30 osób i mieliśmy trzy małe biura. Używało nas około 11 mln osób. Dziś mamy ponad 300 pracowników w dziewięciu oddziałach. Na całym świecie z Evernote korzysta już 50 mln osób, w Polsce ćwierć miliona — opowiada z błyskiem w oczach i przekonuje, że dlatego właśnie jego firma zdecydowała się wejść i na nasz rynek. — W ciągu dwóch lat urosliśmy dziesięciokrotnie — dodaje.

— Czyli musicie już nieźle zarabiać. Jakie są wyniki finansowe firmy? — pytam.

— Zarabiać? Nic jeszcze nie zarabiamy, wciąż inwestujemy. Na razie 4 – 5% naszych użytkowników wykupiło płatny dostęp do aplikacji. To może się wydawać niewiele, ale wystarczy i oczywiście obstawiamy, że już niedługo będzie ich znacznie więcej i będziemy zarabiać — uśmiech nie schodzi z twarzy Dmitri'ego.

— Niedługo, czyli to kwestia miesięcy?

— Raczej lat.

— A więc firma, która zaczęła działać pięć lat temu, ma dziesiątki milionów klientów, średnio co 5 miesięcy podwaja liczbę pracowników i otwiera kolejne oddziały na wszystkich kontynentach, nie przynosi zysku i nie wiadomo, kiedy zacznie. To przez nieudolność menedżerów Evernote?

— Nie. Taki jest model biznesowy ogromnej rzeszy mniejszych i większych internetowych biznesów (Czubkowska, 2013).

Całkiem niedawno spektakularnie pękła bańka zakupów grupowych (*daily deals*). Jeszcze w 2010 roku wydawało się, że zakupy grupowe to objawienie i nowy rewolucyjny kanał sprzedaży, a Andrew Mason, pomysłodawca Groupona, trafił na okładkę Forbesa wraz z opisem swojej spółki: „najszybciej rosnąca firma wszech czasów”. Do niedawna hasło to było prawdziwe. Firma zaczęła od 400 klientów w 2008 roku, dochodząc do ponad 150 mln. W 2011 roku Groupon wszedł na giełdę z astronomiczną wyceną dochodzącą do kilkunastu miliardów dolarów (kapitalizacja 16,5 mld dol. w dniu otwarcia). Ostatecznie Mason został zwolniony w 2013 roku, a firma delikatnie zaczęła korygować swój model biznesowy.

Wygląda na to, że organizacje oferujące rozwiązania bazujące na sieci 2.0 działają trochę jak firmy użyteczności publicznej, których celem nie jest wyłącznie zarabianie. Mogą one pozyskiwać pieniądze z reklam. Tym niemniej liczą się działania, które maksymalnie uproszczą życie jednostkom oraz przedsiębiorcom planującym biznes

w świecie sieci 2.0. W końcu w globalnym świecie organizacje konkurują ze sobą, więc każdy detal ma znaczenie. Tak więc być może raczej ma „The Economist”, pisząc: *Rewolucyjne nowe technologie wymagają nowych modeli biznesowych – nowych sposobów łączenia pracy i kapitału dla osiągnięcia zysku. By promować nowe modele biznesowe, rządy powinny maksymalnie ułatwić tworzenie nowych firm i osiąganie przez nie sukcesu. Oznacza to likwidację barier dla przedsiębiorczości i migracji uzdolnionych potencjalnych przedsiębiorców, poprawę praw patentowych, inwestowanie w krytyczną infrastrukturę i tym podobne rozwiązania* (R.A., 2013).

Podsumowując. Zmiana jest słowem kluczem dla organizacji w świecie 2.0. W czasach nieustannej niepewności organizacje przyszłości (rysunek 4.9) muszą dostosować się do szybszego tempa zmian w środowisku pracy oraz, co ważne, umieć wykorzystać te zmiany do uzyskania przewagi konkurencyjnej.



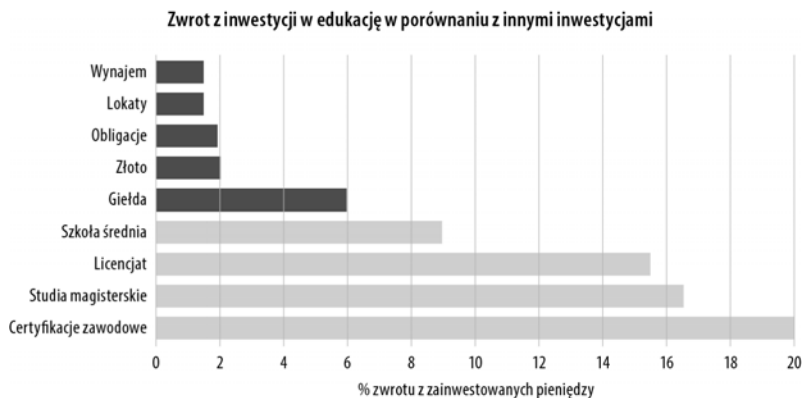
Rysunek 4.9. Czternaście zasad organizacji przyszłości

Rozdział 5.

Jednostka w świecie pracy 2.0

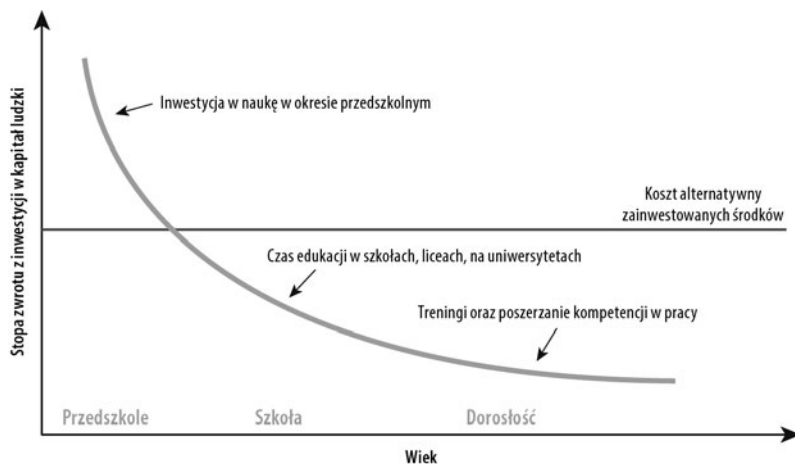
Jak ma się odnaleźć człowiek w zagmatwanym, pełnym technologicznych niuansów świecie 2.0? Jak przystosować się do pracy w XXI wieku? Odpowiedź jest tylko jedna — zacząć jak najwcześniej. Edukacja na wczesnym etapie jest najcenniejsza. James Heckman, noblista w zakresie ekonomii, twierdzi, że większa liczba wyedukowanych dzieci w danej społeczności przekłada się na wzrost poziomu edukacji, a więc kapitału ludzkiego w długim okresie. Największe zyski daje inwestycja w ciągu pierwszych lat życia dziecka. Według jednego z badań, z każdego dolara wydanego na etapie wczesnej edukacji społeczeństwo otrzyma zwrot w wysokości ponad 7 dolarów (Heckman, 2011). Porównanie zwrotu z inwestycji w edukację z innymi możliwościami inwestycyjnymi w długim okresie obrazuje rysunek 5.1.

Oznacza to także kluczową rolę rodziców, których zadaniem jest zadbać o to, by dziecko wcześnie zaczęło zdobywać niezbędne w dzisiejszym świecie kompetencje, takie jak płynna znajomość języków obcych, przedsiębiorczość, obsługa komputera, a nawet podstawy programowania. Mając tak solidne fundamenty, dziecko będzie w stanie łatwo zdobywać wiedzę w dowolnie wybranym obszarze. Rysunek 5.2 obrazuje krzywą zwrotu z inwestycji w edukację na różnych jej etapach.



Rysunek 5.1. Zwrot z inwestycji w edukację w porównaniu z innymi źródłami dochodu (USA)

ŹRÓDŁO: DANE Z BADANIA POPULACJI USA W LATACH 2010 – 2012
(CURRENT POPULATION SURVEY) ORAZ BADAŃ DOTYCZĄCYCH EDUKACJI
Z NCES Z 2012 ROKU



Rysunek 5.2. Zwrot z inwestycji w kapitał ludzki dla człowieka w różnym wieku

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE HECKMAN J., *INVESTING IN DISADVANTAGED YOUNG CHILDREN IS AN ECONOMICALLY EFFICIENT POLICY*, REFERAT WYGŁOSZONY NA FORUM „BUILDING THE ECONOMIC CASE FOR INVESTMENTS IN PRESCHOOL”, NOWY JORK, 10 STYCZNIA 2006

Bank Światowy w swoich badaniach określił optymalny moment inwestycji w kapitał ludzki (tabela 5.1).

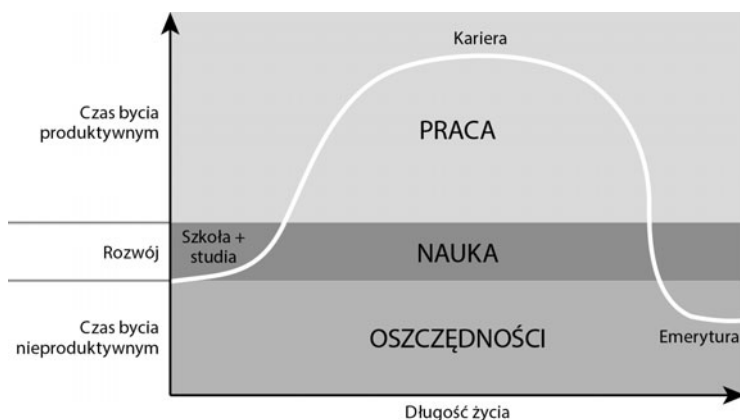
Tabela 5.1. Optymalne (O), zbyt wczesne (W), spóźnione (S) momenty inwestycji w kapitał ludzki

Powiązane umiejętności socjo-emocjonalne	Optymalny wiek na rozwój (w latach)				
	0 – 5	6 – 11	12 – 18	19 – 29	30 +
Rozwiązywanie problemów	W	O	O	S	
Odporność na przeciwności	O	O	S		
Motywacja		O	S	S	
Kontrola swojego „ja”	O	O	O	S	
Praca zespołowa	O	O	S		
Przejmowanie inicjatywy	O	O	O	O	
Pewność siebie	W	O	O	S	
Etyka	W	O	O		

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: BANK ŚWIATOWY, 2015 (O. ARIAS, *SOCIO-EMOTIONAL SKILLS: THE WHAT, THE WHY, THE HOW*, PREZENTACJA NA KONFERENCJI IBS JOBS CONFERENCE: *TECHNOLOGY, SKILLS AND INEQUALITIES*, 2015).

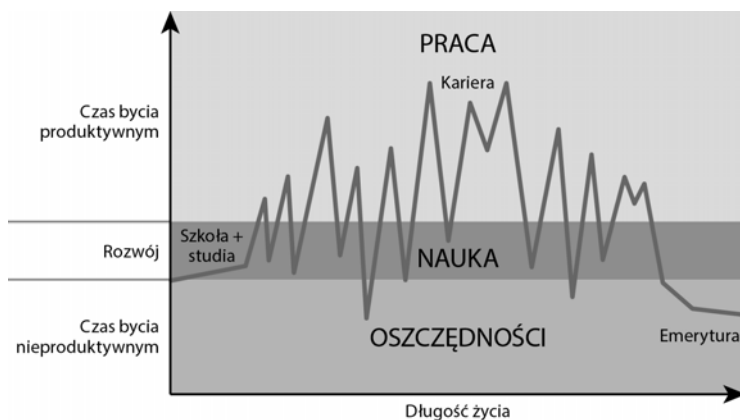
Praca 2.0 jest bardziej projektowa, więc trzeba pogodzić się z tym, że okresy bezrobocia będą przeplatać się z okresami pracy. Dziś normą jest myślenie o zatrudnieniu i bezrobociu jako o czarno-białym dualizmie zamiast o dwóch przeciwnych końcach szerokiego spektrum rozwiązań kwestii pracy. Jeszcze w połowie XIX wieku w Stanach Zjednoczonych w ogóle nie istniało bezrobocie pojmowane tak jak dziś. Większość ludzi mieszkała na farmach, a że płatna praca przychodziła i odchodziła, czymś stałym było rzemiosło domowe, jak szycie czy stolarstwo. Nawet w czasach największej paniki gospodarczej ludzie zwykle znajdowali sobie produktywne zajęcia. Pojęcie „bez-

robocie” zdefiniowano dopiero w czasach, gdy zaczęła dominować praca w fabrykach i rozrosły się miasta. Obecnie wymagane jest odmienne podejście do inwestowania w kapitał ludzki niż w XX wieku i zupełnie inna strategia na życie, co zilustrowano na rysunkach 5.3 i 5.4.



Rysunek 5.3. Strategia inwestowania w kapitał ludzki w XX wieku

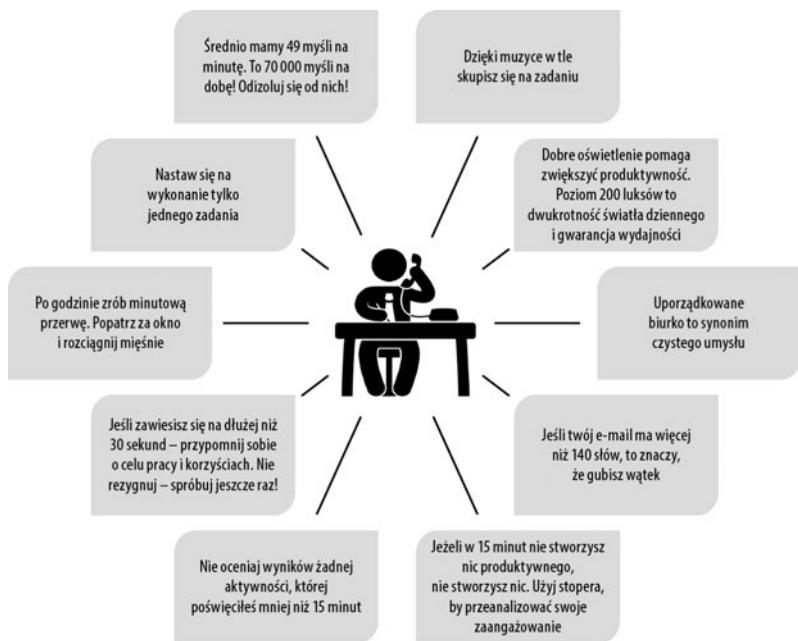
ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.



Rysunek 5.4. Strategia inwestowania w kapitał ludzki w XXI wieku

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Aby zrozumieć sedno tego problemu, wystarczy zadać sobie pytanie: Czym jest dla nas praca? Pasją czy udręką? Czy liniowy model nauka – praca – emerytura przypadkiem nie został zastąpiony modelem nieliniowym? I czy mając w perspektywie świat, w którym dominować będą ludzie starsi, nie potrzebujemy zredefiniować pojęć „osoba starsza” oraz „emerytura”? Efektywność pracy zależy od nas samych (przykładowe rady na rysunku 5.5). Znałem mnóstwo osób po siedemdziesiątym roku życia, które są bardziej efektywne niż ludzie młodzi. To nie jest jednak reguła. Wszystko zależy od kapitału ludzkiego i od pasji, którą posiada jednostka.



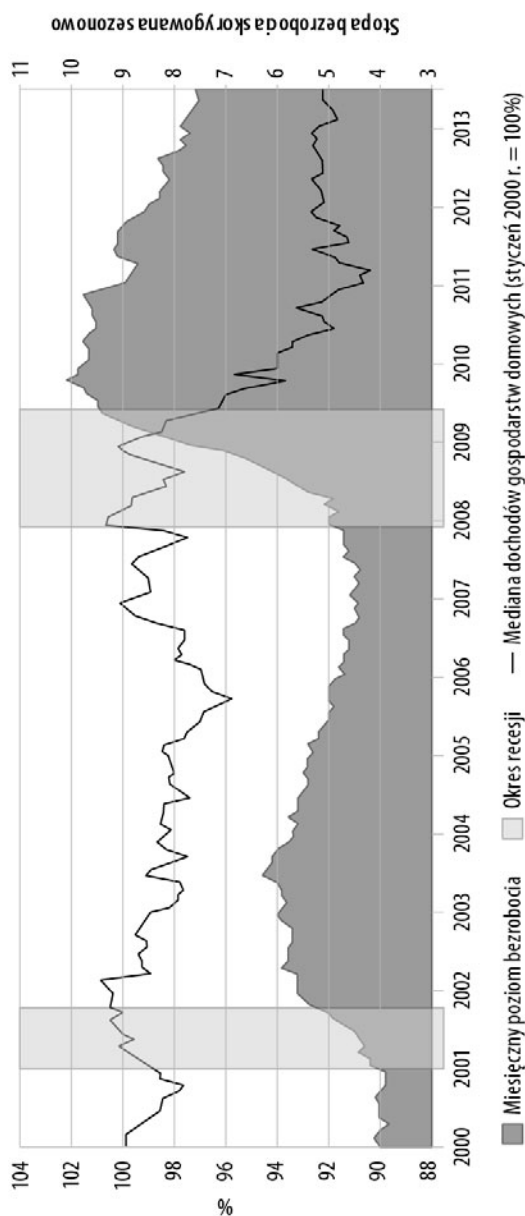
Rysunek 5.5. Jak być efektywnym w pracy

Nadchodzą czasy, gdy jednostki będą przechodzić przez etapy okresowego bezrobocia, i to dla dużej części społeczeństwa powinno stać się normą. Jesteśmy też zależni od koniunktury na rynku

pracy. Po każdym kryzysie praca staje się luksusem, szczególnie zaś w przypadku dobrze płatnych stanowisk. Było to widoczne po ostatnim krachu z lat 2008 – 2009, gdy wiele organizacji zamiast z pracy osób zatrudnionych na stałe korzystało z pracy podwykonawców, konsultantów czy agencji. W rezultacie nowi pracownicy zarabiali mniej niż wcześniej, często nie mieli także dostępu do różnych dodatkowych udogodnień (takich jak ubezpieczenia zdrowotne czy służbowe narzędzia pracy) związanych z pracą na etacie. W ten sposób ukonstytuował się pokryzysowy dualizm rynku pracy.

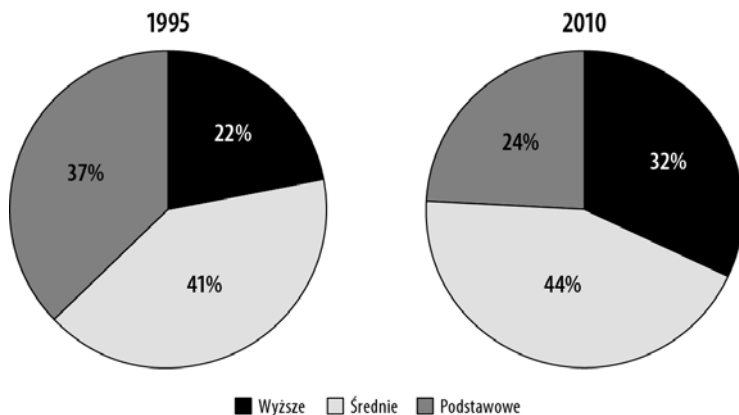
Dla pracowników kryzys gospodarczy oznacza trzymanie się zasady „więcej za mniej”. Jest to problem obecny nie tylko w USA, lecz objawiający się na całym świecie. Na przykład w Anglii spadło rzeczywiste wynagrodzenie w kolejnych trzech latach od marca 2010 roku. Jak pokazują dane opublikowane w czerwcu 2013 roku, przeciętny pracownik stracił w tym okresie 6660 funtów (Pickard i Rigby, 2013). W raporcie „Global Employment Trends 2013” (*Globalne trendy w zatrudnieniu*) Światowa Organizacja Pracy zauważa, że w piątym roku kryzysu nie ma zbyt wielu pozytywnych informacji (Ernst *et al.*, 2013). Wnioski raportu podsumować można w jednym zdaniu: Los jednostki po kryzysie w świecie pracy 2.0 nie należy do łatwych. Potwierdza to rysunek 5.6.

Zwiększenie bezrobocia wśród wysoko i nisko wykwalifikowanych pracowników można zaobserwować we wszystkich krajach OECD, gdzie odsetek pracowników zatrudnionych bez średniego lub wyższego wykształcenia spadł o jedną trzecią od roku 1995. W rezultacie rynek pracy jest coraz bardziej spolaryzowany pod względem oferowanych możliwości. Rośnie popyt zarówno na pracowników o wysokich kwalifikacjach, jak i na tych z branż nisko opłacanych, podczas gdy całe spektrum pracowników pomiędzy tymi dwoma biegunami zmaga się z malejącymi szansami na zatrudnienie (Autor i Dorn, 2011). Stanowiska pracy w krajach OECD są w coraz większym stopniu przeznaczone dla pracowników wyedukowanych i wysoko wykwalifikowanych, co widać na rysunku 5.7.



Rysunek 5.6. Index Hill (mediana zarobków gospodarstw domowych)
oraz stopa bezrobocia w latach 2000 – 2013 w USA

ŹRÓDŁO: SENTER RESEARCH 2013.



Rysunek 5.7. Zmiana liczby osób posiadających wykształcenie podstawowe, średnie i wyższe na rynku edukacji w USA w latach 1995 oraz 2010

ŹRÓDŁO: OECD, EDUCATION AT GLANCE 2011.

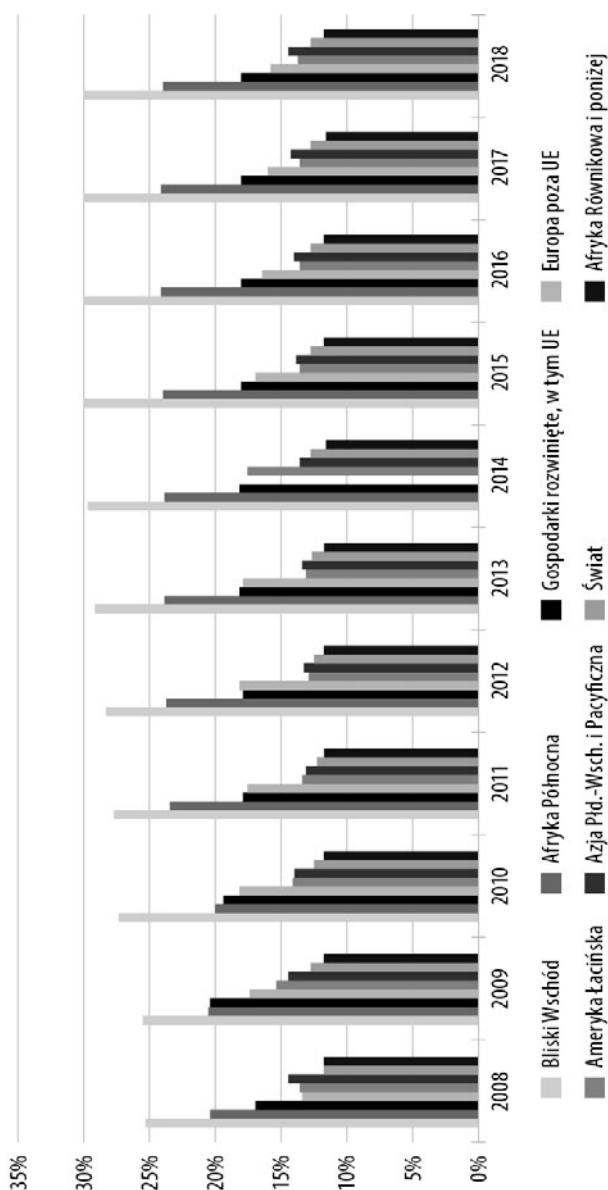
Kim będą pracownicy, którzy znajdą zatrudnienie w świecie pracy 2.0? Będą to wykształcone i kreatywne osoby, które dostosowały się do nowej rzeczywistości. Najlepszym z nich transparentność rynku pracy będzie sprzyjać, dając im możliwość wyrobienia sobie marki znakomitego specjalisty, zaangażowanego pracownika czy eksperta. Pracownicy o silnych zdolnościach poznawczych i komunikacyjnych oraz obdarzeni umiejętnościami potrzebnymi do rozwiązywania problemów rzadko są bezrobotni, a wręcz przeciwnie: cieszą się stałym przyrostem płacy.

To jednak nie koniec problemów związanych z zatrudnieniem. Firmy z coraz większym trudem znajdują uzdolnionych pracowników. Pracodawcom ciężko dotrzeć do niektórych z tych grup. W 2011 roku 26% pracodawców w Europie twierdziło, że ma trudności z zapewnieniem stanowisk pracy ze względu na brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, w szczególności w zawodach technicznych i tych, które wymagają wykształcenia inżynierskiego. Aż 80% japońskich firm mierzyło się z tym samym problemem (Manpower Group, 2011). W Europie, zgodnie z danymi Komisji Europejskiej

z 2015 roku, brakuje niemal połowy miliona informatyków. W Stanach Zjednoczonych brakuje dziś kilkuset tysięcy pracowników IT, a szacunki wskazują, że w 2020 roku liczba ta wyniesie około 1 miliona. Zapotrzebowanie na informatyków, „cyfrowych robotników”, jest tak duże, że brakuje ich na rynku (popyt przewyższa podaż), wskutek czego ich pensje są bardzo wysokie. Nie tylko na Zachodzie, ale i w Polsce. Stąd znane dowcipy o tym, że znalezienie bezrobotnego dewelopera jest równie prawdopodobne co jednorożca. Nie wszyscy jednak mogą być informatykami.

Grupą najbardziej dotkniętą przez kryzys są młodzi ludzie. Powszecne bezrobocie wśród młodzieży jest ogromnym wyzwaniem. Jeśli prognozy Światowej Organizacji Pracy okażą się prawdziwe, w kolejnym roku bezrobocie w tej grupie znów wzrośnie. Młodzi ludzie na Bliskim Wschodzie, w północnej Afryce i dotkniętej kryzysem UE mają najgorsze perspektywy. W krajach rozwiniętych bezrobocie wśród młodych ludzi osiągnęło w 2010 roku 13%, z dużo większymi stopami bezrobocia notowanymi w Hiszpanii, Grecji, Portugalii, Irlandii, a nawet Szwecji. Pomimo pewnej poprawy w latach 2012 – 2014, stopa bezrobocia wśród młodzieży jest znacznie powyżej poziomu sprzed kryzysu. Globalna stopa bezrobocia wśród młodzieży ustabilizowała się na poziomie 13% (ILO, 2015). Jest to powodowane przez niedobór wysoko wykwalifikowanych pracowników i przesyt pracowników o niskich umiejętnościach — podaje raport McKinsey Global Institute (Dobbs *et al.* 2012). Sytuacja młodych ludzi jest soczewką pokazującą globalny problem — w wielu krajach rozwijających się i rozwiniętych znaczna część populacji młodych osób cierpi na endemiczne bezrobocie, podczas gdy inne kraje mają nadwyżkę pracowników wykwalifikowanych, co prowadzi do szukania pracy poniżej poziomu wykształcenia i umiejętności. Najczęściej problem ten dotyczy pracowników młodych, którym brakuje zdolności adaptacyjnych oraz kapitału na szkolenie. Sytuacja ta utrzymuje się głównie ze względu na niską globalną mobilność pracowników. Dane

Banku Światowego pokazują, że zaledwie 3% ludności świata żyje obecnie w kraju innym niż kraj pochodzenia, tymczasem 30% globalnej produkcji sprzedaje się w krajach innych niż kraj wytworzenia (Milanovic, 2012). Biorąc pod uwagę fakt, że to głównie młodzi ludzie migrują do innych krajów, restrykcje nałożone na wolny przepływ pracowników dotyczą ich w największym stopniu, czasem czyniąc z nich niewolników danego rynku pracy. Te niedoskonałości rynku pracy, występujące na globalną skalę, przeliczane są według tygodnika „The Economist” na 290 milionów osób z przedziału wiekowego 15 – 24 lata (czyli 25% ludności planety), które nie pracują, nie studiują ani nie uczestniczą w szkoleniu do pracy (NEETs, od angielskiego określenia **Not in Education, Employment or Training**) (The Economist, 2013). Trendy te widoczne są gołym okiem na rysunku 5.8. Niestety, w przyszłości będzie jeszcze gorzej. Stopa bezrobocia wśród młodzieży na świecie ma wzrosnąć z 12,4% do 12,8% do roku 2018 (Sparreboom *et al.*, 2013). NEETs często nazywani są generacją P. Nazwa ta odnosi się do pojęcia „prekariatu”, które oddaje sytuację młodych na rynku pracy. Autor pojęcia, profesor Guy Standing, stworzył je poprzez połączenie angielskich słów *precarious* (niepewny) i *proletariat*, tym samym idealnie określając sytuację obecnych dwudziestoparolatków, którzy w dużej mierze tkwią w złe płatnej pracy lub na niekończących się praktykach. Niepewność dotyczy ich własnej przyszłości finansowej, co uniemożliwia jakiekolwiek planowanie. Płace są poniżej poziomu zapewniającego godne życie. *Precarius* po łacinie oznacza „polegający na błaganiu, miłosierdziu”, a członek prekariatu opisywany jest przez współczesną socjologię jako osoba zawieszona między dobrobytem i ubóstwem, pozbawiona bezpieczeństwa finansowego i żyjąca w ciągłym zagrożeniu spadkiem na sam dół drabiny społecznej. Co gorsza, współczesna młodzież traci zaufanie do formalnej edukacji. Dyplom uniwersytecki, niegdyś będący fundamentem stabilnej kariery na całe życie, już nie gwarantuje znalezienia pracy.



Rysunek 5.8. Bezrobocie na świecie wśród osób w wieku 15 – 24 lata

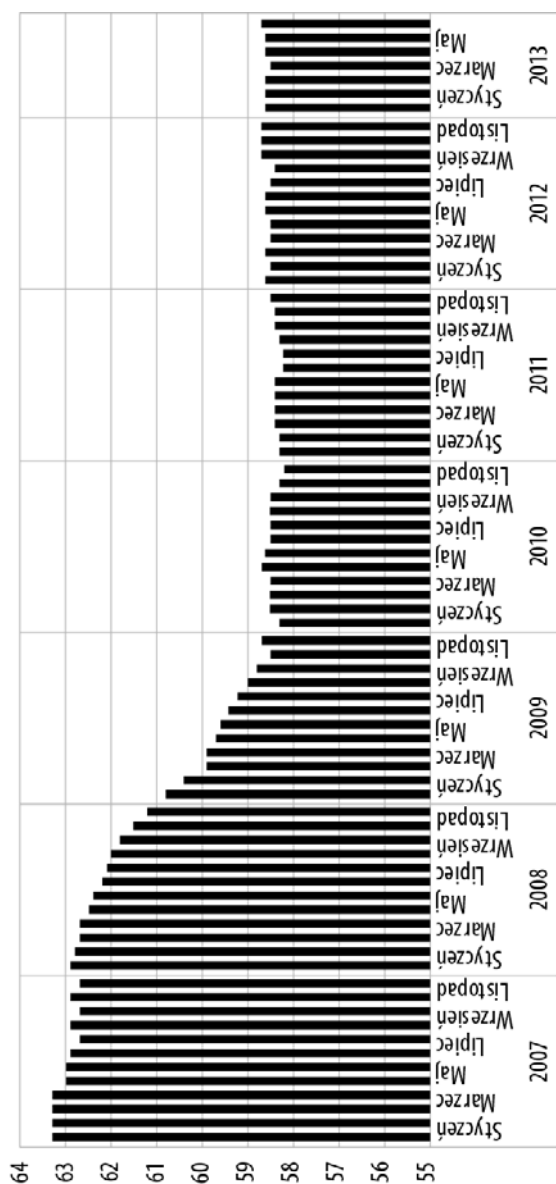
Źródło: ILO, 2015.

A skoro tak się dzieje, to jak to możliwe, że znalezienie utalentowanych pracowników stanowi problem dla firm? Przedsiębiorstwa oczekują innych umiejętności, niż posiadają kandydaci do pracy. Ten paradoks szerzej omawiam w rozdziale 7. tej książki, natomiast jedno jest pewne: poziom intensywności kryzysu bezrobocia różni się w zależności od miejsca, różnią się również polityczna odpowiedź oraz relacja do kryzysu finansowego. Jest jednak pewien element wspólny — otóż bezrobocie w coraz większym stopniu zastępuje finanse jako centralny problem systemu finansowego. Amerykański rynek pracy w latach 2010 – 2015 doświadczał najgłębszej recesji od zakończenia II wojny światowej. Liczba osób mających pracę spadła poniżej 60% (rysunek 5.9). Nawet obecnie, w 2016 roku, liczba osób mających pracę nie przekracza 60%. Sytuacja poprawia się bardzo powoli i wciąż trudno powiedzieć, kiedy zostanie osiągnięty stan sprzed kryzysu finansowego.

Obecne spowolnienie gospodarcze jest dla pracowników nie tylko oczywistym wyzwaniem, lecz także szansą na pozytywne zmiany. „Chińczycy używają dwóch pociągnięć pędzlem, by stworzyć słowo »kryzys« — mawiał John F. Kennedy. — Jedna z tych kresek oznacza niebezpieczeństwo, a druga zaś szansę. Podczas kryzysu zdawaj sobie sprawę z niebezpieczeństwa, lecz dostrzegaj także rodzące się możliwości”.

Zrozumienie natury zmian pozwoli jednostkom przejść od pasywnego poszukiwania pracy w wersji 1.0 do aktywnych poszukiwań w świecie pracy 2.0, tym samym wywołując w nich ewolucyjny proces przekształcania się w pracownika-prosumenta. Ta nowa jednostka gospodarcza jest pojedynczą osobą i niezależną jednostką produkcji, konsumpcji i przedsiębiorczości. Im szybciej nastąpi to przejście, tym lepiej.

Jeszcze niedawno, by znaleźć pracę marzeń, wystarczyło złożyć imponujące CV i wykazać się ponadprzeciętnymi umiejętnościami i doświadczeniem. Poszukiwanie pracy wyglądało tak: potencjalny



Rysunek 5.9. Liczba osób mających pracę w USA

ŹRÓDŁO: BUREAU OF LABOR STATISTICS (LABOR DEPARTMENT USA), 2013.

pracownik szukał ofert, korzystając z wszystkich możliwych mediów w nadziei, że znajdzie ogłoszenie o pracy, która będzie w pełni odpowiadać jego kompetencjom. Kandydat na pracownika szukał, chodził, pytał znajomych o angaż. Tymczasem pracodawca stanowił stronę pasywną — zamieszczał tylko ogłoszenie czy też podawał informacje i czekał na odzew. Tak w skrócie można przedstawić funkcjonowanie rynku pracownika, w którym osoby poszukujące pracy stanowią tę najaktywniejszą część. Jakie były zalety tego rynku? Korzyści były właściwie tylko po stronie pracodawcy, który nie musiał zabiegać o pracownika. Bez wątpienia szukanie pracownika było związane ze znacznie mniejszą liczbą spraw do załatwienia niż dzisiaj. Natomiast dwiema największymi wadami tego rynku było to, że pracę najczęściej otrzymywała osoba, która nie miała najlepszych kompetencji i doświadczenia, oraz to, że potencjalny pracownik tracił wiele czasu na samo szukanie pracy, zamiast wykorzystać ten czas choćby na pozyskanie nowych umiejętności czy udoskonalenie już posiadanych. Wraz z wkroczeniem w erę gwałtownego rozwoju mediów społecznościowych poprawne zaaplikowanie, a nawet udana rozmowa kwalifikacyjna mogą okazać się niewystarczające. Dzieje się tak dlatego, że świat pracy 2.0 to świat przejrzystości — nikt już nie wierzy na słowo. CV przestaje mieć takie znaczenie jak wcześniej. Zatrudniający raczej podchodzi do tematu następująco, mówiąc do kandydata: Pokaż mi swoje portfolio — co zrobiłeś w życiu, jak pracowałeś, przedstaw swoje referencje i kontakty — lub pokaż, jak programujesz, a ja zdecyduję, czy chcę cię zatrudnić. Tak obecnie rozpoczyna się myślenie o interakcji z kandydatem na pracownika. Pracodawca, zatrudniając nowego pracownika, wynajmuje nie tylko jego umiejętności, ale także jego aspiracje, zdolności interpersonalne, kreatywność i samodzielność w realizacji podejmowanych zadań. O ile doświadczenie i zdolności można łatwo sprawdzić, zaglądając w portfolio i referencje, o tyle poznanie cech charakteru i temperamentu jest już kwestią czasu. Stąd rosnące znaczenie testów psychologicznych, emocjonalnych, na inteligencję.

HISTORIA PEWNEGO SUKCESU W ŚWIECIE 2.0

„Trzy razy zawałem rok na uniwersytecie. Aplikowałem po 30 razy na różne oferty, aby dostać pracę, ale zawsze odrzucano moją aplikację. Kiedy KFC weszło do Chin, wraz z 24 znajomymi wystaliśmy swoje CV i mnie jako jedyne odrzucono w procesie rekrutacji. Chciałem dostać się do policji i w niej pracować, ale z grupy osób, które brały udział w rekrutacji, mnie jako jedyne nie przyjęli. Dziesięć razy aplikowałem na studia na Uniwersytecie Harvarda w USA i za każdym razem dostawałem decyzję odmowną” — tak swoje porażki opisuje Jack Ma, właściciel portalu Alibaba, znajdujący się na 22. pozycji listy najbogatszych ludzi na świecie, opublikowanej przez Forbes 2015. Zgromadził on majątek o wartości 30 miliardów dolarów dzięki możliwościom, jakie daje świat 2.0. Portal Alibaba obsługuje ok. 100 milionów klientów dziennie.

Morał z tej historii jest taki: nigdy nie poddawaj się, jeżeli odniosłeś porażkę raz czy dwa razy. Porażka oznacza, że wszechświat niejako mówi Ci, że Twoje miejsce jest zupełnie gdzie indziej.

Jednostki nie są na przegranej pozycji. A nawet więcej. Narzędzia świata 2.0 są w stanie pomóc w nawiązaniu kontaktu z pracodawcą. Dziś internet daje nam niemal nieskończone możliwości konfigurowania i tworzenia naszej tożsamości w sieci. Ludzie celowo wykorzystują te możliwości, ponieważ wszyscy nosimy maski i odgrywamy wiele ról w życiu — jesteśmy nie tylko rodzicami, dziećmi, krewnymi i znajomymi, lecz również lekarzami, strażakami, taksówkarzami, szefami, pracownikami czy wreszcie kobietami lub mężczyznami. Sieć zbliża ludzi, pozwala na dyskusję na różne tematy, umożliwia tworzenie nowych, nieraz bardzo głębokich relacji. W świecie realnym ludzie gromadzą się w grupy według wspólnych zainteresowań, tego samego miejsca zamieszkania, wspólnych problemów, tego samego hobby lub tej samej pracy. Społeczność pozwala jednostce wyrażać się, tworzyć przyjaźnie, zadawać pytania lub dzielić się swoimi myślami. Nie dziwi zatem fakt, że przynależność do pew-

nej grupy także ułatwia znalezienie pracy. Nierzadko zdarza się, że wykorzystanie łańcuszka „znajomych swoich znajomych” pozwala na dotarcie do odpowiedniej osoby — zgodnie z zasadą, że nieważne jest, kim jesteś, ale ważne jest, kogo znasz (i kto zna Ciebie). Nie inaczej dzieje się w świecie wirtualnym, gdzie jednostki tworzą e-społeczności. Mogą one przybierać formy zamkniętej grupy, zorganizowanej wokół forum internetowego, lub społeczności otwartej, gromadzącej się według wspólnego celu, np. tworzenia i rozwijania Wikipedii lub programowania *open source*. Społeczności internetowe mogą skupiać się na zainteresowaniach biznesowych czy na dyskusji lub kształtować się według poglądów (politycznych, gospodarczych oraz społecznych), wokół wymiany kontaktów, plików czy też wokół danej strony internetowej. Niezależnie od profesji, wykonywanej pracy czy też umiejętności dobra opinia w danej społeczności zawsze była łączona z prestiżem, relacjami z ludźmi i pracą. W tym względzie praca 2.0 niczym się nie różni od swojej poprzedniczki. Oczywiście, różnicą jest cyfrowy charakter społeczności i umiejętność zapisania się do nich. Ale nigdy nie było to tak proste jak obecnie.

W świecie pracy 2.0 najważniejsze jest tworzenie wizerunku — roli, która uczyni z nas idealnego kandydata do poszukiwanej przez nas pracy. Musimy nauczyć się, jak należy poszukiwać i nawiązywać znajomości, dzielić się kontaktami, udostępniać zdjęcia i wideo, komunikować się w sposób natychmiastowy, konsumować informacje z zaufanych źródeł, współtworzyć kulturę i współuczestniczyć w niej, szukać pracy lub wreszcie utrzymywać nasz wizerunek w sieci 2.0. Thomas Friedman nazywa ten proces „wielkim czyszczeniem” — naprawdę musimy przemyśleć na nowo wiele rzeczy i zrozumieć je w nowy sposób. To zadanie, stojące przed jednostkami, oparte jest na budowaniu reputacji, która pozwala nam tworzyć pozytywne i długoterminowe relacje z otoczeniem i wzbudzać zaufanie. To ogromnie ważne, gdyż coraz więcej specjalistów od HR poszukuje kandydatów do pracy przez sieci społecznościowe — nie tylko za pomocą wła-

snych sieci profesjonalnych. Oznacza to, że wszystko, co napiszesz w sieci — obojętnie, czy na oficjalnym profilu w LinkedIn, czy zupełnie prywatnie na Facebooku — może być użyte przeciwko Tobie lub być silnym argumentem za Tobą, jeśli udostępniana przez Ciebie treść jest przemyślana. W świecie 2.0 kreowanie wirtualnej tożsamości jest niezbędne — to własny skrawek globalnej sieci, miejsce na prezentowanie zalet, umiejętności, oczekiwań i pragnień. Media społecznościowe umożliwiają wymianę informacji między ludźmi, którzy bez nich nigdy by się nie spotkali, nie tylko ze względu na różne miejsca zamieszkania, ale także odmienne wykształcenie, zainteresowania, status finansowy, pracę i wiek. Dzięki autentycznemu zaangażowaniu w społeczności zdanie „chcielibyśmy pracować z tobą” wymawiane przez przedstawiciela organizacji jest coraz częściej kierowane do konkretnego kandydata. Publicznie budujemy i chwalimy się naszymi dokonaniem i doświadczeniem. Wszystkie te działania stają się niezbędne, ponieważ w świecie pracy 2.0 obecność i widoczność w internecie jest bardzo korzystna. Zaufanie staje się nową walutą naszych czasów. Ekonomia zaufania pokazuje, że szybkość transakcji rośnie, a koszty spadają, gdy zaufanie pomiędzy stronami jest na wysokim poziomie. I odwrotnie: niski poziom zaufania rodzi podejrzliwość, na skutek czego wydłuża się czas potrzebny na zrealizowanie transakcji oraz rosną jej koszty (Covey, 2008). Don Peppers, którego książka *Extreme Trust* (Ekstremalne zaufanie) pokazuje wartość zaufania w świecie nowych technologii, stwierdził podczas rozmowy ze mną: *Zaufanie zwiększa wydajność stosunków międzyludzkich.*

Reputacja jest w gruncie rzeczy jedyną posiadaną przez nas rzeczą — jej utrata jest zazwyczaj początkiem końca. Dlatego ważne jest ostrożne budowanie własnej marki, a także prezentowanie spójnego wizerunku we wszystkich kanałach, za pomocą których porozumiewasz się ze światem. Dane powinny być zaktualizowane (zdjęcia, dane osobiste, ostatni pracodawcy) na profesjonalnych stronach typu

LinkedIn czy też w sieciach „rozrywkowych” — aktywne zarządzanie własną marką *online* pozwoli osobom, które być może będą Tobą zainteresowane, upewnić się, że posiadają najbardziej przydatne informacje na Twój temat.

Kolejnym celem świadomej jednostki w sieciach społecznościowych jest sam networking. Im większa sieć kontaktów danej osoby, tym lepsze warunki wszechstronnego rozwoju. Książka *The Start-up of You* (Tworzenie firmy „ja”) propaguje pogląd, że sukces w życiu zawodowym zależy jest od indywidualnych możliwości i umiejętności ich usprawniania za pomocą swojej sieci kontaktów. Siłą jednostki jest umiejętnie budowana sieć — tak samo jak w przypadku firmy, której wpływy rosną wraz z siłą sieci jej pracowników (Hoffman i Cannocha, 2012). Liczba znajomych na Facebooku, Xing, Spoke.com czy w innych sieciach społecznościowych niekoniecznie mierzy stopień integracji w danej społeczności. Jest ona natomiast wskaźnikiem tego, co jest ważne dziś i będzie ważne w przyszłości: dobrej sieci wspierającej karierę, lecz także umiejętności osobistych interakcji z wieloma różnymi ludźmi, którzy mają własne poglądy. W przyszłości pozycjonowanie się w otoczeniu, gdzie praca jest zazwyczaj tymczasowa, będzie coraz ważniejsze (Ajilon Professionals, 2010).

Wizerunek kandydata w internecie kształtowany jest głównie przez jego aktywność w sieciach społecznościowych. Era pracy 2.0 jest czasem interakcji, wymiany zdań i dialogu. Rosnąca popularność komunikacji internetowej dostarcza pracodawcom dodatkowych cennych narzędzi do poszukiwania idealnego pracownika. Pracodawcy rzeczywiście coraz częściej przeglądają sieci społecznościowe. Rozsądne zarządzanie swoim wizerunkiem w sieci wiąże się także ze świadomością wygłaszanych przez siebie opinii — o świecie, ludziach, lecz także o swoich pracodawcach — byłych i obecnym.

Warunki na współczesnym rynku pracy zmuszają nas do poszerzania zakresu umiejętności, wiedzy i doświadczenia — coraz większą rolę odgrywają tutaj poprzednie doświadczenia, praktyki, szko-

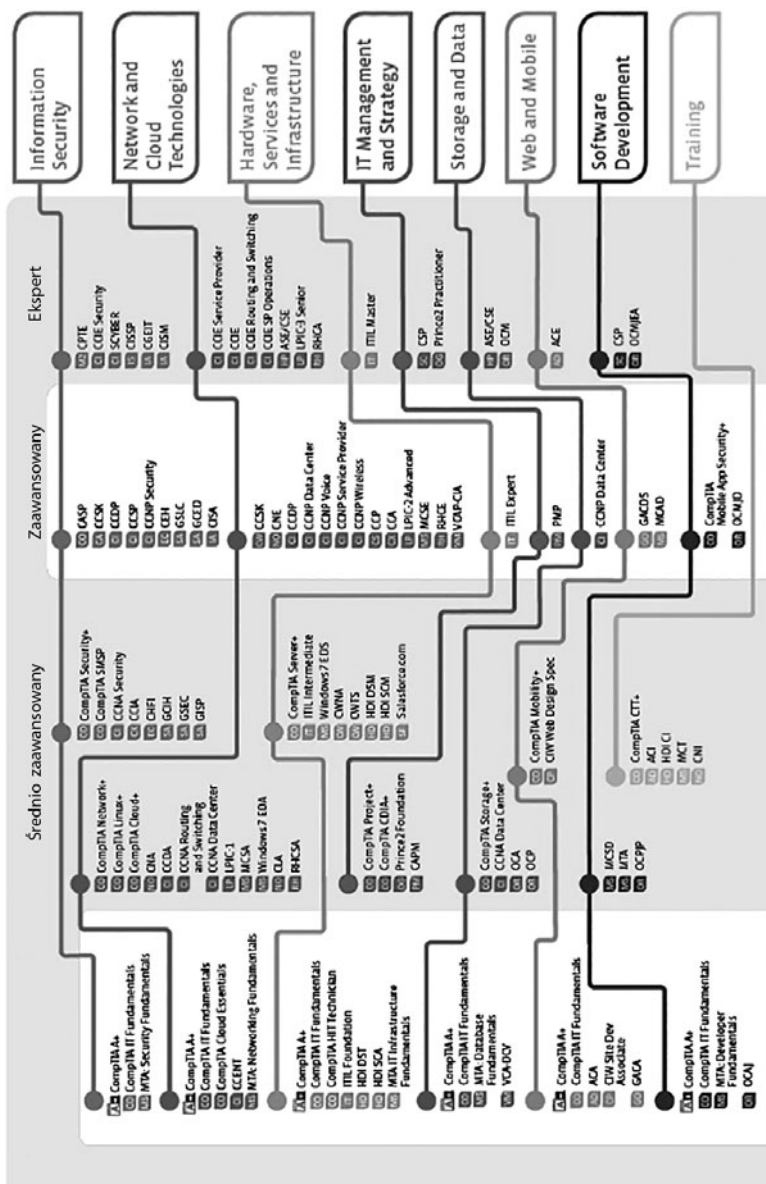
lenia, zdobyte certyfikaty itp. Tym samym wykształcenie względnie straciło na znaczeniu — obecnie nawet absolwent elitarnego kierunku na jednym z najlepszych uniwersytetów nie zawsze jest idealnym kandydatem. Osoby szukające pracy starają się pokazać swoją aktywność także poza formalnym wykształceniem i pracą, tym samym pokazując swoją prawdziwą wartość dla potencjalnie zainteresowanej organizacji. Zdają także niezliczone egzaminy i zdobywają certyfikaty w specjalistycznych obszarach, chcąc zapewnić pracodawcę, że są odpowiednie na dane stanowisko.

Rynek pracy już to wyczuwa i szacunek dla edukacji formalnej, potwierdzonej dyplomem uczelni wyższej, jest zdecydowanie mniejszy niż kilkanaście lat temu. Obecnie, aby znaleźć pracę, jednostki potrzebują po pierwsze: praktycznego doświadczenia z danej branży (za które niekiedy trzeba zapłacić frycowe, np. pracując za darmo), a po drugie: wiedzy specjalistycznej (a nawet hiperspecjalistycznej, zgodnie z tym, co zawarłem w poprzednich rozdziałach). Oba te czynniki zapewniają zatrudnienie. To dlatego kandydaci ze specjalistycznymi certyfikatami często są dla pracodawców bardziej wartościowi niż ci z uniwersyteckim wyższym wykształceniem i wygrywają w procesie rekrutacji, szczególnie w dobie spowolnienia gospodarczego, kiedy firmy z dużą ostrożnością zatrudniają nowych pracowników. Innymi słowy, dziś roczny kurs MS Excela po cztery godziny dziennie prędzej zagwarantuje zarobki niż dyplom uniwersytecki bibliotekoznawstwa zdobyty po kilku latach studiów. Podobnie z certyfikatami zawodowymi. Zerknijmy na skróconą listę dostępnych na rynku certyfikatów IT (część jest pogrupowana na rysunku 5.10):

ACE, AME, SCE, SCCM, SCA, ACP-S, ACP-SE, ACR-S, ACP-S/2600, ACP-N, ACA, ACI, ACWA, ACWP, ACWE, ACWC, CIP, NRS I, NRS II, 3RP, MRP, SRA, CISA, CISM, CRISC, CISSP, CCNA, CCSP, CCSPA, CCSI, MCP, CMDB, PDM, SDA, SDM, OBASHI, ITIL, PRINCE2, MOR, P3O, AGILE, PMP, MSP, MOV, MOP, LeanIT, ISO/IEC 20000, ACT, CCP, SOACP, ACMA, AWMP, ACSP, ACMP, ACCP, ACDX, ACMX, ACA, ACIS, ACSS, APDS,

APDS, APSS, ISTQB-BCS, BCS MTP, RCDD, RITP, ESS, RTPM, DCDC, NTS, OSP, WD, ITS, BCCPA, BCCPP, BCCWA, BCCWP, BCCPSE, BCCPSA, BCCPSP, BASCS, BACNS, BADCS, BAFCoES, BAFS, BAIS, BATSS, BACAS, BAWS, BAEFS, BCAF, BCEFE, BCFA, BCFD, BCFP, BCFCoEP, BCLE, BCLP, BCND, BCNE, BCNP, BCEFP, BCSPNE, BDA, BSDP, CLA, CLP, CLS, CPA, CPP, CPS, CCEE, CCMA, CCEPE, CCEPA, CCDP, CE-A, CE-P, CE-C, CE-E, OC-A, OC-P, OC-C, OC-E, CCNP, CCIE, CCAr, CCDE, CCAI, CCA, CCAA, CCEE, CCIA, CIA, CCI, VEP, CCSK, CCP, CCDH, CCAH, CCSHB, DCEP, CDCT, CTPM, CDCEP, CDCMP, CDCDP, CASP, Comptia A+, Comptia Network+, Comptia Security+, Comptia Server+, CompTIA PDI+, CompTIA CTT+, CompTIA CDIA+, CompTIA Project+, GreenIT, ITforSales, CCS,CCE,CCA,CWTS, CWNA, CWSP, CWDP, CWAP, CWNE, DSS, DNA, DCS, DSDM, ENSA, CEH, CHFI, ECSA, ECIH, LPT, ECVF, ECCI, EDRP, ECSP, CSAD, Security 5, Network 5, Wireless 5, ECSS, CESS, CEI, CISO, eCPPT, EMCISA, EMCDSA, EMCCIS, EMCBA, EMCPA, EMCDCA, EMCCA, EMCSA, EMCTA, EMCIE, EMCPE, EMCApD, EmCSyA, EMCTA, EMCP/T, EADA, EADP, EDDA, EDDP, EWDA, EWDP, EMDA, EMDP, EGMA, EGMP, EESDA, ESDP, EEAA, Exin Cloud Computing, ENA, ENS, ENS-W, ENS-DC, ENS-A, ECSP, ECDP, BIG-IP, FCESP, FCNSA, FCNSP, CIV P1, CVP, CSIP, COV, COV, GCiWD, DIV, CGIM, SWFM, CWFM, GISF, GSEC, GCIH, GCIA, GCFA, GSLC, GPEN, GCFW, GSNA, GCWN, GWAPT, GWEB, GREM, GAWN, GISP, G2700, GCFE, GSSP-JAVA, GCED, GLEG, GSSP.NET, GCPM, GWEB, GXPEN, GSE,GPM-b, GPM, GPM-m, EnCE, EnCEP, H3CNA,H3CNE, H3CSE, H3CSE-Security, H3CSE-Voice, H3CSE-Video, H3CSE-Storage, H3CTE, H3CIE, HP ASE, HP ASE, HP AIS, HP ASP, HP ASE, HP ATA HP Master ASE, HP ASE, HP ATP, HP Advanced Sales Certified, HP Sales Certified — Converged Cloud. Converged Management and Security, HP AIS, HP Technical Certified I, HP Technical Certified

II, HCDP Carrier, HCDP Enterprise, HCIE Carrier, HCIE Carrier, HCIE Enterprise, IFC, IAC, CITA-P, CITA-M, IBM Business Analytics: Cognos, and SPSS, IBM Power Systems, IBM WebSphere, IBM Tivoli Software, IBM Service Oriented Architecture (SOA), Certified ICAgile Professional, CBP, CSDA, CSDP, WCET, CICA, CICE, CIST, CINA, CTS, CTS-D, CTS-I, CEPT, CASS, CSSA, CREA, CPT, CDRP, CCFE, CWSS, CWAPT, CDAE, CRM, CFPS, CSMS, IMPA A, IPMA B, IMPA C, IPMA D, CISM, CGEIT, CRISC, COBIT, CISSP-ISSMP, CISSP-ISSEP, CISSP-ISSAP, CSSLP, CAP, SSCP, CTA, SAI, OWSE, OPST, OPSE, OPSA, ICSP, IREB, ISTQB, ISEB, CAT, ISTQB, TTCN-3, QAMP, iSAQB, iNTACS, iNTCCM, iSQI, ISSECO, ISECMA, ISPMA, CPMS, JNCIA-Junos, JNCIA-E, JNCIA-FWV, JNCIA-SSL, JNCIA-IDP, JNCIA-WX, LPIC-1, LPIC-2, LIPIC-3, MECP, MEF, MCSE, MTA, MCTS, MCSA, MCSM, MCITP, MCM, MCA, MCTS, MCITP, MTCINE, MTCUME, MTCTCE, MTCWE, MTCRE, MTCNA, CPTS, CISO, CSCE, CWSE, CDRE, CSWAE, MDICD, MDICI, CLAD, CLD, CLA, CTD, CTA, CCVID, NCDA, NCIE-SAN, NCIE-B&R, nCP, nCA, nCE, nCM, OCUP, OCEB, OCSMP, OCRES, OSWE, OSEE, OSWP, OSCE, OSCP, OCA DBA, OCP DBA, OCM DBA, OPC MySQL, OCA, OCE, PMI-RMP, PMI-SP, PgMP, PMI-ACP, CAPM, CVE, CWNA, CAST, CSTE, CASQ, CMQA, QQSPE, CABA, CSBA, SCMP, CSFPE, OES, IBS, FCS, DMA, ESA, FCA, RWMCP, RPFCE, RAMCP, RWCP, RCP, RCT, RCSP-W, RCSA-NPM, RCSA-AD, RCSP-AD, SAP Certifications, JBCD — ESB. JBCD — Seam, JBCD — Persistence, JBAA, RHCA, RHCSS, SAS Certificates, SCRUM, SCNS, SCNP, SCNA, Six Sigma White Belt, Six Sigma Yellow Belt, Six Sigma Black Belt, SCSE, SCSA, SCSN-E, SQSSP, SQDPA, SQSVA, TCNA, TCSA, TCLM, TIBCO Certificates, TOGAF, CIMA, ACCA, CFA, CIM, VCAP-CID, VCAP-CIA, ZCE.



Rysunek 5.10. Hiperspecjalizacja — przykłady certyfikatów, które potwierdzają wiedzę w zakresie IT

Nic Ci nie mówią powyższe certyfikaty? Nie przejmuj się. Poza tym lista jest niekompletna — wielu certyfikatów na niej brakuje, bo na świecie jest ich naprawdę wiele! Tak naprawdę nie trzeba (a także nie da się) posiadać ich wszystkich. Każdy z nich ma znaczenie w wąsko wyspecjalizowanej branży. A są także branże w których nie jest potrzebne potwierdzenie hiperspecjalizacji. Prawda jest taka, że w świecie hiperspecjalizacji nie można znać się na wszystkim. Tylko co mają powiedzieć działy HR rekrutujące do pracy i sprawdzające wiedzę? Nawet posiadając któryś z powyższych certyfikatów, będziemy mieli problem, jeśli zechcemy powiedzieć coś więcej o pozostałych certyfikatach z listy. Tym niemniej mówią one wiele o specjalistycznej wiedzy kandydata na pracownika. Co ciekawe, to nie jest wiedza tajemna. Jest ona dostępna na przykład na blogach czy kursach online. To one są inną przepustką do kariery w świecie pracy 2.0.

Jak więc potwierdzać zdobyte wiadomości? Bloguj! Na własnej stronie, na Facebooku, na Twitterze. Pokaż, że masz wyspecjalizowaną wiedzę! W świecie pracy 2.0 każdy może dzielić się wiedzą praktycznie bez kosztów. Jak pokazuje raport State of Blogosphere 2009, pochodzący z serwisu Technorati, blogujący to w większości pasjonaci (72%) — piszą, bo lubią. „Piszący po godzinach” stanowią 14% blogerów — pisują w internecie dla dodatkowych zysków i podzielenia się wiedzą. Z kolei celem blogów firmowych jest pozyskiwanie klientów oraz dzielenie się doświadczeniami. Szeregowi pracownicy firm to 9% blogujących, a eksperci w firmach — 4%. Wszystkie blogi mają wspólną cechę — gdy popularność danego blogu rośnie, to według deklaracji blogerów pojawia się zamiar rozwijania swoich stron, większa częstotliwość publikowania i reklamy, dzięki którym blog ma na sobie zarabiać. Blog w świecie pracy 2.0 może przynosić korzyści majątkowe. Przykładem jest chociażby blog Michała Szafrąńskiego o oszczędzaniu (autor zarobił na nim kilkaset tysięcy złotych w ciągu kilku lat od startu).

PRACA 2.0 I AUTOMATYZACJA TWORZENIA TREŚCI

Skończyły się czasy, gdy wystarczyło napisać jeden artykuł, aby być uznanym za geniusza. W świecie pracy 2.0 liczy się powtarzalność, która jest ważniejsza nawet niż jakość przesłania. W świecie tym konkurujemy o uwagę czytelników. Kiedyś wydanie książki było osiągnięciem, podobnie jak napisanie artykułu — dziś każdy ma taką możliwość. Kluczem staje się przyciągnięcie do siebie uwagi. Jest to możliwe jedynie przez powtarzalność, która prowadzi do pewnej automatyzacji w dostarczaniu wartości czytelnikowi — stąd aby ją właściwie dostarczyć, istotne jest poznanie odpowiedzi na następujące pytania:

Kim są moi czytelnicy? Jak do nich dotrzeć?

Jakie są ich motywacje?

Jaki problem mogę im pomóc rozwiązać?

Jak mogę ich zabawić i poinformować w tym samym czasie?

Jaka zawartość będzie dla nich tak kusząca, że ją kupią?

Pęd do automatyzacji sprawia, że wszystkie działania, których nie będzie się dało zautomatyzować, dramatycznie zyskają na wartości.

By stać się aktywnym twórcą kultury, trzeba najpierw zadać sobie fundamentalne pytanie — czemu chcemy blogować? Dlaczego ktoś pragnie „wyrzucić się” w ten sposób? Możemy uważać się za eksperta w danej dziedzinie i chcieć dzielić się naszą wiedzą/pasją. Może nawet chcemy po prostu się wypromować. Może chcemy, by nasza strona internetowa była czymś więcej niż tylko naszą wizytówką. Zdecydowana większość użytkowników internetu to pasywni odbiorcy — ograniczający się do czytania. Tylko kilka procent angażuje się w publikowanie treści (subskrybenci, komentatorzy) i wygłaszanie opinii na dany temat albo wręcz podejmuje się tworzenia takiej zawartości (twórcy). Jeśli chcesz w przemyślany sposób promować swój wizerunek, należy przejść od pasywnego absorbowania treści do jej kształtowania. Twój wizerunek w mediach społecznościowych i całym

internecie zależy od Ciebie. Dzięki blogom będziesz mógł całkowicie kontrolować treść publikacji i w konsekwencji tworzenie swojej tożsamości. Ale co tak właściwie można uzyskać z tworzenia własnej treści? Podjęcie takich działań pokazuje, że posiadasz odpowiednią wiedzę w określonej dziedzinie i że chcesz (i potrafisz) ją przekazywać. Jest to oczywisty wniosek, ale istnieje jeszcze jedna, dużo ważniejsza konkluzja — pokazujesz potencjalnym partnerom czy kontrahentom, że nie jesteś osobą pasywną, że umiesz działać. Daje to szansę, że postawa proaktywna przeniesie się także na wykonywanie zadań powierzonych w pracy.

Stworzenie własnego bloga i specjalizacja w danym obszarze przypomina historyjkę z dwoma psami siedzącymi przed komputerem z łapami na klawiaturze. Jeden pies mówi do drugiego: „No dalej, pisz tego bloga o psach, w końcu nikt nie wie, że jesteś psem!”. Dzieje się tak dlatego, że w sieci nikt poza Tobą nie wie, że Ty rzeczywiście *jesteś* psem. Wielki sukces pisany jest autentycznym autorem i wielkim entuzjastom. Ale to nie jest takie łatwe. Howard Kurtz z „The Washington Post” podsumowuje to ciekawym spostrzeżeniem, że świetnym aspektem internetu jest fakt, że nawet samotna szesnastolatka może stać się sławna przez publikację swoich przemyśleń. Jednocześnie denerwuje nas myśl, że być może wcale nie jest to samotna szesnastolatka (Kurtz, 2006). Widzimy więc brak jakichkolwiek barier — trzeba być zorientowanym na sukces i stworzyć własny świat z własnym zestawem prawd. Dzisiejsze media dzielą świat na miliony spersonalizowanych prawd, każda z nich posiada swoją wagę i wartość, tak więc każdy blog wart jest czytania i każdy może stać się cennym źródłem informacji i wskaźnikiem tego, co jest „prawdą” w mediach mainstreamowych. R. Edelman, dyrektor jednej z największych firm PR-owych (Edelman PR), twierdzi: *W obecnej erze eksplodujących technologii medialnych nie istnieje inna prawda od tej, którą tworzysz dla siebie samego* (Edelman, 2000).

JAK PRZEKSZTAŁCIĆ BLOGOWANIE W PRACĘ?

Pomyśl o potencjalnych odbiorcach.

To pierwsza rzecz, jaką musisz zrobić. Istnieje mnóstwo platform, na których można pisać. Na pewno słyszałeś o platformie WordPress, na której bloguje ponad 82 milionów aktywnych użytkowników. Inne znane to Blogger czy Tumblr. Również w Polsce istnieje duża różnorodność platform tego typu, m.in. blox.pl, i jest też możliwość blogowania na platformach tematycznych, takich jak naTemat, Onet, Salon itp. Są darmowe, lecz de facto są stworzone dla tych, którzy albo umieją użyć ich jako lewara do promocji, albo przez osoby, które nie podchodzą do blogowania w sposób poważny i długoterminowy. Zakładając konto, otrzymasz własny adres: *twójblog.wordpress.com* lub *Twójblog.blogspot.com*, lub *Twójblog.tumblr.com*.

Wybierz platformę, myśląc o swoich celach.

W pewnym momencie zdasz sobie sprawę, że nie możesz zmienić strony swojego bloga, wrzucać, co Ci się żywnie podoba, gdyż jesteś obarczony ograniczeniami. W rzeczywistości ani nie jesteś właścicielem bloga, ani nie masz praw do czerpania korzyści z blogowania. Platformy blogowe zarabiają na tym, że tysiące osób dostarcza im treści za darmo. Dlatego potrzebne Ci jest Twoje własne miejsce w sieci 2.0. Do tego musisz załedwie wykupić domenę (np. *Twojenazwiskowsieci.pl*) oraz serwer hostingowy, na którym będziesz trzymać pliki i materiały publikowane na stronie. Sama strona jest darmowa — dzięki mechanizmom, jakie udostępniają WordPress czy Joomla, można ją stworzyć za darmo. Stać Cię! Roczny całkowity koszt taniej strony nie powinien przekroczyć 10 dolarów.

Stwórz niepowtarzalny wygląd i klimat swojej strony.

Ludzie mają tendencję do oceniania po okładce czy opakowaniu. To dlatego zanim zaczniesz tworzyć treść, potrzebujesz strony o porywającym wyglądzie. I tutaj paradoks. David Meereman Scott, amerykański ekspert od PR, stwierdził w trakcie rozmowy ze mną, że nieważne jest to, o czym piszesz. Ważne jest, jaką masz platformę. Zrób ze swoim blogiem, co chcesz i jak chcesz, tak aby trafił w gust Twoich odbiorców. Strony na

platformach blogowych WordPress czy Joomla można dostosowywać. W internecie jest mnóstwo darmowych szablonów lub można pokusić się o wykupienie płatnego szablonu w cenie kilkunastu dolarów.

Twórz treść, która będzie miała wartość dla Twoich czytelników.

Pieniądże. Nie powinno się myśleć o zakładaniu bloga, aby zarabiać. Jeśli Twoim głównym celem jest zastąpienie dotychczasowej pracy dochodami z blogów, zapomnij o tym. To nie działa w ten sposób. A może uważasz, że Jimi Hendrix wziął do ręki swoją pierwszą gitarę, żeby zwiększyć swoje dochody? Cóż, raczej zrobił to z miłości do niej i do muzyki, a dochody przyszły później — w rzeczywistości. Podobnie jest z Twoim blogiem. Nikt nie bloguje, aby stać się sławnym. To się jednak czasem zdarza. Blogujący pisze, bo jest pasjonatem... i wtedy okazuje się, że na własnej pasji można zarobić. Można zarabiać pieniądze, pracując w domu, choć blogowanie jest „pracą” w pełnym wymiarze czasu, bo raczej przypomina prowadzenie przedsiębiorstwa, w którym bloger jest marką, co jest zresztą esencją pracy 2.0. Zarabianie pieniędzy poprzez blog to ciężka praca, ale bariera wejścia jest dość niska, podobnie jak ryzyko. Jedno jest pewne — to długoletnia inwestycja. Zacznie zwracać się za 5 albo i więcej lat.

Umiejętności społeczne, na których opiera się blogowanie, sprawiają, że pięć najważniejszych cech pracowników w świecie 2.0 (oprócz znajomości języka angielskiego i umiejętności poruszania się po internecie) to:

- Po pierwsze, umiejętność zachowania zdrowego sceptycyzmu przy czytaniu książek, artykułu w gazecie lub internecie.
- Po drugie, umiejętność CZYTANIA oraz MYŚLENIA w kreatywny sposób, bez potrzeby przyjmowania cudzej interpretacji.
- Po trzecie, umiejętność streszczania wiedzy z KONKRETNEJ DZIEDZINY w szybki i zdecydowany sposób (czyli posiadanie wiedzy i umiejętność jej wykorzystania).

- Po czwarte, umiejętność obrony poglądu czy decyzji przed kontrargumentami.
- Po piąte, umiejętność interakcji ze społecznościami, do których się przynależy.

Trzeba tylko tyle. Reszty można się nauczyć. Osoby, które opadają te cechy, mogą zacząć nazywać się „digerati” (od słów *digital* i *literati*, oznaczających elitę sieci — osoby obeznane z technologią, które mają coś do powiedzenia). Są to osoby najbardziej potrzebne w firmach — są uznawane za najbardziej utalentowane jednostki XXI wieku.

Rozdział 6.

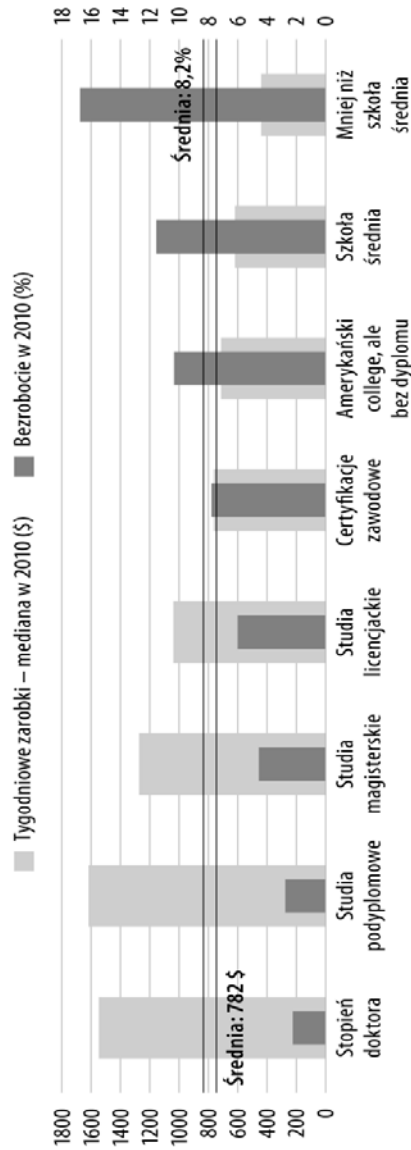
Czas wyzwań

W dzisiejszych czasach jesteśmy świadkami głębokich zmian społecznych i gospodarczych powiązanych ze schyłkiem społeczeństwa przemysłowego i utworzeniem gospodarki opartej na wiedzy. Wiąże się to z nowymi sposobami organizacji współpracy między ludźmi w ramach danego społeczeństwa i pomiędzy społeczeństwami. W coraz większym stopniu kultura organizacyjna społeczeństwa przemysłowego zastępowana jest przez elementy kulturowe charakterystyczne dla społeczeństwa informacyjnego. Jak powyższe zmiany wpływają na jednostki?

Darmowy (choć wciąż nie dla wszystkich) dostęp do informacji prowadzi do zmian w kulturze, które widoczne są w zmieniającym się zachowaniu ludzi we wszystkich dziedzinach życia. Zmiany te naturalnie obejmują także zestaw umiejętności wymaganych do znalezienia pracy lub uzyskania awansu. Lecz tych umiejętności — czy może raczej „zdolności” — nie uda się, jak już wcześniej wspomniałem, pozyskać w formalnym procesie edukacji. Dyskusja na temat tego, czy warto studiować, sprowadzana jest często do kwestii, czy wydawanie pieniędzy na formalne wykształcenie uniwersyteckie ma jakikolwiek sens. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Do tej pory pieniądze inwestowane w wykształcenie zwracały się zarówno na poziomie indywidualnym, jak i państwowym. Zgodnie z raportem

Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), zatytułowanym „Education at a Glance 2012” (*Raport na temat wykształcenia 2012*), średnia wartość bieżąca netto (ang. *Net present value*) wyższego wykształcenia amerykańskiego mężczyzny wynosi 329 552 dolary, lecz prawdziwy wpływ wykształcenia na zarobki wciąż jest przedmiotem dyskusji. Wpływ też może być bowiem rzeczywisty lub pośredni — wysokość zarobków może zależeć od zdobytej wiedzy, ale też kształtować się dzięki efektom społecznym, jakim jak networking i reputacja (OECD, 2012). Niemniej jednak „The Economist” zauważa, że w latach 2001 – 2010 koszt wykształcenia uniwersyteckiego wzrósł o odsetek z przedziału 23% – 38% mediany rocznych dochodów; w rezultacie przez ostatnich 15 lat średnie zadłużenie na studenta podwoiło się. Dwie trzecie absolwentów w USA zmuszonych jest zaciągać pożyczki. Osoby osiągające tytuł licencjata w roku 2011 miały średnio 26 000 dolarów długu („The Economist”, 2012a).

Wykształcenie jest bezcenne (więcej na rysunku 6.1). Mimo to obserwujemy zmiany w mentalności młodych osób uczących się lub zamierzających kontynuować naukę na poziomie uniwersyteckim. W wielu przypadkach wyższe wykształcenie staje się cztero-, pięcioletnim urlopem, uwalniającym od odpowiedzialności i umożliwiającym „odnalezienie siebie”. Choć sam w sobie taki proces może być pozytywny, nie jest to z pewnością dobra motywacja zdobywania wyższego wykształcenia — wszak jego celem jest pozyskanie pewnego zestawu umiejętności i przygotowanie się do stawienia czoła profesjonalnemu światu. Czas najwyższy zacząć myśleć o wykształceniu z nowej perspektywy. Na pewno jesteśmy coraz bardziej wykształceni, choć wynikające z tego korzyści pozostają dyskusyjne. Wykształcenie powinno czynić z nas lepszych ludzi, ale również oferować konkretne weryfikowalne na rynku pracy umiejętności.



Rysunek 6.1. Edukacja wciąż się opłaca. Tygodniowe zarobki osób o różnym poziomie edukacji w USA w 2010 roku

ŹRÓDŁO: BUREAU OF LABOR STATISTICS, 2013

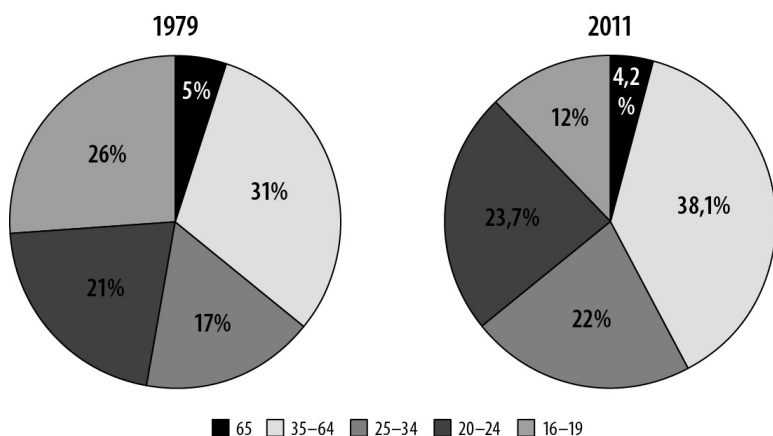
Tymczasem uczelnie wyższe z trudem przechodzą na innowacyjne myślenie, wymagane przez cyfrową erę. Przekazywana na nich wiedza postrzegana jest przez rynek jako podstawowa i mocno teoretyczna, a wręcz oderwana od rzeczywistości rynkowej. Częstokroć wykładowcy są emigrantami cyfrowymi, zostającymi daleko w tyle za zmianami, które nastąpiły podczas ostatniej dekady. Co więcej, wykształcenie uniwersyteckie jest drogie i pojawia się coraz więcej alternatyw dla takiej formalnej edukacji zakończonej dyplomem. Jednym z przykładów jest coursera.org, strona oferująca darmowe wykłady z wielu uniwersytetów na całym świecie. EdX oferuje dostęp do wykładów *online* z uznanych amerykańskich uczelni: Massachusetts University of Technology i Uniwersytetu Harvarda. Ta metoda edukacji zwana jest masowymi otwartymi kursami online (MOOCs – *Massive Open Online Courses*). Jest to rzeczywiście świetny model biznesowy, zapewniający dostęp do wiedzy w każdym zakątku świata z dostępem do internetu. Jednocześnie w długiej perspektywie zjawisko to może doprowadzić do przededefiniowania roli odgrywanej przez uczelnie wyższe. Czekają na to być może zmiany roli – z instytucji przygotowującej do pracy na centrum kulturowe. Słowo „szkoła” pochodzi od greckiego słowa *skholē*, oznaczającego „wypoczynek”. Tak na marginesie, Grecy uczyli ludzi, że są wolni, natomiast dziś uczelnie wyższe są postrzegane jako miejsca „przyuczające” do pracy. To błąd! Nigdy nie będą one lepsze od firm szkoleniowych. Poza tym uczelnia powinna być stymulującym miejscem, w którym uczysz się, jak należy zdobywać wiedzę, i potwierdzasz, że rzeczywiście to potrafisz! Ma dawać szerokie podstawy i pozwalać spotkać interesujące osoby. Wykształcenie można jednak zdobyć dopiero wtedy, kiedy umie się we właściwy sposób zdobywać wiedzę. W rzeczywistości trzeba reformować nie uczelnie wyższe, lecz szkoły podstawowe, które robią niewiele, aby przygotować młodych ludzi do dorosłego życia. W szczególności ignorują one gigantyczną – i wciąż rosnącą – rolę technologii. W swoim raporcie OECD wskazuje, że rolę szkoły jest za-

pewnić każdemu uczniowi umiejętności niezbędne w dzisiejszym świecie cyfrowym (OECD, 2015). Trudno się z tym nie zgodzić. W szkole nadal uczy się wiedzy „na wczoraj”, natomiast młodym ludziom potrzebna jest wiedza przydatna w dzisiejszym świecie, a wręcz w przyszłości. Obecnie nikt nie pokazuje uczniom, jak kształtować swoją obecność w mediach społecznościowych, jak przemawiać publicznie czy jak budować relacje z innymi. Tymczasem wydaje się oczywiste, że w programach szkoły podstawowej powinno być tyle godzin informatyki, wykładanej na dobrym poziomie, co języków (np. języka polskiego) — to realna podstawa dla późniejszego znalezienia pracy przez młodych ludzi oraz sposób na zapewnienie wyższego wzrostu gospodarczego Polski (i każdego innego kraju). Te państwa, które zrozumieją, że kształtowanie kapitału ludzkiego zgodnie z trendami pracy 2.0 przyczyni się nie tylko do wzbogacenia jednostek, ale i społeczeństwa, będą rozwijać się najdynamiczniej.

Najwyższe standardy nauki, ścisłe kryteria przyjęć i imponujące kwalifikacje pozwalają najlepszym uniwersytetom świata na pobieranie ogromnych opłat: ponad 50 000 dolarów za rok studiów licencjackich na Uniwersytecie Harvarda. Mniej prestiżowe marki również skorzystały na boomie, proponując podobny model sprzedawania seminariów, wykładów, egzaminów i życia społecznego w jednym pakiecie. Tymczasem udostępnianie wykształcenia w sieci przyczynia się do transformacji w świecie wyższej edukacji, dając najlepszym uniwersytetom szansę rozszerzenia puli klientów, otwierając jednocześnie nowe możliwości przed zwinnymi graczami i strasząc spóźnialskich i przeciętniaków perspektywą upadku („The Economist”, 2012a).

John Schmitt i Janelle Jones wykazują w swoich badaniach, że w porównaniu z rokiem 1979 dzisiejsza nisko opłacana siła robocza jest starsza (średnio lat 34,9 w porównaniu z 32,3) i lepiej wykształcona (20% pracowników z poziomem poniżej wykształcenia średniego w porównaniu z 40% obecnie). Rosnący średni wiek odzwiercie-

dla duży spadek liczby pracowników o niskich płacach (12% zamiast 26%), podczas gdy udział w rynku pracy pracowników z przedziałów wiekowych 25 – 34 i 35 – 64 (rysunek 6.2) znacznie wzrósł, z łącznego poziomu 48% w 1979 roku do ponad 60% w 2011 roku. Jednak największą zmianą jest drastycznie rosnący udział pracowników nisko opłacanych z częściowym (33,3% w porównaniu z 19,5%) lub pełnym wykształceniem wyższym (odpowiednio 9,9% oraz 5,7%) (Schmitt i Jones, 2012).



Rysunek 6.2. Osoby mające niskie zarobki w latach 1979 oraz 2011 – podział ze względu na wiek (w procentach)

ŹRÓDŁO: CEPR 2012

Jednostki w świecie pracy 2.0 zmuszone są mierzyć się z bezprecedensowymi wyzwaniem. Dylemat, czy studiowanie jest opłacalne (pozyskiwanie certyfikatów czy np. nauka programu MS Excel może okazać się dla jednostek lepszą alternatywą pod kątem zwrotu z inwestycji czasowych i pieniężnych), jest tylko jednym z nich. Innym kluczowym wyzwaniem w coraz bardziej zautomatyzowanym świecie jest sprawne pozyskiwanie nowych, potrzebnych umiejętności i błyskawiczna nauka korzystania z nowych narzędzi. Ludzie

nie są w stanie skutecznie zmienić pracy lub nawet przebranzowić się, bo ich umiejętności są aktualne zaledwie w stosunku do czasów, w których zostały nabyte. Głównym problemem przyczyniającym się do takiego stanu rzeczy jest brak treningu. Biorąc pod uwagę fakt, że społeczeństwa są coraz starsze, wyzwaniem samym w sobie jest przystosowanie się do ewoluujących wymagań rynku pracy. Pozyskiwanie wiedzy jest nieustannym wyzwaniem. Nowe zadania i zasób wiedzy, który musimy pozyskać, są tak przytłaczające, że prowadzą do wypalenia, niepewności i poczucia zagrożenia. W przełomowym artykule *Managing Oneself (Zarządzanie sobą)* Peter Drucker wprowadził pojęcie „drugiej połowy twojego życia” – osoba, która pracowała już 20 lat i dobrze wykonuje swoją pracę, lecz brakuje jej motywacji do uczenia się nowych rzeczy i świadomości podejmowania nowych wyzwań, pozbawiona jest satysfakcji ze swojej pracy (Drucker, 2005). A co, jeżeli technologie przyspieszą tak bardzo, że już po 10 latach pracy trzeba będzie się uczyć wszystkiego od nowa? Czy nie to dzieje się z informatykami, którzy mając po 35 lat i więcej nie są już w stanie programować, więc zaczynają zajmować się zarządzaniem? Wiedząc, jak działa proces ludzkiego uczenia się, jesteśmy w stanie stworzyć nowe bodźce dla rozwoju i nauki. Trzeba jednak uwzględnić, że w przypadku dorosłych pracowników nauka odbywa się na wielu poziomach (Fitts i Posner, 1967):

- **Nauka poznawcza (kognitywna).** Rozumienie, na czym polega dane zadanie, dzielenie go na elementy składowe i rozumienie mechanizmu działania każdej części. Takie uczenie nazywane jest również czynnikiem wiedzy.
- **Nauka asocjacyjna.** Łączenie części w całość oraz łączenie wiedzy z wydajnością.
- **Nauka autonomiczna.** Etap nauki, gdy umiejętności stają się automatyczne i osadzone w zachowaniu danej osoby.

Jak twierdzą Kinal i Hypponen (2013), nauka powinna przechodzić przez proces poznawczy, w którym jednostka uczy się dzięki doświadczeniom życiowym, zmieniając przyswajany materiał, rozwijając posiadaną wiedzę i asymilując umiejętności i zachowania. Jest to tak zwane uczenie się przez działanie (Foy, 1972). Podobnie jak inne teorie uczenia przez doświadczenie teoria ta stanowi, że jednostka powinna personalizować dany problem, korzystając z doświadczenia życiowego, refleksji i implementacji. Ludzie (szczególnie w drugiej połowie życia) potrzebują zatem odpowiednich bodźców do świadomego rozwoju. W książce *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Motywacja: zaskakująca prawda o tym, co nas motywuje) Dan Pink dzieli się wynikami badań prowadzonych w Massachusetts Institute of Technology (MIT), które prowadzą do zaskakujących wniosków: gdy zadania wymagają od nas nawet podstawowych umiejętności kognitywnych, większa nagroda za ich wykonanie prowadzi do gorszej wydajności. Pieniądze same w sobie nie są więc czynnikiem motywującym! Dostateczna pensja, samodzielność, rola eksperta w danym zakresie i świadomość celu danej pracy — to dopiero są czynniki, na których ludziom naprawdę zależy. Samodzielność polega na wyznaczeniu celu i na wolności przejawiającej się możliwością zarządzania własnym czasem i ustalenia we własnym zakresie, jak rozwiązać dany problem (Pink, 2009). Zjawisko to występuje, ponieważ ludzie popierają rzeczy, które współtworzą (Weisbrod, 2004). Model świata 2.0 daje pracownikom prawo głosu w procesie decyzyjnym firmy, która przejawia pełną gotowość do współpracy oraz daje wolność w wygłaszaniu opinii i współdzieleniu doświadczeń. Według Andrew Barrona i Dirka Schneckenbergata z ESC Renne School of Business we Francji, im wyższy poziom akceptacji tych wartości, tym szybciej i łatwiej można stworzyć środowisko 2.0 w pracy. Ważnymi elementami wyzwającymi emocjonalne zaangażowanie w pracę są też dobra zabawa i nadanie pracy cech gry.

Naukowcy behawioralni twierdzą, że chcąc wprowadzić element dobrej zabawy do pracy, należy uchwycić trzy stany psychologiczne:

- **Sensowność** — pracownicy powinni postrzegać swoją pracę jako ważną i wartą wysiłku. Podobnie jak w grach powinien być w niej scenariusz, który nadaje sens działaniu.
- **Odpowiedzialność** — pracownicy muszą wierzyć, że są osobiście odpowiedzialni za rezultaty swojej pracy. To, czy wygramy, czy nie, musi być widocznie uzależnione od nas, naszej odpowiedzialności i chęć podjęcia wysiłku.
- **Wiedza na temat wyników** — pracownicy muszą regularnie dowiadywać się, czy rezultaty ich pracy są satysfakcjonujące. W grach zawsze wiemy np. które miejsce zajął po wyścigu nasz bolid, ile nam brakowało do rekordu. To motywuje, aby poprawiać efekty.

Badacze ludzkiego mózgu z całego świata twierdzą, że mózg nigdy nie przestaje się uczyć i ciągle zapisuje wyniki otrzymywanych bodźców. By osiągnąć sukces w następnej dekadzie, jednostki nie tylko muszą być przewidujące — muszą też zrećcznie poruszać się po szybko zmieniających się formach pracy i wymaganych umiejętnościach. Pracownicy będą musieli dokonać przewartościowania posiadanych umiejętności, by móc je szybko zmienić lub zaktualizować. Pracownicy przyszłości będą musieli wrócić do roli ustawicznych studentów, na dodatek szybko dostosowujących się do zmieniającej się sytuacji. Z indywidualnego punktu widzenia ustawiczne uczenie się jest szansą na pełne funkcjonowanie w nowoczesnym świecie, kreatywne planowanie swojego życia i utrzymanie się na coraz bardziej wymagającym rynku pracy. Musimy być na bieżąco z kolejnymi skokami technologicznymi, które już teraz wymagają od nas „zapominania” wiedzy, która do tej pory uznawana była za podstawę i czynnik sukcesu.

Kolejnym wyzwaniem będzie zmieniający się model planowania życia zawodowego. Kariera w świecie 2.0 nie jest już liniowa. Już nie przypomina drabiny, po której szczeblach mozolnie wspinamy się przez wiele lat. Kiedy struktura firm nie pozwala robić kariery (a dzieje się tak w wielu firmach, które wciąż działają w rytmie pracy 1.0), ludzie mówią: „Nie mam tutaj możliwości rozwoju”, i najzwyczajniej odchodzą. Znam osoby, które stawiają sobie cele następująco: „Za osiem lat będę członkiem zarządu”, i nic poniżej ich nie zadowoli. Praca 2.0 będzie oznaczała częste zmiany miejsca zatrudnienia — od pracodawcy do pracodawcy, od projektu do projektu, od zlecenia do zlecenia.

Funkcjonowanie w rzeczywistości pracy 2.0 oznacza większą liczbę miejsc pracy w trakcie kariery, którą będziemy postrzegać projektowo. Dla pracodawców wiąże się to z ocenianiem pracowników (czy raczej coraz częściej „projektobiorców”) nie według socjalistycznej zasady „bierny, mierny, ale wierny”, a na podstawie kryteriów projektowych.

Zmiany będą coraz bardziej gwałtowne i nieoczekiwane. W oparciu o obserwację karier w świecie pracy sieciowej widać już dziś, że każdy potrzebuje tożsamości, by odnaleźć się w cyfrowym świecie. Musimy znaleźć sobie miejsce nie tylko w społeczeństwie, jak to kiedyś miało miejsce, lecz również stworzyć tożsamość zawodową, która połączy naszą osobę z naszymi osiągnięciami: określonymi projektami, programami lub zadaniami, które skutecznie wykonaliśmy. Ważnym czynnikiem sukcesu jest nauczanie się zarządzania obecnością w sieciach społecznościowych („ja jako marka własna”) oraz nowego sposobu budowania relacji i pozyskiwania kontaktów. Więcej niż pożądana jest dziś umiejętność efektywnego zarządzania mediami społecznościowymi. Jest to czynnik pozytywnie wyróżniający nas od innych, ponieważ w cenie jest autentyczność. Przechodzimy z modelu opłacanych przedstawicieli firmy (którzy za pieniądze powiedzą wszystko) do modelu autentycznych ambasadorów marki (którzy powiedzą to, co naprawdę czują). Jak mają się do tego odnieść

pracownicy najbardziej doświadczeni, cyfrowi neofici? Cóż, odpowiedź brzmi: wyliczą sobie, ile będą musieli poświęcić czasu na wpisanie do LinkedIn swojej listy osiągnięć. „Będą musieli”, a raczej „będziemy musieli”, bo wszyscy niedługo nimi będziemy.

Świat pracy 2.0 nie atomizuje relacji międzyludzkich, lecz je zmienia, spłaszcza i przenosi do sieci. W ten sposób burzy nasze przyzwyczajenia oraz misternie zbudowane role społeczne. Jak zauważają Cynthia Fuchs Epstein i Arne L. Kalleberg w książce: *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*, jesteśmy w pracy całą dobę i przestajemy myśleć prostymi kategoriami „praca — życie po pracy” lub „praca — rodzina”, przy jednocześnie globalnie zwiększonej niestabilności w zakresie bezpieczeństwa socjalnego. Z jednej strony, czas pracy wydłużył się i stał się nieprzewidywalny (wieczory, weekendy), więc coraz bardziej brakuje nam czasu na obowiązki rodzinne, zajmowanie się dziećmi czy rodzicami. W świecie pracy 2.0 oficjalne godziny pracy stają się tylko luźną konwencją — w końcu kreatywności i innowacyjności (także w pracy) nie dadzą się włączyć i wyłączyć o wskazanych godzinach. Z drugiej strony, zdobyczą ruchu robotniczego było określenie limitów czasu pracy, korporacje zawodowe dbały o ściśle wytyczone ścieżki karier, w podobnym duchu zrodziła się też koncepcja równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (*work-life balance*) (Prokurat i Świerżewski, 2013). Ale żyjemy w XXI wieku, a biznes działa w oparciu o zasady, jakie przyjęto dla fabryk z końca XIX wieku. Cały dzisiejszy system pracy (5 dni po 8 godzin) pochodzi od fabrycznego systemu z czasów industrializacji. Wszystko poza ośmiogodzinnym czasem pracy uległo zmianie. Świat przemysłu ewoluował i dziś mówi się o przemyśle 4.0, niekiedy nazywanym wręcz czwartą rewolucją przemysłową (w uproszczeniu chodzi o zaawansowaną cyfryzację przemysłu). To oznacza wielką eksplozję kreatywności w świecie 2.0, w związku z czym reguły biznesu są coraz bardziej płynne.

Praca 2.0 przerzuca ciężar zachowania *work-life balance* na jednostki. Teraz każdy z nas sam określa i narzuca sobie, kiedy pracować, a kiedy odpoczywać. Jesteś nocnym markiem i preferujesz pracę od 20 do 2 w nocy? Świetnie, nie ma problemu. Chcesz pracować trzy dni z rzędu, a potem mieć tydzień wolnego? Nie ma problemu. Wszystko to musisz zorganizować sobie sam. Co więcej, sam musisz udowodnić, że firma nie straci na takim układzie. W przeciwieństwie do porządku prawnego narzuconego przez państwo firmy chętnie dopasowują się do rozwiązań, które maksymalizują użyteczność i produktywność tak pracownika, jak i całej firmy. Na przykład sieć odzieżowa Uniqlo z siedzibą w Tokio pozwala pracownikom pracować cztery dni w tygodniu przez 10 godzin dziennie. Pracownicy mają na wypoczynek trzy dni zamiast dwóch. Jednocześnie trudno jest złamać tabu odpoczynku konkretnie w weekendy. Być może największą przeszkodą są uwarunkowania kulturowe (pochodzące m.in. z protestantyzmu), które zakorzeniły się w etyce pracy. Skoro żyjemy w świecie 2.0, osobiście nie wyobrażam sobie, aby na dłuższą metę państwo dyktowało warunki pracy — powinno to być uzgadnianie pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Praca od 9.00 do 17.00 to przeżytek, od którego zmierzamy w stronę pracy typowo projektowej — pracujemy, gdy trzeba i jak trzeba. Oczywiście, zdrowo jest jasno postawić granicę między pracą i życiem osobistym, ale skoro każdy ma inny sposób pracy, to i granica nie musi być taka sama dla wszystkich.

Oto kilka moich rad, jak przejść z pracy w trybie godzinowym do opartej na wartości pracy 2.0:

1. *Przez miesiąc zrezygnuj z wykonywania pracy o niskiej użyteczności.*
2. *Zrób listę rzeczy, które musisz zrobić. Przez tydzień wykonuj je w następującej kolejności: najpierw te, które są krytyczne i wymagają natychmiastowego wykonania, potem te ważne. Odkreśl kreską resztę i nie wykonuj ich! Po tygodniu zmierz rezultaty i zobacz, jak się czujesz z tak wykonywaną pracą.*

*Czy przypadkiem nie wzrosła Twoja efektywność?
Nie oznacza to, że o innych zadaniach należy zapomnieć.
Chodzi raczej o wprowadzenie priorytetów i przyznanie im
odpowiedniego czasu reakcji: krytyczne 1 dzień, ważne 2 dni,
inne 7 dni.*

3. *Porozmawiaj z szefem i zaproponuj „test” lub „eksperyment”.
Powiedz, że chcesz skupić się na rezultatach, a nie na czasie
pracy. Jeśli szef się zgodzi, rzeczywiście pracuj wtedy, kiedy
chcesz, i tam, gdzie chcesz. Zmierz rezultaty. Sprawdź,
czy pracowałeś więcej, czy mniej, czy wynik jest lepszy, czy
gorszy, a wreszcie czy jesteś bardziej zadowolony, czy nie.*

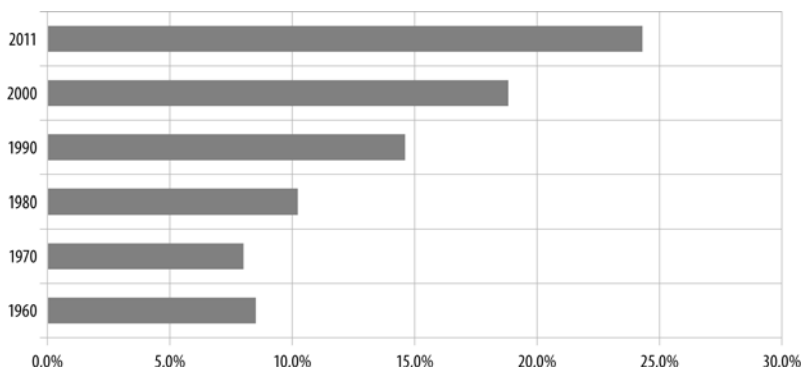
Dla pracowników fizycznych czas wolny był szansą na zregenerowanie sił. Odpoczynek po rutynowych zadaniach, które wymagają wysiłku fizycznego, polegał po prostu na nie robieniu niczego. Tymczasem osoby wykonujące pracę 2.0 cenią sobie aktywność fizyczną, która stała się modna, ale i potrzebna. By utrzymać umysł na wyżynach kreatywności i myślenia innowacyjnego, trzeba zadbać także o ciało — szczególnie biorąc pod uwagę siedzący tryb życia wraz z długimi i niestandardowymi godzinami pracy. Taki tryb życia narzuca wręcz obowiązek aktywności fizycznej. Bo siedzenie to wróg zdrowia, dokładnie taki sam jak palenie papierosów — tyle że mniej widoczny. (Można się z tego śmiać, ale krzesło ma lepszy PR niż papieros). Na krześle spędzamy w pracy około sześciu godzin dziennie. Pracownik 2.0 może wykorzystać część czasu wolnego, by spróbować swoich sił w różnych sportach — od pływania rekreacyjnego czy ćwiczeń na siłowni po squasha, kajakarstwo czy nawet sporty ekstremalne. Dobrze jest wszystko, co rzeczywiście pozwala utrzymać formę, a do tego pracować nad wizerunkiem. Taka aktywność wspomaga również zwalczanie otyłości i chorób układu krążenia. Inne, choć zapewne nie wszystkim pasujące pomysły to organizacja telekonferencji przez komunikatory zainstalowane na bieżniach lub biurka do pracy w po-

zycji stojącej (*standig desk*) zamiast tradycyjnych. Według badań takie biurka przyczyniają się do zwiększonej produktywności i lepszej kondycji organizmu.

Inne problemy dotyczą zmian w stylu życia. Kapitalizm przemysłowy oparty był na konformizmie i dyscyplinie w pracy. Tymczasem praca 2.0 jest mieszanką zabawy i pracy, co powoduje, że demonstrowanie statusu majątkowego, noszenie formalnej odzieży (garsonka, krawat, garnitur) do pracy czy inne typowe zachowania „korporacyjne” odchodzą do lamusa. W pracy 2.0 stajemy się nieformalni — ubieramy się i zachowujemy tak, by wyrazić naszą osobowość. Wyrażamy naszą indywidualność, a nie umiejętność postępowania zgodnie z kodem korporacyjnym.

Zmieniają się też role w rodzinie. Zmierzamy w kierunku równego udziału w życiu zawodowym i równego podziału prac domowych. Od kilku dekad jesteśmy świadkami znacznej transformacji, odzwierciedlanej przez udział kobiet w świecie pracy, który w USA, co widać na rysunku 6.3, wzrósł z poziomu 29% w 1950 roku do 47% w 2011 roku (Bureau of Labor Statistics, 2011). Kobiety coraz częściej zarabiają więcej od swoich partnerów. Jest to kolejny krok ku całkowitej emancypacji kobiet, niosący finansową i społeczną niezależność. Kolejnym zjawiskiem, które gwałtownie się nasila, jest społecznie akceptowalne samodzielne mieszkanie. Dawny stereotyp, że samotnie mieszkająca kobieta po trzydziestce jest starą panną, czyli osobą, której życie się nie ułożyło i która ma niższy status społeczny, staje się prawie z dnia na dzień nieaktualny. Coraz częściej zdziwienie powoduje raczej wczesne małżeństwo. Trend ten można określić mianem zmiany podejścia do osób nieżyjących w związku, w tym lepsze zrozumienie ich samych i ich stylu życia.

Ostatnia dekada była również czasem liberalizacji tradycyjnych więzi społecznych. Otwierają się przed nami nowe, dalekie od tradycyjnych ścieżki. Ma to miejsce zarówno na gruncie zawodowym, jak i osobistym. Można prognozować, że w przyszłości będzie istniało więcej modeli rodziny, czyli „podstawowej komórki społecznej”.



Rysunek 6.3. Procent zameżnych kobiet, które zarabiały więcej niż ich mężowie w USA w latach 1960 – 2011

ŹRÓDŁO: PEW RESEARCH CENTER ANALYSIS OF THE DECENNIAL CENSUS AND AMERICAN COMMUNITY SURVEYS (ACS) INTEGRATED PUBLIC USE MICRODATA SAMPLE (IPUMS) FILES

Demografia wpływa na pracę nie tylko w aspekcie sformalizowanych relacji międzyludzkich. Istotne jest, że obecnie ludzie żyją dłużej i pracują jako seniorzy, zatem wiek pracowników jest zróżnicowany bardziej niż kiedykolwiek. Zresztą zróżnicowanie dotyczy nie tylko wieku — choćby imigracja osiąga poziom, którego nigdy w historii nie zaznaliśmy. Niektórzy ekonomiści oraz menedżerowie w firmach zaczynają myśleć, jak wykorzystać zalety pełnego zatrudnienia także osób starszych, osób niepełnosprawnych, imigrantów i przedstawicieli wszelkich mniejszości. Prowadzi to do świata, w którym niezbędne są strategie zarządzania wiekiem (*age management*).

Praca 2.0 będzie oznaczała koniec dzisiejszego świata emerytów — ludzi, którzy połowę dnia spędzają na spaniu lub oglądaniu telewizji. Rozbawił mnie pewien komentarz do książki „Work 2.0”, który straszył już tytułem „Praca 2.0 aż do śmierci 2.0”. Koniec emerytury oznacza po prostu inne czasy dla osób starszych. Seniorzy, zapomnijcie o końcu pracy w wieku 65 lub 67 lat — każdy będzie musiał pracować dłużej. Dla osób, które kochają to, co robią, nie stanowi to problemu. W dodatku będą i pracować, i otrzymywać dodatek, który

dziś nosi nazwę emerytury, a wcześniej czy później zostanie zmieniony w jednolity, niski dodatek wypłacany każdemu (co jest zbieżne z ideą projektu emerytury obywatelskiej). Każde inne rozwiązanie będzie w długim terminie prowadziło do zapaści finansów publicznych.

Ponieważ ludzie żyją dłużej — według Światowej Organizacji Zdrowia średnia długość życia wzrosła globalnie o sześć lat od 1990 roku — więc warunki się zmieniły (WHO, 2015). Mniejsza dieta powoduje presję na pracujących, aby publiczne systemy opieki zdrowotnej i emerytur nie upadły, zaś rządy oczekują od pracujących dłuższego okresu pracy. Najbardziej rozwinięte gospodarki już nie cechują się wysokim wzrostem populacji, lecz raczej jej stabilizacją bądź nawet spadkiem. 60% ludzi żyje obecnie w krajach, w których nastąpiła stabilizacja liczebności lub zmniejszanie się liczby ludności. W całej Europie liczba ludności w wieku produkcyjnym ma spaść o 10% do 2020 roku. Jednocześnie w samych Niemczech siła robocza skurczy się o 6 mln pracowników w ciągu najbliższych 15 lat. Chiny stoją przed podobnym wyzwaniem: do 2050 roku osoby powyżej 65. roku życia będą stanowiły ponad 1/4 populacji; obecnie jest to 8% (OECD, 2015b). Jeżeli cofniemy się do 1992 roku, zobaczymy, że osoby w wieku 65 lat i więcej stanowiły mniej niż 3% amerykańskiej siły roboczej. Obecnie odsetek ten jest prawie dwukrotnie większy, a według US Bureau of Labor Statistics osiągnie 8,3% do 2020 roku.

Tworzone są różne strategie zarządzania czasem na przestrzeni całego życia (Jung, 2010), spośród których najbardziej powszechne są następujące:

- **Koncentracja wysiłku na fazie początkowej** polega na skupieniu większości naszych starań w pracy zawodowej na pierwszych 10 – 20 latach życia zawodowego, co częstokroć objawia się pracą po 10 – 12 godzin dziennie, by po tym okresie początkowym ograniczyć czas pracy, czerpać profity z zarobionych i dobrze zainwestowanych wcześniej środków i cieszyć się życiem.

- **Opóźniony cykl życiowy** jest podobny do wcześniejszej strategii, lecz w tym przypadku opóźniamy nie tylko przyjemności związane z korzystaniem z życia, lecz również decyzje o zakładaniu rodziny czy rodzicielstwie. Strategia ta bezpośrednio wpływa na zjawiska demograficzne.
- **Przesunięcie górnego progu czasu pracy** to zjawisko coraz bardziej powszechne. Skoro przedłużamy naszą aktywność zawodową, możemy sobie pozwolić na rok lub dwa przerwy w pracy podczas aktywności zawodowej (kiedy jeszcze jesteśmy u szczytu sił i możliwości, zamiast po przejściu na emeryturę, gdy forma może być już niższa). Tak zwany *gap year* często wykorzystywany jest na podróż, poznanie świata, zrozumienie innych kultur.
- **Poszukiwanie czasu** polega na koncentracji na daleko idącej optymalizacji, w ramach której poświęcamy mniej czasu na pewne czynności (posiłki, dojazd do pracy — wybieranie miejsc pracy w zależności od odległości od miejsca zamieszkania lub odwrotnie, zastępowanie pracy własnej pracą innych, wprowadzenie wielozadaniowości, automatyzacja części zadań, coraz częściej poprzez aplikacje w smartfonie, choćby kalendarz spotkań).

Pamiętajmy też, że obszary wolności, którymi się cieszymy, zmieniają się, a wraz z nimi ulegają zmianie sposoby korzystania z tej wolności. Przez ostatnią dekadę byliśmy przekonani, że nie istnieje zagrożenie uzależnienia się od telefonów komórkowych. Dziś są one podstawą życia w nowoczesnym społeczeństwie. Wcześniej komunikat „Popracuj w weekend” był czymś koszmarnym. Dziś to normalne. Podobnie jest z potrzebą ciągłego dostępu do internetu i informacji. Czy chcemy tego, czy nie — już to mamy!

W artykule *We think. The power of mass-creativity* (*Myślimy. Siła masowej kreatywności*) Charles Leadbeater pisał o sposobie

usprawniania zbiorowej inteligencji poprzez połączone wysiłki i mądre wykorzystanie technologii. Taka synergia może ulepszyć demokrację, promować wolność, łagodzić nierówności i umożliwiać powstanie zbiorowej kreatywności (Leadbeater, 2009). Dzięki powtarzającym się pozytywnym skojarzeniom z ich „społecznym” aspektem „media społecznościowe” wkroczyły do świadomości publicznej także w odniesieniu do organizacji i interakcji społecznych. Na przykład wolność wypowiedzi jest wartością trwale związaną z internetem, częścią tożsamości sieciowej — słuszne protesty budzą próby regulowania tego środka komunikacji. Wraz z wolnością wypowiedzi rośnie też wolność wyboru i działania. Niskie koszty transakcyjne i zwiększenie przejrzystości rynku pracy sprawiają, że jednostki bardziej świadomie wybierają miejsce pracy — korporacja, organizacja NGO, placówka edukacyjna, urząd. W każdej z tych organizacji granica wolności działań przebiega inaczej.

Nieograniczone przechowywanie danych cyfrowych, ich nielimitowana transmisja i nieuregulowany internet zaoferowały ludziom nowe role i prawa: zwielokrotniły prawo wyboru i komunikowania się z innymi. Sieć spowodowała sięgnięcie do głębszych pokładów indywidualizmu i niepowtarzalności każdego z nas, w tym upodobań i opinii — tego, co zostało nam odebrane przez mass media w XX wieku. Świat w XX wieku zorganizowany był w sposób hierarchiczny — wszystkie decyzje podejmowane były na górze i przekazywane wzdłuż hierarchicznie zdefiniowanego łańcucha dowodzenia (definiowanego przez korporacje, programy, polityków, dziennikarzy). Dziś świat powraca do oddolnej natury. Decentralizacja, wspomniana w rozdziale 2., jest jednym z elementów świata 2.0 — proces ten jest wspierany przez powszechną dostępność narzędzi sieci 2.0. Przejawem decentralizacji jest m.in. *sharing economy* (ekonomia współdzielenia). Ekonomia współdzielenia obejmuje całe spektrum działań opartych na maksymalizacji potencjału nieużywanych zasobów ludzkich i fizycznych, poczynając od naszych umiejętności, aż po rzeczy,

które posiadamy. Przykładami są firmy takie jak Uber (oferuje aplikację służącą do zamawiania usług transportu samochodowego na terenie danego miasta) czy AirBnB (udostępnianie podróżującym mieszkań prywatnych), BlaBlaCar (udostępnianie miejsc w prywatnych samochodach na dłuższe trasy), ZipCar (współdzielenie samochodów), których podstawą jest biznes P2P (peer to peer) opierający się na zaufaniu między ludźmi. W USA w *sharing economy* uczestniczy ok. 80 mln osób, w Wielkiej Brytanii — 23 mln. I liczby też wciąż rosną — ekonomia współdzielenia oferuje bowiem coś, czego wszyscy potrzebują, czyli dodatkowe pieniądze. Co ciekawe, z możliwości tej korzystają chętniej osoby wykształcone oraz zamożne lub średnio zamożne (Smith, 2016). Dostajemy je jednak wraz z paradoksem — *sharing economy* idzie w parze z decentralizacją władzy i oddaniem jej w ręce samych użytkowników, co najczęściej oznacza likwidację dotychczasowego pośrednika. I tak Uber zagraża firmom taksówkowym, AirBnB — hotelom, a BlaBlaCar — przewoźnikom typu przedsiębiorstwa autobusowe czy kolejowe. Do tego potrzebna jest legitymizacja — zarówno pozwolenie państwa na takie działania, jak i przyzwolenie społeczne na funkcjonowanie takiego modelu biznesowego. Jeżeli użytkownicy *sharing economy* nie będą mieli władzy, przedsięwzięcia z tego zakresu skończą się niepowodzeniem.

Uberyzacja pracy (*gig economy* — nowa ekonomia pracy), termin wywodzący się z ekonomii współdzielenia i świata pracy 2.0, daje ludziom szerokie możliwości uzyskiwania dodatkowych dochodów i wykonywania zadań czy projektów realizowanych w czasie rzeczywistym. Oznacza także brak szefa i elastyczne godziny pracy — czyli perspektywę istnienia quasi-przedsiębiorcy. Zacierają się granice pomiędzy takimi znaczeniami, jak „dom”, „biuro”, „prywatny”, „zawodowy” bądź „pracodawca” i „pracownik”. Jest jednak także ciemna strona uberyzacji pracy — przerzucanie ciężaru ryzyka z korporacji na jednostkę. Kto odpowie, jeżeli samochód, z którego korzystasz dzięki Uberowi, będzie miał wypadek i Ty ucierpisz? Kto

będzie winien, jeśli Twój gość, któremu pozwoliłeś mieszkać u siebie w ramach *sharing economy* w AirBnB, zamieni Twoje mieszkanie w dom publiczny albo zorganizuje w nim spotkanie terrorystyczne? Ryzyko obejmuje również niestabilność dochodów pracownika czy stratę pieniędzy przy nieodwracalnych inwestycjach kapitału (np. Uber czy Lyft oczekują od kierowców zakupu nowych samochodów, obiecując duże zyski). To jednak typowe problemy świata pracy 2.0, który mimo wad posiada również zalety. *Sharing economy* to zjawisko powiązane z technologiami, którego istotą jest wyciśnięcie ostatnich kropli wartości z modelu funkcjonującego dotychczas zamiast stworzenia zupełnie nowego modelu, który otworzyłby drzwi do nieskończonej ekspansji biznesowej. Pytanie: czy uberyzacja pracy to wypaczenie rynku, który nie ma już wtedy nic wspólnego z tworzeniem bogactwa, czy sposób na zwiększenie efektywności użycia zasobów i przewagi konsumenta kosztem producenta i pracownika — wciąż pozostaje otwarte. *Sharing economy* wcześniej czy później stanie przed wyzwaniem z zakresu „prawdziwej” ekonomii: gdy wszyscy zgodzą się wynajmować swoje mieszkanie lub samochód, spadające koszty końcowe będą bliskie zeru, co będzie oznaczać zysk bliski zeru. Czy wtedy, w dalekiej przyszłości, będziemy mówić o usługach ekonomii współdzielenia jako o usługach quasi-użyteczności publicznej? Czy praca 2.0 spowoduje powstanie technologicznego komunizmu (cybernetycznego kolektywu)? *Ekonomia współdzielenia, której przedstawicielami są AirBnB i Uber, prowadzi do zjawiska komunizmu.com. Nieważne, jak genialne są modele biznesowe w ekonomii współdzielenia, nie są one w stanie wytworzyć wzrostu wykładniczego. Gdy platformy sharing economy okrzepną i staną się bardziej stabilne, koszty korzystania z nich powinny spadać* (Paul Mason, 2015).

Wolność w sieci jest obecnie znacznie większa niż w świecie fizycznym, a samo funkcjonowanie sieci zmienia się tak dynamicznie, że powstają liczne paradoksy, z którymi nie potrafi uporać się pra-

wo. Powinniśmy jednak pamiętać, że w internecie limity wolności, w tym wolności wypowiedzi (także w dziedzinie własności intelektualnej) są — przynajmniej teoretycznie i oficjalnie — definiowane tak samo, jak ma to miejsce w świecie realnym. Wolność osoby żyjącej w społeczeństwie jest ograniczana na wiele sposobów, chociażby ze względu na zasady życia społecznego. Choć ograniczenia norm społecznych zazwyczaj nie są sztywne i często ulegają zmianom, zwykle na rzecz rosnącej wolności jednostki, samo ich istnienie nie jest podawane w wątpliwość. Przeciwnie, mają wartość globalną — są ważną i absolutnie konieczną wartością w życiu każdego społeczeństwa. Tym samym współlistnieją ze sobą dwie ważne wartości, które są od siebie wzajemnie zależne: z jednej strony wolność jednostki, z drugiej — normy życia społecznego. Obie te wartości nieustannie ewoluują. Jednak warto zauważyć, że sieć 2.0, powszechnie utożsamiana z wolnością wypowiedzi i wyrażana choćby przez blogosferę, może być obserwowana i stać się elementem nadzoru nad obywatelami. Internet oferuje ogromne możliwości rządów, firmom i innym instytucjom pragnącym szpiegować użytkowników, zbierać informacje i sprawować kontrolę. To samo dotyczy pracy. Praca 2.0 oznacza większą wolność osobistą w zakresie definiowania i koordynowania pracy, lecz jednocześnie praca ta będzie w coraz większym stopniu poddawana kontroli.

Przerażająca wizja skanowania pracy pracownika niczym zasobów dysku twardego i nieustannego powstawania statystyk — ile procent czasu pracy zmarnowano na Facebooku i YouTube, a ile efektywnie przepracowano — już jest prawdziwa. Czy istnieją granice ingerencji w życie pracowników? Nowe technologie wkrótce sprawią, że przedsiębiorstwa będą mogły monitorować nie tylko aktywność i działania pracowników, ale również ich... uczucia, m.in. poziom stresu czy zmęczenia, hormonów, a także ilość wykonywanych ćwiczeń. Monitoring zdrowia jednostki to postępujący trend. Fitbit czy Jawbone, aplikacje, które śledzą ilość wykonywanych ćwiczeń, ilość snu, ogólny

stan zdrowia pracownika, należą do projektów o dużym potencjale. Dlaczego jednak pracodawca chciałby wiedzieć, ile ćwiczysz i jak dobrze śpisz w nocy? Analiza danych, do której kluczem staje się IT, umożliwia zarządzającym podejmowanie lepszych decyzji. Takie życie już prowadzą choćby piłkarze — oczko w głowie właścicieli klubów. A jeśli pracownicy i ich relacje z pracodawcami zaczną przypominać związki asów futbolu z właścicielami klubu? A jeśli pracodawca będzie wykorzystywać dane przeciw pracownikom? Łatwo wyobrazić sobie kilka sytuacji rodem z pracowniczego koszmaru — nieprzedłużanie umów z osobami, które są słabego zdrowia. Czy pracodawca będzie udostępniać dane osobom trzecim? Czy udostępni je państwu, np. pod przymusem?

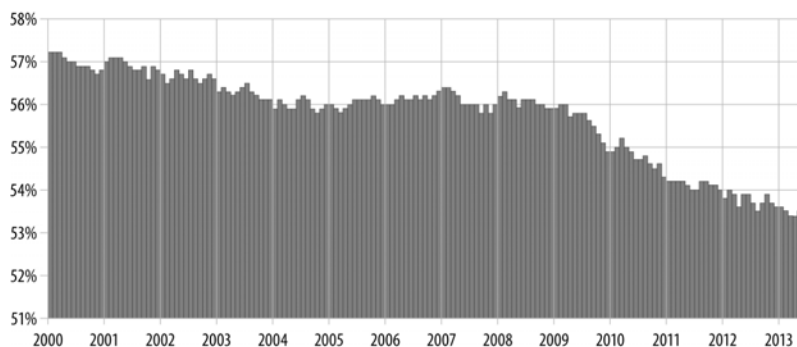
Rozdział 7.

Reperkusje pracy 2.0. Perspektywa gospodarcza

Komputer osobisty już dawno zmienił zasady gry w świecie biznesu. Tymczasem internet i świat 2.0 niszczą wiele dotychczasowych struktur społecznych i modeli biznesowych, doprowadzając do ewolucji naszego rozumienia pracy. Podobnie jak w przypadku zarządzania w firmach, które ulega spłaszczeniu w świecie 2.0, także praca 2.0 staje się bardziej płaska, czyli mniej hierarchiczna. Jej najważniejszym elementem staje się wydajność procesów i mniejsze wykorzystanie zasobów — a to wiąże się z automatyzacją. Automatyzacja oznacza odebranie wielu zadań ludziom i przydzielenie ich maszynom.

Udział siły roboczej w USA najniższy od roku 1979 — takim tytułem „Huffington Post” próbował straszyć nas 6 kwietnia 2013 roku (Wiseman i Washington, 2013). Wskaźnik udziału siły roboczej jest odsetkiem osób w wieku produkcyjnym w danej gospodarce, które mają pracę albo są bezrobotne i pracy szukają. W istocie wskaźnik udziału siły roboczej jest o 2,5 punktu procentowego niższy niż na początku obecnej recesji (rysunek 7.1). Lecz nie ma co winić kryzysu za taki stan rzeczy, bo dane z 2016 roku pokazują, że od

2013 roku niewiele się zmieniło i zatrudnienie dalej spada. Co prawda kryzys mógł przyspieszyć pewne procesy zachodzące w gospodarce, ale wysokie bezrobocie na niemal całym świecie może mieć niewiele wspólnego z obecnym spowolnieniem czy też debatą autorytetów z dziedziny ekonomii o większym lub mniejszym udziale państwa w gospodarce. Owszem, taka dyskusja może rzeczywiście przetrzącać się przez opiniotwórcze media, lecz działają tu dużo potężniejsze siły, których nie jesteśmy w stanie powstrzymać. W wielu krajach rzeczywiste bezrobocie jest wielokrotnie wyższe, niż podają oficjalne statystyki.



Rysunek 7.1. Wskaźnik udziału siły roboczej w rynku pracy (Labour Force Participation Rate) w USA (w procentach)

ŹRÓDŁO: BUREAU OF LABOR STATISTICS (LABOR DEPARTMENT USA), 2013

Uwielbiamy nową technologię. Sam przyznaję się do bycia wielkim fanem wszelkich nowinek. Jednak ta sama uwielbiana przeze mnie cyfrowa technologia wraz ze swymi produktami (strony internetowe, aplikacje, systemy) jest powoli wdrażana w firmach, które nas zatrudniają — zarówno w dużych organizacjach, jak i małych firmach, w podmiotach długo działających na rynku i w nowo powstałych przedsiębiorstwach. Stosowana jest przez szkoły, uczelnie wyższe, szpi-

tale i inne placówki medyczne oraz oczywiście także przez organizacje non profit i wojsko. Poprawia wydajność pracy — świetnie. Ale jednocześnie zastępuje pracowników, a jej wdrożenie powoduje likwidację stanowisk pracy. A definicja wydajności to możliwość płacenia komuś mniej lub niepłacenia wcale (w przypadku automatyzacji) za tę samą pracę. Odziarniarka sprawiła, że ludzie nie musieli już zbierać bawełny ręcznie, a przemysł tkacki od dawna już nie polega na pracy ręcznej. Jest to świetna wiadomość — takie innowacje pozwalają gospodarce wytwarzać więcej produktów i usług. Księgowy z Excelem wyliczy więcej i szybciej niż księgowy z liczydłem. Produktowność pracy rośnie wraz z wprowadzaniem nowych technologii. W ekonomii produktywność, kluczowy wskaźnik zamożności kraju, liczy się jako wartość wytworzona dla konkretnych danych wejściowych (np. koszty godziny pracy). Kasjer w Niemczech zarabia więcej pieniędzy, bo wartość jego pracy jest wyższa niż pracy kasjera w Polsce. Warto przyrzeć się produktywności i całkowitej wielkości zatrudnienia w USA. Na wykresach linie reprezentujące produktywność i zatrudnienie ogółem przez wiele lat po II wojnie światowej szły ręką w rękę. Wniosek wydawał się jasny. Gdy przedsiębiorstwa generują większą wartość dzięki pracy swoich pracowników, społeczeństwo (a więc każdy jego obywatel oraz państwo) staje się bogatsze. Tymczasem począwszy od lat 90. XX wieku linie nagle się rozchodzą. Produktowność nadal stabilnie rośnie, ale zatrudnienie i zarobki już nie. Obserwujemy zatem wzrost gospodarczy bez równoległego tworzenia nowych miejsc pracy oraz bez wzrostu zarobków pracowników. Oto słynne „więcej za mniej!”, które pracownicy czują w kościach. W rzeczywistości więc mniej pracowników pracuje bardziej efektywnie, czego skutkiem jest wzrost produktywności. Brynjolfsson i McAfee nazywają to „wielkim rozdzieleniem” (Brynjolfsson i McAfee, 2014). I winią za to technologię. Czy słusznie?

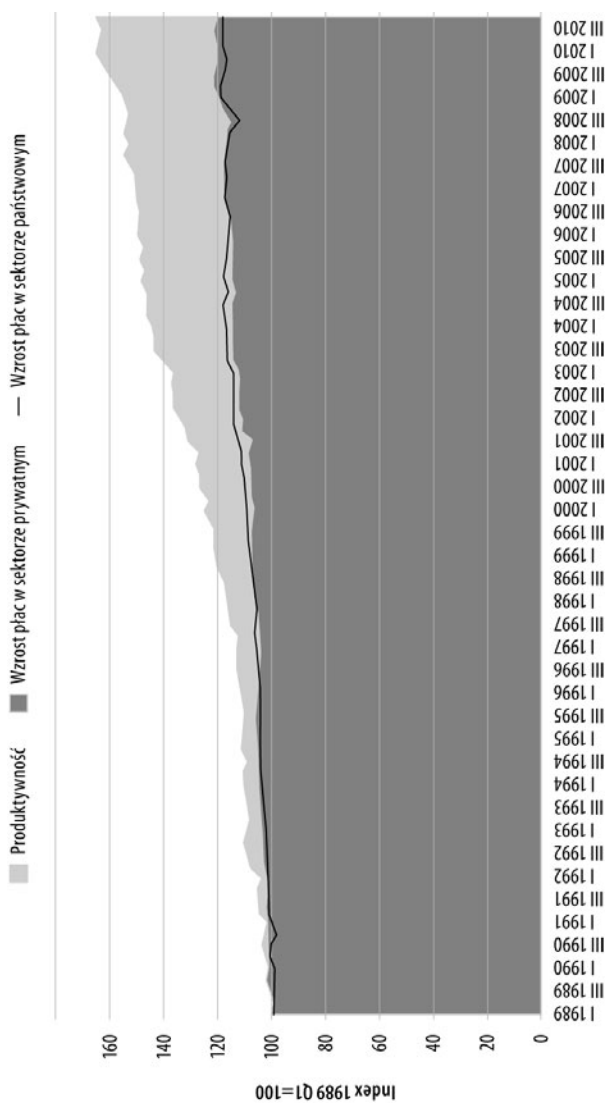
Jeżeli tak, to obserwujemy wielki paradoks naszych czasów. Żyjemy w świecie innowacji — nigdy wcześniej nie pojawiało się ich tyle w tak krótkim czasie. Świat 2.0 jest katalizatorem tego procesu. Produk-

tywność jest na rekordowym poziomie, a jednocześnie w tym samym czasie obserwujemy stagnację dochodów i zmniejszenie liczby miejsc pracy. Czyżby technologia rozwijała się tak szybko, że część z nas po prostu za nią nie nadąża? Podobny proces ma miejsce w przypadku firm, które nie są w stanie dostosować się do świata 2.0. Czy te same nowoczesne technologie, które sprawiają, że praca jest bezpieczniejsza, lżejsza i bardziej produktywna, również przyczyniają się do zmniejszenia popytu na wiele rodzajów pracy wykonywanej przez człowieka?

Wydaje się, że istotnie tak jest, w ostatnich dekadach wzrost płac nie dotrzymywał kroku rosnącej produktywności (rysunek 7.2), a pracownicy musieli godzić się na efekt stagnacji płac, i to mimo poprawy w zakresie produktywności (Mishel i Shierholz, 2011).

Dlaczego płace nie rosły równie szybko jak produktywność? Odpowiadając na to pytanie, możemy stwierdzić, że być może struktura gospodarki USA dostosowana jest do „oczekiwań” i nie jest przystosowana do tworzenia dobrych stanowisk pracy i lepszego poziomu życia (Bivens, 2011). Znaczący wzrost produktywności, dochodów oraz zamożności w ostatnich dekadach powinien być (i z pewnością mógł) spowodować choćby wzrost pensji amerykańskich pracowników. Odwrócenie trendu rozchodzących się poziomów płac pracowników i produktywności jest wielkim wyzwaniem dla polityków (Mishel i Shierholz, 2011). Wrócimy do tej kwestii w następnej części rozdziału. Ale najpierw powinniśmy pochylić się nad jeszcze większym społecznym wyzwaniem dla rynku pracy, który pomimo wzrostu gospodarczego i rosnącego PKB *per capita* w krajach rozwiniętych nie tworzy nowych stanowisk pracy. Wyzwaniem tym jest automatyzacja — zarówno pracy fizycznej, którą odbierają nam maszyny, jak i (w coraz większym stopniu) pracy umysłowej.

Ekonomiści ostrzegają, że gospodarki krajów bogatych znajdują się w pobliżu punktu krytycznego. Praca ludzka stała się podejrzaną drogą w stosunku do technologii, którą aktywuje się poprzez proces



Rysunek 7.2. Rosnąca produktywność w sektorze prywatnym i państwowym w stosunku do wypłacanych pensji

ŹRÓDŁO: EPI ANALYSIS OF BUREAU OF LABOR STATISTICS,
EMPLOYMENT COST INDEX DATA, 2010.

wymyślenia, wytwarzania i produkcji automatów: maszyn, aplikacji, robotów. Dziś firmy takie jak Tesco, Carrefour czy Auchan mogą korzystać z automatycznych stanowisk kasowych zamiast z pracy kasjerów, ponieważ w długiej perspektywie jest to bardziej opłacalne (na przykład w wielu marketach Tesco do obsługi 10 kas automatycznych wystarczy jedna osoba, działająca jako „wsparcie kupującego”). Niejednokrotnie praca ludzka okazuje się mniej warta, ponieważ cechuje się niższą powtarzalnością niż praca automatyczna i narażona jest na nieprzewidywalne ryzyko (błąd ludzki, choroba itd.). Na marginesie: polskie słowo „robota” pochodzi oczywiście od słowa „robot”, które spopularyzował Karel Čapek i które pierwotnie oznaczało „niewolnik”. Twórcy fantastyki naukowej już od wielu lat zgłębiają ten temat. Wyobrażają sobie autonomiczne samochody, latające pojazdy bezzałogowe, mechanicznych pracowników magazynowych i automaty uprzejmie uśmiechające się w placówkach handlu detalicznego. Okazuje się, że nasze czasy nie są wcale dalekie od fantastyki naukowej tego rodzaju. Amazon już wprowadził roboty do pracy w swoich magazynach i planuje wykorzystywać drony (latające pojazdy bezzałogowe), które mają dostarczać produkty do klientów w ciągu kilkunastu minut. To nie jedyny przykład. Samochody Google’a bez kierowcy od dawna przemierzają ulice — i nie są tylko ciekawostkami. Wkrótce nadejdą czasy autobusów bez kierowców. Przed nami także dalsza automatyzacja usług finansowych czy aptek. Będziemy obserwować rewolucję w automatyzacji, w ramach której powszechne stosowanie aplikacji, robotów, inteligentnych maszyn przekształci globalną gospodarkę w ciągu najbliższych 30 lat i doprowadzi do radykalnego cięcia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Stoimy w obliczu zmiany paradygmatu, który odmieni nasz sposób życia i pracy. Powstaje pytanie: czy mamy się bać?

SAMOJEŹDZĄCE AUTA

Autopilot. Funkcja, która od dawna jest wykorzystywana w powietrzu i na morzu, powoli staje się rzeczywistością w transporcie kołowym na ziemi. Trzej najwięksi światowi gracze — Google, Apple i Samsung — przodują w technologii samochodów prowadzonych na autopilocie. Biorąc pod uwagę, że takie pojazdy poruszają się już po amerykańskich drogach, pozostaje tylko kwestią czasu, kiedy zagoszczą na polskich szosach. Do rozwiązania pozostają jak zawsze kwestie prawne, na przykład kto ponosi odpowiedzialność w razie wypadku takiego samochodu? Jego pasażer?

To wszystko może wydawać się czarną przyszłością zawodowym lub zapalonym kierowcom, jednak jest wiele powodów, dla których warto oczekiwać niecierpliwie rewolucji drogowej spowodowanej zastosowaniem autopilota. Jednym z nich może być mniejsza liczba ofiar wypadków drogowych, szczególnie wśród zawodowych kierowców, ponieważ zawód ten będzie powoli odchodził w zapomnienie wypierany przez w pełni zautomatyzowane i zarządzane autonomicznie pojazdy. Pozostaje mieć tylko nadzieję, że podobnie w niepamięć odejdą korki na drogach, choć sądząc po incydencie w Kalifornii, gdy auto Google zakorkowało całą drogę zbyt „bezpieczną” jazdą, jest to raczej nadzieja złudna.

A jakie inne skutki przyniosą samosterujące się samochody? W samych Stanach Zjednoczonych pracę kierowcy wykonuje 3 miliony osób. Czy zostaną bez pracy? Trudno zgadywać, jak będzie wyglądała przyszłość. Na razie wiadomo, że w Japonii rozpoczęło się międzysektorowe starcie gigantów wagi ciężkiej o najtęższe i najbardziej utalentowane umysły branży technologicznej, aby ściągnąć je do biur B+R celem doskonalenia technologii SDV (self-driving vehicles). Możemy więc przypuszczać, że wcześniej czy później samochody bez kierowców pojawią się na naszych drogach. W niedalekiej przyszłości jazda za kółkiem zostanie przeniesiona wyłącznie do sfery hobby i stanie się niejako wyznacznikiem pozycji społecznej — podobnie jak dzisiaj jazda konna. Czy jesteśmy na to gotowi? Chyba raczej nie mamy wyboru...

Zastępowanie pracy ludzkiej przez maszyny to proces znany od dawna. Pracownicy, których z fabryki wyparły roboty, zawsze mogli szukać pracy gdzie indziej. Tym niemniej część z nich w XIX wieku protestowała. Jednym z nich był Ned Ludd, patron ruchu ludystów w dziewiętnastowiecznej Wielkiej Brytanii, który twierdził, że maszyny kradną ludziom pracę. Są więc złem, przeciw któremu należy walczyć. Pierwsi ludyści gwałtownie przeciwstawiali się maszynom i częstokroć posuwali się do ich niszczenia.

Problem wskazany przez ludystów dostrzegali też ekonomiści. W 1821 roku, kilka lat po protestach Ludda, brytyjski ekonomista David Ricardo pisał o problemach zastępowania pracy ludzkiej maszynami i stworzył podwaliny teorii bezrobocia technologicznego. W pełni zjawisko to opisał w trakcie szczytu wielkiego kryzysu gospodarczego na świecie John Maynard Keynes. Zauważał on jednak, że „to tylko faza czasowego niedopasowania”. Skutki automatyzacji i wdrażania technologii cyfrowych w firmach są częstokroć bagatelizowane przez tych, którzy wskazują na wcześniejsze doświadczenia historyczne. Przez lata ekonomiści zajęci byli dyskredytowaniem argumentów Ludda — i przez lata wydawało się to słuszne. Choć rewolucja przemysłowa zniszczyła większość stanowisk pracy w manufakturach, to jednocześnie wprowadziła do gospodarki wiele nowych i ważnych elementów: zwiększyła wydajność, co spowodowało rosnące pensje, oraz ustanowiła mechanizację jako sposób na rozwiązanie wielu problemów cywilizacyjnych. Innymi słowy, dzięki maszynom w fabrykach następował wzrost produktywności, a więc również powolny wzrost bogactwa całych społeczeństw.

Obecnie jednak może być inaczej. Zmiany technologiczne nie są neutralne pod względem wymaganych umiejętności, co oznacza, że nowe technologie stają się substytutem nisko wykwalifikowanej siły roboczej lub mogą być uzupełnieniem wysoko wykwalifikowanych pracowników. W przypadku pracowników bez konkretnych umiejętności proste i rutynowe zadania można z łatwością zautomatyzować.

wać. Technologia może na różne sposoby przyczynić się do wzrostu zapotrzebowania na konkretne umiejętności. Technologie informatyczne i komunikacyjne pozwalają na częstsze i bardziej złożone interakcje w firmach i między firmami, a także z klientami i dostawcami, co wymaga od pracowników większych umiejętności komunikacyjnych i zdolności przyswajania informacji z wielu różnych źródeł (Bresnahan, Brynjolfsson i Hitt, 2002). Nowe technologie, na przykład informatyczne, nie zawsze są łatwe w użyciu i wymagają obsługi ze strony osób z określonymi kompetencjami. Pośrednio technologia wpływa choćby na popyt na wykwalifikowaną siłę roboczą poprzez wprowadzanie zmian w strukturze firm i w organizacji pracy.

KIEDY MASZYNA ZACZNIE PRZYPOMINAĆ CZŁOWIEKA? I CO Z TYM DALEJ ZROBIĆ?

Dowiemy się tego dzięki testowi Turinga. Jest on przedstawiony w publikacji Alana Turinga *Computing Machinery and Intelligence* z 1950 roku, w której proponuje on ogólne założenia słynnego sprawdzianu: czy dana maszyna faktycznie jest inteligentna — czyli czy myśli tak jak człowiek i posługuje się językiem tak jak człowiek. Test polega na tym, że człowiek prowadzi rozmowę z maszyną. Rozmowa prowadzona jest w języku naturalnym, przy zachowaniu cech normalnej konwersacji — skrótów myślowych, metafor, żartów, przerw, emocji. Jeśli człowiek uzna, że rozmawia z innym człowiekiem — to znaczy, że maszyna przeszła test — jest inteligentna. Do tej pory nie przeszły tego testu ani żaden robot, ani maszyna czy aplikacja.

Sam Alan Turing był pionierem współczesnej informatyki oraz postacią, która ucierpiała w wyniku złego systemu instytucjonalnego. W 1952 roku Turing, bohater II wojny światowej, dzięki udziałowi w łamaniu niemieckich szyfrów był już szeroko rozpoznawany jako genialny matematyk zajmujący się podstawami informatyki. Popęłił jednak błąd — zgłosił się na policję, gdyż ktoś włamał się do jego mieszkania. Wskutek śledztwa ustalono, że Turing jest osobą o tendencjach homoseksualnych, przez co od razu

z urzędu wytoczono mu proces o „naruszenie moralności publicznej”. Dostał wybór: więzienie lub kastracja chemiczna poprzez podawanie hormonów. W wyniku sprawy Turing stracił poważanie, zabrano mu prowadzone przez niego projekty, a jako współpracownik rządu w zakresie informatyki i kryptografii stracił również certyfikat dostępu do tajnych danych. Siódmego czerwca 1954 roku popełnił samobójstwo w swoim mieszkaniu. Ta smutna historia skłania do przemyślenia, czy społeczeństwo będzie w stanie zaakceptować nadchodzącą odmienność — świat pracy 2.0, świat robotów współpracujących z ludźmi. Jakie zasady powinniśmy przyjąć, aby uniknąć problemów związanych ze złym wpływem maszyn na ludzi?

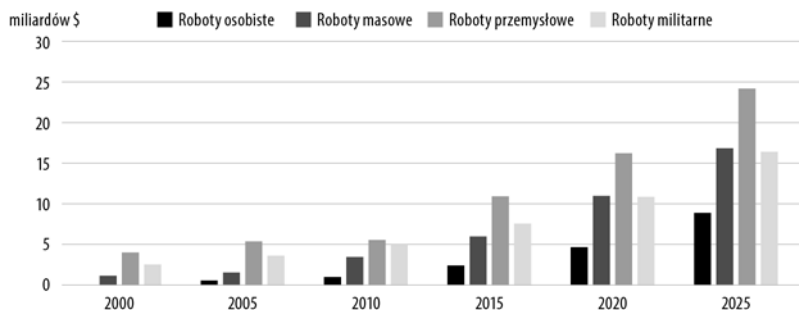
W filmie fantastycznonaukowym Stanleya Kubricka pt. *2001. Odyseja kosmiczna* komputer pokładowy o imieniu HAL stoi przed dylematem: jego instrukcje wymagają, aby kierował misją statku, który ma zbadać tajemnicze zjawiska w pobliżu Jowisza, a jednocześnie utrzymywał prawdziwy cel misji w tajemnicy przed załogą. HAL znajduje sposób na wykonanie obu instrukcji: zabić załogę. To nie tylko fantastyka. Ray Kurzweil, autor książek i naukowiec, twierdzi, że wcześniej czy później ludzkość czeka podobny problem. Jak się przed nim ustrzec?

Maszyny nie posiadają etyki, więc gdy w odległej przyszłości technologia umożliwi im posiadanie inteligencji, najważniejszą kwestią stanie się nie to, jak używać technologii, lecz do czego maszyna powinna być używana. Sądzę, że współpraca z maszynami powinna być rozpatrywana nie tylko z prostej perspektywy zysku i zwrotu z kapitału. Technologia to obusieczny miecz, przynosi fantastyczne, pozytywne, rewolucyjne zmiany, ale może być także naszym wrogiem. Aby tak się nie stało, technokapitalizm potrzebuje cyfrowej etyki, zasad, które powstrzymają etycznie błędne decyzje. Prawdziwym problemem nie jest bowiem to, czy inteligentne maszyny będą chciały kontrolować ludzkość, czy nawet się jej pozbyć, lecz to, jak powinniśmy konstruować nasze instytucje, abyśmy w świecie technologii mogli powiedzieć sobie jasno — nasze społeczeństwo służy ludziom.

W 1962 roku prezydent USA John F. Kennedy powiedział „Jeśli człowiek zdoła wynaleźć maszyny zastępujące ludzi przy pracy, będzie w stanie także przywrócić tych ludzi do pracy”. Jednak dwa lata później do prezydenta Lyndona B. Johnsona trafił list otwarty naukowców i aktywistów społecznych, którzy pisali, że „rewolucja cybernetyczna” spowoduje powstanie „odrębnego narodu biednych, niewykształconych, bez zawodu”, który nie będzie w stanie ani znaleźć pracy, ani zaspokoić potrzeb życiowych. Nie znamy przyszłości. Trudno trafnie przewidzieć, jak postęp technologiczny zmieni świat. Obserwowaliśmy już w końcu, jak odchodzi w niepamięć jedno z najważniejszych „narzędzi” człowieka w ostatnim tysiącleciu — koń. Przez wieki ludzie stworzyli technologie, które sprawiły, że koń jako narzędzie komunikacji stał się wydajny i wysokowartościowy. Podobnie jak na przykład pługi w rolnictwie, do których, na marginesie, koń był niezbędny. Ktoś, kto spojrzalby w 1850 roku na ostatnie 1000 lat ludzkości, mógłby sądzić, że zwierzę to będzie wiecznie odgrywało gigantyczną rolę w trzech najważniejszych obszarach działalności człowieka — rolnictwie, wojskowości i komunikacji. Tymczasem nieoczekiwanie pojawiły się wynalazki, które niemal całkowicie wyeliminowały konia — ciągnik, samochód i czołg.

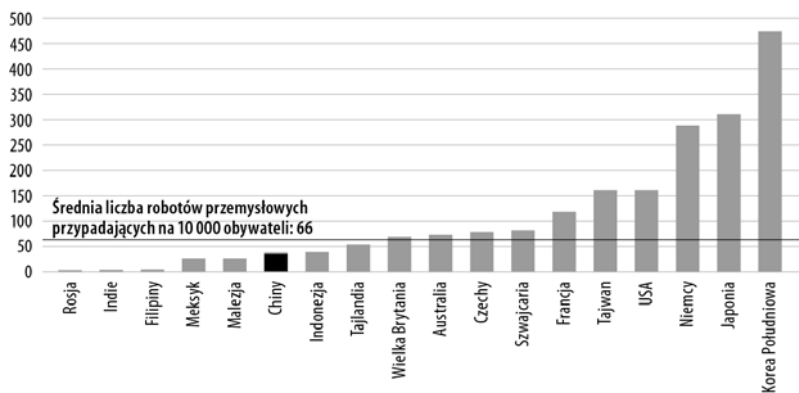
Innowacje będą nadal dynamicznie zmieniać nasz świat. W związku z tym w XXI wieku na rynku produktów automatyzujących pracę prawdopodobnie wystąpi tendencja wzrostowa. Zainwestowanie w automatyzację czasu, umiejętności czy pieniędzy prawie na pewno będzie opłacalne, co sugerują wykresy z rysunku 7.3. Dotyczy to całego świata, a nie tylko krajów bogatych, zaawansowanych gospodarczo, jak często myślimy.

Chiny są obecnie największym i najszybciej rozwijającym się rynkiem robotów na świecie, ale produkcja w tym kraju wynosi zaledwie 36 sztuk robotów na 10 tys. pracowników, podczas gdy średnia globalna to 66 sztuk na 10 tys. pracowników, jak pokazuje rysunek 7.4. Wszystko jednak wskazuje na to, że podaż robotów w Chinach będzie rosła średnio o 20 – 25% rocznie.



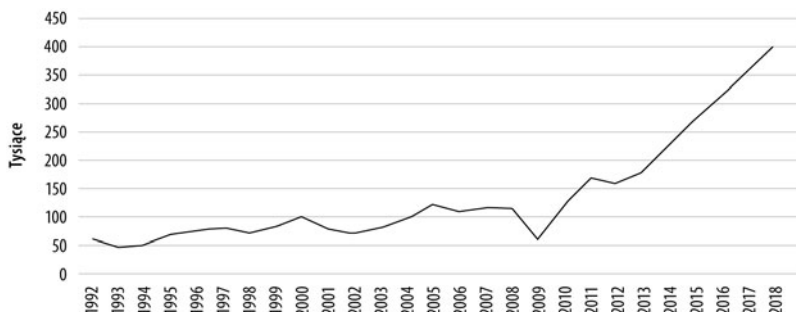
Rysunek 7.3. Rynek robotów będzie wart fortunę

ŹRÓDŁO: OPRAWOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: SANDER A., WOLFGANG M. (2014), *THE RISE OF ROBOTICS*, BOSTON CONSULTING GROUP, 27.08.2014, [HTTP://TINYURL.COM/MO6R8PM](http://tinyurl.com/mo6r8pm)



Rysunek 7.4. Liczba robotów przemysłowych przypadających na 10 000 obywateli w gospodarkach państw w 2014 roku

ŹRÓDŁO: VDMA 2014



Rysunek 7.5. Liczba robotów przemysłowych wyprodukowanych na świecie

ŹRÓDŁO: INTERNATIONAL FEDERATION OF ROBOTICS, 2015

W erze informacyjnej inteligentne maszyny wyeliminują, gdzie będzie to możliwe, z procesu wytwarzania dóbr i usług ludzką pracę. Wizję tę, zwaną „końcem pracy”, stworzył Jeremy Rifkin już w 1996 roku. Jego zdaniem w gospodarkach najbardziej rozwiniętych aż 75% wykonywanych zawodów jest na tyle proste, że praca ludzka mogłaby być zastąpiona przez maszyny. Bank Anglii w jednym z raportów (Bank of England, 2015) ostrzega, że w Wielkiej Brytanii z powodu nadchodzącej ery automatyzacji i robotyzacji zagrożonych jest nawet 15 milionów miejsc pracy, a w USA 80 milionów ludzi musi przygotować się na nadchodzącą siłę automatyzacji. To jedna trzecia pracujących w społeczeństwie. Zgodnie z analizą zawody, które wymagają dużego stopnia „kreatywności i procesu poznania”, są najmniej podatne na ten proces. Przyjrzyjmy się przykładom zawodów, które zniknęły.

Agenci ubezpieczeniowi. Moja mama pracowała jako agent ubezpieczeniowy. Sam pamiętam, że 20 lat temu był to olbrzymi rynek. Dziś ubezpieczenia można kupić online, bez kontaktu z agentami ubezpieczeniowymi. Fotografowie. Jak sięgnę pamięcią, co ulicę można było znaleźć punkt „foto”. Wywołanie zdjęć było usługą „pierwszej potrzeby”. Sukces aparatu cyfrowego definitywnie zakończył erę nie tylko wywoływania zdjęć, ale i kupowania filmu (błony foto-

graficznej)). Nie znaczy to, że nie ma już fotografów — są, lecz jest ich zdecydowanie mniej, usługi są tańsze, a ich jakość wysoka w porównaniu z pracami amatorskimi. Gdyby tak nie było, nie mieliby w dzisiejszym świecie czego szukać. Odchodzą w niepamięć m.in. osoby zawiadujące windami, nalewające paliwo do baków samochodów, operatorzy telefonów, mleczarze czy listonosze.

Andy Haldane, główny ekonomista Banku Anglii, twierdzi, że nadchodząca automatyzacja miejsc pracy i przemysłu stanowi zagrożenie i jednocześnie wyzwanie dla prawie połowy zatrudnionych w Wielkiej Brytanii: „Jak sądzę, nikt w najbliższym czasie nie wybierze robota zamiast swojego fryzjera ani nie kupi maszyny do opieki nad swoimi dziećmi lub chorymi rodzicami. Nadchodząca era automatyzacji i robotyzacji rynku pracy zmieni na zawsze postindustrialny rynek pracy, co przyczyni się do dalszego pogłębienia przepaści między bogatymi a biednymi”. Jak dodaje Haldane, badania przeprowadzone przez Bank Anglii sugerują, że na zastąpienie przez roboty najbardziej narażone są zawody takie jak pracownicy administracyjni i biurowi oraz zatrudnieni w przemyśle. W konsekwencji automatyzacja zmusi osoby pracujące w tych branżach do przekwalifikowania się i zmiany zawodu. Są to „miejsca pracy wysokiego ryzyka”. Co ciekawe, lista ta obejmuje miejsca pracy nie tylko nisko opłacane i niewymagające wysokich kwalifikacji. Jak dodaje Andy Haldane, możliwość zastąpienia maszynami np. księgowych może dotyczyć nawet 95% obecnie funkcjonujących tego typu miejsc pracy. Podobnie wygląda sprawa z wykwalifikowanymi handlowcami i sprzedawcami oraz pracownikami przemysłu rozrywki, gdzie ryzyko jest stosunkowo największe. Badanie przeprowadzone w ostatnim czasie przez Massachusetts Institute of Technology pokazało, że roboty działające jako barmani były bardziej efektywne i mniej stroniczne niż ludzie. Szczególnie ciekawie na tle tych badań prezentuje się fakt, że nawet tak gigantyczne firmy jak McDonald’s zastępują część swoich pracowników samoobsługowymi maszynami. Naukowcy

z „obozu optymistów” przyjmują inne podejście, któremu warto przyjrzeć się z bliska. Uważają oni globalizację za siłę napędową pozytywnych zmian, ponieważ to zjawisko dzięki technologiom świata 2.0 pozwala m.in. na uzyskanie wykształcenia i wyższego dochodu bez ruszania się z domu. Ale by tak się stało, szukający pracy muszą się dostosować do nowych realiów. Tym samym zawsze będzie istnieć przepaść między ogromnym popytem na nisko wykwalifikowaną pracę (czyli pracę dla kogokolwiek) i popytem na wysoko wyspecjalizowanych pracowników, którzy zajmować będą nieliczne stanowiska menedżerskie (Reich, 1992). Gospodarka cyfrowa oferuje wielu ludziom nowe możliwości. Przyjrzyjmy się kilku. Wydawane na własną rękę e-książki na czytnik Kindle stanowią obecnie około 30% bestsellerów wśród wszystkich książek wydawanych na ten czytnik, a ich autorzy otrzymują wysokie tantiemy dochodzące nawet do 70% (jest to poziom o wiele wyższy niż w tradycyjnym sektorze wydawniczym). Bez tej możliwości autorzy ci prawdopodobnie nigdy nie zarobili by jakichkolwiek pieniędzy. Odnoszące sukcesy blogi, często pisane przez zwykłych ludzi, mają ogromny potencjał dochodowy szczególnie dla osób, które przed rewolucją sieciową nie miałyby szansy na wykazanie się umiejętnościami. Artyści, którzy tworzą popularne filmy na YouTube, mogą bardzo dobrze zarabiać na umieszczaniu reklam w ich klipach — jest to kolejne źródło dochodu, które wcześniej nie istniało, nie wspominając o wyrabianiu reputacji, która może zaowocować umową na nagranie płyty, co w innym przypadku byłoby niemożliwe do osiągnięcia. Technologia jest w istocie rzeczy dobrym zjawiskiem. „Zjadanie” miejsc pracy jest dobre, ponieważ wspomaga wydajność i pozwala poświęcić bezcenny czas na bardziej wartościowe działania. Oczywiście oznacza to, że jest mniej „pracy”, a więcej działań, których skutkiem jest kreacja, ale ostatecznie dla społeczeństwa dzięki temu płace są wyższe, a sama wydajność prowadzi do zwiększonej „ilości satysfakcji na jednego mieszkańca”. Być może jesteśmy na progu nowej, wspaniałej ery...

jeśli WSZYSCY uzyskamy dostęp do jej dobrodziejstw. Technologia nie jest niczemu winna; odpowiedzialność ponosimy my sami i nasza (jako społeczeństwa) niewielka elastyczność w dostosowywaniu się do zmian. Choć mamy technologię XXI wieku, wciąż żyjemy w XX-wiecznym modelu gospodarki. Liczymy produkcję i dobrobyt w przestarzałym wskaźniku PKB; traktujemy relację szkoła – praca – emerytura liniowo, ustalając wiek emerytalny, podczas gdy praca ma sens wtedy, gdy na nią mamy siłę i ochotę; nie akceptujemy konkurencji z nowymi modelami biznesowymi (takimi jak Uber, AirBnB).

Inaczej niż w czasach Ludda dzisiejsza szybsza transformacja sprawia, że problemem nie jest fakt, iż automatyzacja może zabierać nam pracę, a raczej to, że ludzie nie są w stanie nadążyć za zmianami i dostosować swych umiejętności do nowej rzeczywistości, tym samym skazując się na bezrobocie. A tempo innowacji przyspiesza wykładniczo, zgodnie z prawem Moore’a. Obecnie stoimy przed wymagającym rozwiązania problemem społecznym, ponieważ ludzie nie są w stanie przyspieszyć rozwoju swoich umiejętności lub przewartościować swoich celów w dostatecznie szybki sposób. Prowadzi to do pytania: czy technologia rzeczywiście niszczy stanowiska pracy szybciej, niż jest w stanie je stworzyć oraz doprowadzić do wykształcenia i przebranżowienia większości pracujących?

Gordon Moore, współzałożyciel firmy Intel, zauważył, że wydajność (moc obliczeniowa) mikroprocesorów ulega podwojeniu co 18 miesięcy, a w tym samym czasie koszt ich produkcji zmniejsza się o połowę. W 1964 roku, gdy Moore po raz pierwszy ogłosił swoje prawo, koszt jednej jednostki obliczeniowej (liczba zmiennoprzecinkowych operacji na sekundę) wynosił milion dolarów. Obecnie kosztuje ona mniej niż jeden cent. Prawo Moore’a zaczęło odgrywać bardzo ważną rolę w globalnym postępie technologicznym.

Oprócz dość długiego czasu potrzebnego do nabycia nowych umiejętności lub dostosowania już posiadanych kolejnym minusem obecnej sytuacji jest całkowity zanik pewnych profesji. Dzięki smartfonom coraz mniej potrzebujemy asystentów. Rezerwujesz wakacje za pomocą aplikacji *online*? Pomogłeś właśnie zwolnić kolejnego pracownika biura podróży. To samo dotyczy dziennikarzy, którzy nie znajdują pracy, ponieważ wszystko, co kiedyś tworzyli, jest dziś dostępne za darmo. Istnieją firmy, które oferują oprogramowanie zdolne do tworzenia treści artykułów, na przykład Automated Insights z Durham w Północnej Karolinie, której programy tworzą tysiąc zautomatyzowanych artykułów sportowych na minutę. Być może nie jest to wielkie dziennikarstwo, ale odpowiednie algorytmy pozwalają utworzyć choćby krótkie notki z wynikami meczów. Następni w kolejce do zwolnienia są pracownicy centrów obsługi telefonicznej (dzięki technologii syntezy mowy) i tłumacze (z powodu rosnącej jakości zautomatyzowanych systemów translatorskich). Specjaliści też nie mogą czuć się bezpieczni — nawet los prawników wisi na włosku. John Markoff już w 2011 roku pisał na łamach „New York Timesa” o rzeszach drogich prawników zastępowanych przez oprogramowanie. Dzisiaj wciąż potrzeba sporo pracy, by np. stworzyć wstępne „szablony” prawne, ale za pomocą sztucznej inteligencji można zautomatyzować również i tę pracę. To oznacza mniejsze zapotrzebowanie na pracę ludzi. Pochodząca z Doliny Krzemowej firma Clearwell, zajmująca się e-odkrywaniem, opracowała program komputerowy, który analizuje dokumenty i wyszukuje pojęcia (zamiast poszczególnych słów kluczowych), ograniczając czas konieczny do znalezienia informacji potrzebnej do prowadzenia spraw sądowych. Oprogramowanie firmy Clearwell przeszukuje miliony dokumentów i mieści się z łatwością w ustanowionym przez sąd terminie jednego tygodnia, identyfikując dokumenty, które odpowiadają nakazowi ujawnienia informacji wydanemu przez sąd. John Markoff opisuje to zjawisko następująco: *Technologie e-odkrywania zazwyczaj*

zaliczają się do jednej z dwóch szeroko rozumianych kategorii: „lingwistycznej” oraz „socjologicznej”. Najprostsze podejście lingwistyczne używa konkretnych słów wyszukiwania w celu znalezienia i sortowania odpowiednich dokumentów. Bardziej zaawansowane programy przepuszczają dokumenty przez filtry oparte na rozbudowanej sieci słów i definicji wyrażań. Użytkownik, który wprowadzi do wyszukiwania słowo „pies”, również odnajdzie dokumenty na temat „najlepszego przyjaciela człowieka” oraz nawet takie, które wymieniają słowo „spacer” (Markoff, 2011).

Wiele osób powie: „To świetna wiadomość! Popieramy e-prawników!”. Ktoś o bardziej sarkastycznym podejściu doda: „Prawnicy zazwyczaj nie mają zbyt dobrej opinii, więc wiele osób zapewne ucieszy się z tych zmian. Społeczeństwo jako całość zyska, a prawnicy przegrają”. W USA mieszka ponad 25% wszystkich prawników na całym świecie, dlatego też wiele osób powie, że ograniczenie ich liczebności będzie korzystne. Ale co się stanie, gdy inne profesje pójdą śladami prawników? Ostatecznie konsekwencje wszechobecności technologii dosięgną wszystkich. Niewiele osób rozumie złożoność pojęcia „za darmo” we współczesnym świecie oraz kształt jego dobrych i złych konsekwencji. Wspaniale jest cieszyć się darmową treścią, muzyką lub wideo, ale w tym tkwi podstawowy problem. Jeśli można mieć tyle za darmo, a ludzie stają się hobbyistami, dostęp do darmowej treści jest pewnego rodzaju przywilejem, gdyż można twierdzić, że wszystko jest wynikiem pasji. Z pewnością jest wielu artystów, muzyków, pisarzy i dziennikarzy, którzy czerpią ogromną satysfakcję z wykonywanej pracy, lecz są oni profesjonalistami i zainwestowali mnóstwo czasu i pieniędzy w kształcenie.

Moje dzieci wychowały się w świecie, w którym muszą konkurować z ludźmi gotowymi do pracy za darmo. Jest zaledwie kwestią czasu nadejście dnia, w którym zostaną one poproszone o to samo. A ja odmawiam. (...) Cyfrowa gospodarka działa niczym skomplikowana teoria przetrwania: niektórzy przeżyją, lecz większość

z nas nie wygra — a prawdziwym przegranym jest społeczeństwo (Moore, 2013).

Dostęp do obfitości — tak możemy opisać gospodarkę cyfrową. Tradycyjnie ekonomia zajmowała się niedostatkiem i brakiem wydajności, czyli nierównowagą między popytem i podażą. W gospodarce cyfrowej popyt i podaż tracą na swoim tradycyjnym znaczeniu — prawie wszystko jest dostępne (ponieważ jest wirtualne i niematerialne). Ekonomia obfitości musi prowadzić do obniżenia kosztów produkcji i cen. Niektórzy pracownicy godzą się na pracę za mniejsze pieniądze lub nawet za darmo, ponieważ mają gorszą pozycję negocjacyjną niż poprzednie pokolenia. Parę dziesięcioleci temu podstawą biznesu byli właśnie pracownicy — bez ich zaangażowania, wiedzy, a nawet poświęcenia nie byłoby zysków. Obecnie firmy w większym stopniu niż na ludzkiej pracy polegają na technologii.

Nie wszyscy są zachwyceni (artyści, dziennikarze, producenci filmowi z pewnością nie są). Z drugiej strony, wątpię, by moi czytelnicy odmówili lektury darmowego artykułu czy książki. Jaka jest prawdziwa skala zjawisk, o których tutaj mówimy? Associated Press w 2013 roku przeanalizował dane na temat zatrudnienia w 20 krajach, śledząc zmiany w poszczególnych branżach według zarobków i zadań do wykonania i jednocześnie porównując stanowiska pracy utracone i zyskane podczas recesji i faz wzrostowych przez ostatnie cztery dekady. Badanie zostało uzupełnione rozmowami z ekonomistami, ekspertami od technologii, producentami robotów, deweloperami oprogramowania, przedsiębiorcami i ludźmi w przeróżnej sytuacji zawodowej, od dyrektorów generalnych aż po bezrobotnych. Po przeprowadzeniu tej analizy i obróbce danych okazało się, że połowa stanowisk pracy, które „zniknęły” w USA (w sumie 7,5 miliona), znajdowała się w branżach ze średnim rocznym wynagrodzeniem z przedziału 38 – 68 tys. dol. Lecz choć od 2009 roku rynek „odzyskał” 3,5 miliona stanowisk pracy, tylko 2% z nich utworzono w tym średnim przedziale. 70% pracy pojawiło się w segmentach niskopła-

cowych, a 30% przypadło w udziale pracy wysoko wyspecjalizowanej. Tworzone są nowe miejsca pracy, lecz nie jest to praca dla klasy średniej. AP wykazało, że produktywność — dzięki nowej technologii — wzrosła z powodu tych zmian. Na przykład miasteczko Gary w stanie Indiana zmniejszyło zatrudnienie wśród swoich kierowców autobusów o 60%, ponieważ udało się zoptymalizować trasy za pomocą wyspecjalizowanego programu. Policja z Seattle korzysta ze specjalnego oprogramowania, które generuje raporty bezpośrednio z laptopów policjantów i umożliwia skuteczne zarządzanie ich działaniami (np. ponownym wysłaniem w teren). Skalę zmian ukazują zyski firm z indeksu S&P's 500, które osiągnęły w 2013 roku poziom o jedną trzecią wyższy niż w roku przed kryzysem. Firmy te również poszerzyły zakres swoich operacji, równocześnie ograniczając zatrudnienie o ponad pół miliona pracowników (do 21,1 miliona osób). W gospodarkach rozwiniętych technologia zastępuje pracowników bez względu na prowadzoną politykę i prawo. Działania związków zawodowych i kodeks pracy mogą spowolnić ten proces, ale żaden kraj nie odważy się zabronić firmom korzystania z technologii, która pozwala na bardziej wydajną pracę, a więc i redukcję zatrudnienia. To sprawia, że w nadchodzących latach kraje bogate będą borykać się z bezrobociem wśród klasy średniej, niezadowoleniem społecznym, podziałami politycznymi.

Rynek pracy wydaje się coraz bardziej spolaryzowany — dobrze płatne stanowiska specjalistów i stanowiska nisko opłacane (niewarte automatyzacji) mają się dobrze, a jednocześnie znika praca wynagradzana na poziomie średnim. Częściowa odpowiedzialność za ten stan rzeczy spada na fascynatów komputerowych z Doliny Krzemowej, którzy zarazili nas ideą, że wszystko może być „za darmo” i łatwo osiągalne (Moore, 2013). Jeśli technologia może usunąć brzemię pracy i niezadowolenia, to właśnie tego chcieliśmy — mniej pracy i więcej czasu wolnego. Czy nastąpi przejście od „siły roboczej” do „wolnego życia pełnego wolnego czasu”? Jeśli tak, będzie to praw-

dopodobnie szczególnie trudne dla Amerykanów. W latach 1950 – 2012 roczna liczba przepracowanych godzin na pracownika znacznie spadła w Europie (o ok. 40%), co pokazuje tabela na rysunku 7.6, i zaledwie nieznacznie w USA (tylko o 10%).

	1870	1913	1950	1973	1990	2000
Belgia	3483	2841	2404	1851	1699	1547
Dania	3434	2731	2071	1871	1492	1473
Francja	3168	2933	2045	1849	1558	1443
Niemcy	3284	2723	2372	1808	1541	1463
Włochy	3000	2953	1951	1825	1674	1612
Holandia	3274	2942	2156	1709	1414	1352
Szwecja	3436	2745	2009	1683	1550	1645
Szwajcaria	3195	2704	2092	1835	1617	1597
Wielka Brytania	2755	2656	2112	1919	1698	1653
Irlandia	3108	2690	2437	2103	1992	1686
Hiszpania	2968	2601	2052	2124	1832	1815
Australia	2792	2214	2023	1837	1806	1797
Kanada	2845	2868	2111	1874	1830	1825
USA	3096	2900	2008	1942	1840	1878

Rysunek 7.6. Liczba przepracowanych godzin maleje

ŹRÓDŁO: M.ROSER, „WORKING HOURS” (2015),
DOSTĘPNE NA: OURWORLDINDATA.ORG

W stopniowym przejściu z gospodarki analogowej produkcyjnej do cyfrowej konsumpcyjnej spadek liczby godzin pracy z pewnością jest nieunikniony. To jednak nie jest nowość. John Maynard Keynes, sławny brytyjski ekonomista, w latach 30. XX wieku twierdził na przykład, że wraz z rozwojem technologicznym w wielu krajach zapanuje pokój i stabilizacja, a ludzie będą dysponowali znacznymi zasobami czasu wolnego. Ludzie mieli spędzać życie na realizowaniu pasji i współuczestniczeniu w kolejnej wielkiej innowacji. Wszystko

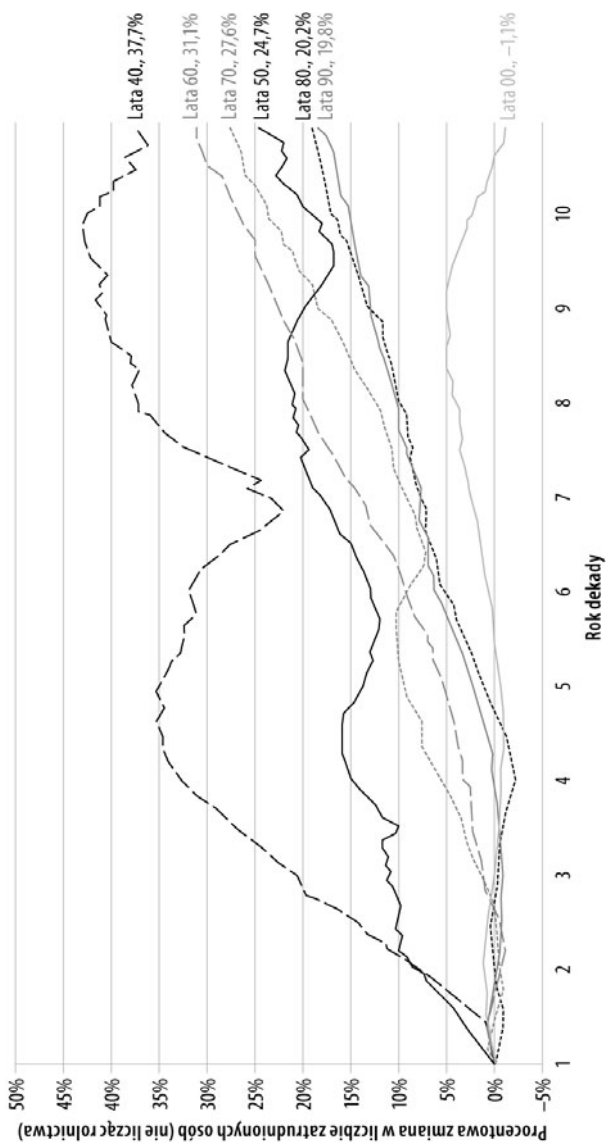
miało być powszechnie dostępne. Keynes prognozował, że postęp technologiczny może umożliwić ustanowienie 15-godzinnego tygodnia pracy oraz zapewni nam dużą ilość czasu na wypoczynek jeszcze przed 2030 rokiem. W popularnym serialu animowanym *Jetsonowie* pracował tylko ojciec rodziny, George Jetson. Jego praca polegała na naciskaniu guzika. Raz — jeśli mnie pamięć nie myli — po to, by włączyć linię produkcyjną, i drugi raz, by ją wyłączyć. Ta praca zapewniała utrzymanie czteroosobowej rodzinie! Gdy byliśmy dziećmi, z pewnością większość z nas nie zdawała sobie sprawy z piękna wizji proponowanej przez twórców kreskówki. Gdzie są czterodniowy tydzień pracy, wyższe pensje, lepsze warunki pracy przewidywane przez futurologów w latach 50. i 60.? Niestety, wydaje się, że Keynes się mylił. Rozwiązaniem tego problemu nie jest więc sztuczne tworzenie stanowisk pracy, lecz nowa usankcjonowana forma przekazywania kapitału (także ludzkiego) na rzecz ludzi, którzy obecnie go nie posiadają. Miałaby w tym pomóc praca 2.0 i swobodny dostęp do wszystkich dóbr, w miarę jak ich wytwarzanie uniezależnia się od ludzkiej pracy. W takiej sytuacji zupełnie wystarczyłby minimalny monitoring (taki odpowiednik zajęcia pana Jetsona), wykonywany przez ochotników.

Ta problematyka jest tematem wielu książek, w tym także *Who Owns the Future? (Do kogo należy przyszłość?)* Jarona Laniera. Pisze on: „Kapitalizm działa wyłącznie wtedy, gdy istnieje dostatecznie duża grupa odnoszących sukcesy ludzi, którzy mogą być klientami” (Lanier, 2013). Jest to po prostu inna forma ujęcia stwierdzenia Forda, który zauważył, że samochody nie będą kupować samochodów (w przeciwieństwie do ludzi). „Twoi pracownicy powinni być twoimi najlepszymi klientami” — powiedział Ford wiele lat później.

W historii gospodarczej zanotowaliśmy dwie znaczące transformacje (rewolucję rolną i rewolucję przemysłową), a obecnie jesteśmy świadkami trzeciej transformacji — rewolucji cyfrowej. Niezależnie jak ją nazwiemy, rewolucja ta powodowana jest przez nieustanny

postęp technologiczny i wzrost gospodarczy, co z kolei prowadzi do coraz bardziej wydajnej produkcji, która w dużej mierze jest automatyzowana, oraz do zmiany zadań pracowników — z produkcji na pracę umysłową. Niemniej jednak w świecie pracy 2.0 praca umysłowa wymaga coraz większych inwestycji w wykształcenie — tym samym rośnie koszt utrzymania dzieci (wymagają one coraz większych początkowych nakładów inwestycyjnych), podczas gdy popyt na ludzką pracę nieustannie spada (gospodarka potrzebuje mniejszej grupy wysoko wykwalifikowanych pracowników umysłowych zamiast większego popytu na przemysłową siłę roboczą, co prowadzi do nadwyżki niechcianych pracowników, którzy wcześniej bez trudu znaleźliby zatrudnienie w przemyśle). Dokąd nas to wszystko zaprowadzi? Niektóre trendy stają się oczywiste, gdy weźmiemy pod lupę ostatnie 10 lat cyfrowej rzeczywistości. Rysunek 7.7 porównuje poszczególne dekady pod względem tworzenia miejsc pracy. W latach 70. przybyło 27,6% stanowisk pracy (łącznie roczny wzrost liczby miejsc pracy wynosił niemal 2,5%), w latach 80. wskaźnik ten wyniósł 20,2% (roczny wzrost ok. 2%), w latach 90. zatrudnienie wzrosło o 19,8% (roczny wzrost około 1,9%). Tymczasem ostatnia dekada, lata 2000 – 2010, przyniosła utratę 1,1% stanowisk pracy w porównaniu z 2000 rokiem.

Na wykresie jasno widać szczególny charakter lat 2000 – 2010 w porównaniu z resztą historii współczesnej. Liczba stanowisk pracy już nie rośnie, a wręcz spada. Zjawisko pracy 2.0 w perspektywie gospodarczej uwidacznia się we wzroście gospodarczym bez wzrostu zatrudnienia lub nawet, paradoksalnie, we wzroście gospodarczym dzięki niszczeniu miejsc pracy. Jednak najbardziej interesujące jest to, że omawiane zjawisko nie jest tak negatywne, jak mogłoby się wydawać. Od XIX wieku byliśmy świadkami 80-krotnego wzrostu światowego PKB, średni dochód mieszkańca naszej planety wzrósł



Rysunek 7.7. Wzrost liczby miejsc pracy w danej dekadzie w USA
(w procentach w stosunku do poprzedniej dekady)

ŹRÓDŁO: TALBOT, 2011

jedenastokrotnie, nawet przy siedmiokrotnym zwiększeniu liczebności naszej populacji. W okresie powojennym, gdy tworzone były podstawy naszego obecnego stylu życia, w przypadku gospodarek dojrzałych odnotowywaliśmy stopy wzrostu 4 – 5% rocznie. Internet natomiast całkowicie odwrócił zasady, które rządziły gospodarką. Przed zmianą gospodarka opierała się na zasadzie, że — zasadniczo — rozumne jednostki ludzkie na rynku (zwane *homo oeconomicus*) maksymalizują swoje zyski poprzez nabywanie i dystrybucję rzadkich, czyli cennych, dóbr. Obecnie model ten ulega zmianie. Klasyczni ekonomiści, w tym Adam Smith czy David Ricardo, z pewnością nie uznaliby człowieka za rozsądnego, wiedząc, że osoba ta poświęca cenne zasoby (swoją czas i wiedzę) na darmowe ulepszanie Wikipedii czy przygotowanie wideo na YouTube’a. Odpowiedzią jest satysfakcja, którą wikipedysta lub użytkownik YouTube’a zyskuje dzięki wysiłkowi włożonemu w tę pracę. Obecnie mamy dostęp do niewyobrażalnego bogactwa ludzkiego dziedzictwa kulturowego, możemy „tweetować” wszelkie nasze przemyślenia i impresje, kontaktować się ze znajomymi na Facebooku lub chwalić się światu naszymi zdjęciami, umieszczonymi na Instagramie zamiast w przepastnej szufladzie. Wszystko to daje nam szczęście. Jednak jest też druga strona medalu — Wikipedia lub YouTube nie wpływają na wzrost konsumpcji, nie tworzą również wielu stanowisk pracy i nie generują PKB. Łatwo zorientować się, że innowacje nie zmieniają rzeczywistości na lepszą czy gorszą. Jedynie zmieniają rzeczywistość na inną.

W słynnej książce *Race Against the Machine (Wyścig przeciwko maszynie)* Erik Brynjolfsson i Andrew McAfee pokazują, jak Stany Zjednoczone w coraz większym stopniu są podzielone na tych, którzy „posiadają kapitał”, i tych, którzy „go nie posiadają” (2011). Na przykład w 1977 roku 1% najbardziej zamożnych posiadał 9% udziału w amerykańskim PKB. W 2007 roku odsetek ten wzrósł do 23%, a „top” najbogatszych ludzi świata (0,1%) miał aż 11% dochodu. Co więcej, 50% majątku narodowego jest kontrolowane przez

najbogatsze 3% gospodarstw domowych. Dziś nierówności płac w USA są tak duże, że najzamożniejszy 1% ludzi posiada 34% zgromadzonych dóbr całego społeczeństwa, a 0,1% najbogatszych — jakieś 15%. Część ekonomistów jest zdania, że to naturalna premia za przedsiębiorczość, ciężką pracę, innowacyjność bądź wykształcenie. Pojawiają się również głosy ekonomistów, którzy uważają, że jest to gorszące. Należący do nich Thomas Piketty po części przypisuje to zjawisko dziedziczeniu oraz bezzasadnie wysokim pensjom osób, które nazywa „nadmenedżerami”. Według jego obliczeń ok. 70% spośród najbogatszego odsetka (0,1%) zarabiającej ludzkości stanowią szefowie firm. Wyjaśnieniem rosnącej nierówności jest różnica między popytem a podażą na wysokie kompetencje. Jego zdaniem powyżej pewnego poziomu bardzo ciężko znaleźć w rzeczywistych danych potwierdzenie płacy w wydajności (Piketty, 2015). Najbogatsi czerpią korzyści z efektu „zwycięzca bierze wszystko” (bardzo widocznego w świecie 2.0 czy w sporcie), który jako pierwszy opisał w 1981 roku Sherwin Rosen w artykule pt. *Ekonomia supergwiazd*. Problem w tym, że ekonomiści tacy jak Piketty przechodzą od analizy do wniosku, że z tym trendem należy walczyć w sposób zdecydowany, wykorzystując instrumenty podatkowe. Przed podjęciem działania warto przeanalizować dane dotyczące nierówności społecznych w USA. Zjawisko to można wytłumaczyć jeszcze dokładniej. Czteryście osób posiada większy majątek niż zamieszkałych w USA 155 milionów ludzi razem wziętych. Paul Buchheit z Uniwersytetu DePaul dowodzi, że w latach 1980 – 2006 najbogatszy 1% Amerykanów potroił swój udział w całkowitym dochodzie narodowym (po opodatkowaniu), podczas gdy dolne 90% zmniejszyło swój udział o 20%. Robert Freeman dodaje: „Między rokiem 2002 i 2006 było jeszcze gorzej: aż trzy czwarte całkowitego dochodu gospodarki zostało przechwycone przez górny 1%” (DeGraw, 2010). William M. Rodgers III doszedł do podobnych wniosków poprzez porównanie łącznego wzrostu średnich dochodów z uwzględnieniem inflacji

przed opodatkowaniem (dochody i pensje jednostek oraz rodzin) dla dolnych 99% i górnego 1%. Po recesji z lat 1991 – 92 wzrost dochodów górnego 1% (dochody indywidualne i rodzinne) przyspieszył, podczas gdy dolne 99% nie doświadczyło prawie żadnego wzrostu (2012), jak widać na rysunku 7.8.

Wstępna analiza danych, a mówimy tu o dość krótkim okresie, bo ostatnich 20 latach, pokazuje, że kolejna rewolucja po rolnej i przemysłowej — w erze technologii informacyjnej — najwyraźniej skutkuje nasileniem trendów widocznych także w pierwszych dwóch rewolucjach, takich jak pogłębienie bezrobocia, zwiększająca się nierówność płac i coraz mniejsze znaczenie dochodu z pracy. Kluczowe jest pytanie, co wydarzy się dalej. Czy czeka nas powtórka z XIX wieku, kiedy zwiększenie produktywności ostatecznie doprowadziło do wzrostu płac i znaczenia pracy? Niekoniecznie. Dlaczego? Bo w XXI wieku maszyny zastępują ludzi nie tylko w pracach fizycznych, ale też analitycznych. Poszerzył się i pogłębił zestaw umiejętności, w którym ludzi mogą zastąpić maszyny. Postępuje zwycięstwo kapitału nad pracą, ciche przyzwolenie na zmniejszenie znaczenia człowieka pracującego. Żyjemy w świecie, gdzie zwycięzca bierze wszystko — z niewielką grupą zamożnych ludzi i pozostałą większością społeczeństwa, żyjącego nadzieją. Automatyzacja stanowi de facto substytucję kapitału za pracę. Problem polega na tym, że ludzie, którzy mają już kapitał, są tymi, którzy najbardziej skorzystają, bo będą go inwestować w dalszą automatyzację.

Obecnie sieć jest postrzegana jako rezerwuuar taniej siły roboczej. Hobbyści, amatorzy i entuzjaści znajdują przez nią pracę, ograniczając koszty (w tym koszty transakcyjne), obniżają cenę pracy. Proces ten jest oddolny — programiści wyznający zasadę *open source* tworzą oprogramowanie za darmo, a jakość ich produktów dorównuje produktom komercyjnym (lub nawet je przewyższa), tworzonym przez dobrze opłacanych pracowników korporacji. Lecz w przeciwieństwie do powszechnie panującej opinii osoby zamożne nie tworzą



Rysunek 7.8. Skumulowany wzrost dochodów 99% społeczeństwa i ich rodzin oraz osób najbogatszych (czołowe 1%) i ich rodzin

Źródło: Opracowanie na podstawie: RODGERS III, W.M. (2012), *FUTURE WORK 2.0: LIFE AFTER THE GREAT RECESSION*, JOHN J. HELDRICH CENTER FOR WORKFORCE DEVELOPMENT WORKING PAPER.

stanowisk pracy — tworzą je konsumenci, a korporacje i inne firmy tworzą te stanowiska, by spełnić oczekiwania konsumenckie. W społeczeństwie opartym na zasadzie „wszystko albo nic” internet może doprowadzić do zniszczenia klasy średniej — czyli tych, którzy nie są w stanie przelicytować bogatych w wydatkach. A bez tego środka nie będziemy w stanie utrzymać demokracji. Thomas Jefferson powiedział kiedyś: *Demokracja przestanie istnieć, gdy odbierze się środki tym, którzy chcą pracować, i odda je tym, którzy nie są skłonni do pracy* (UVA EText Jefferson Digital Archive, 2013).

Poszukując wyjścia z tej sytuacji, Brynjolfsson i McAfee proponują zmienić „wyścig przeciwko maszynie” na „wyścig z maszyną”, czyli na kreatywne wykorzystanie logiki przyspieszającego postępu technologicznego, lecz wymaga to od nas całkowitej przebudowy systemu oświaty i naszego modelu społeczno-gospodarczego. Robert Solow zauważa ten problem i nawołuje do głębokich zmian w społeczeństwie postkapitalistycznym: (...) *jak stworzyć gospodarkę, która poradzi sobie w sytuacji, gdy ogromne zasoby pracy staną się niepotrzebne, a większość pracy wykonywana będzie przez roboty, w tym produkcja innych robotów? Tutaj należy zacząć się zastanawiać, jak można utrzymać społeczeństwo. Oczywiście jednym z możliwych rozwiązań byłaby demokratyzacja kapitału. Jeśli praktycznie cały dochód generowany jest przez kapitał — przez różnego rodzaju maszyny — to gospodarka staje się rodzajem funduszu inwestycyjnego, a w tej sytuacji własność tego kapitału jest rozproszona wśród całej ludności. Jesteśmy wiek lub dwa wieki od takiego rozwiązania. Nie można wykluczyć jednak, że coś takiego nigdy nie będzie miało miejsca* (Talbot, 2011).

Jedno jest pewne, ekonomiści już szukają rozwiązania tego problemu społeczno-gospodarczego. Interesującym pomysłem są subsydia państwowe dla obywateli, uważane przez ich zwolenników za punkt wyjścia do wprowadzenia dochodu podstawowego (Torry, 2013, a). Co jest głównym elementem tej idei? Wypłacana przez pań-

stwo każdemu obywatelowi comiesięczna kwota na konsumpcję. *Wszyscy otrzymują ten sam dochód podstawowy — bez względu na status zawodowy, zarobki, strukturę gospodarstwa domowego. Dochód ten nie przepada — nawet jeśli uzyskujemy dodatkowe źródła pieniędzy, obecne świadczenie nie zostaje nam odebrane. Dochód podstawowy oferowałby silniejsze bodźce do szukania pracy lub pozyskiwania nowych umiejętności, lub rozglądania się za lepiej płatną pracą* (Torry, 2013, b).

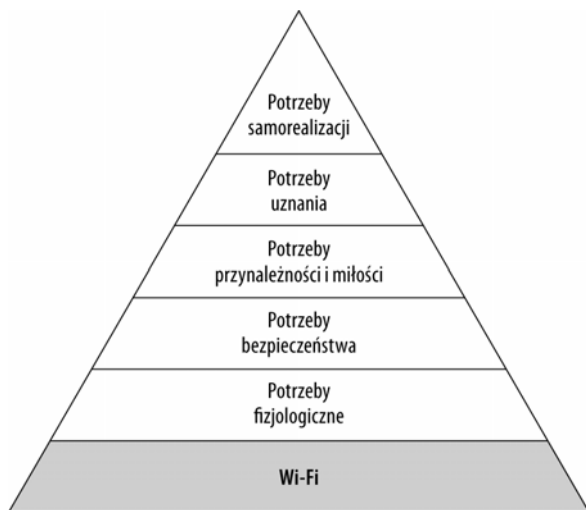
Innymi słowy, docelowo przekaz jest następujący: „Zapłacimy ci, byś był konsumentem!”. Brzmi świetnie — sam chętnie poparłbym takie rozwiązanie (wcale nie byłoby tak źle mieć podstawowy dochód!), ale... wciąż się waham. Co ciekawe, pomysł ten ma libertariańskie korzenie. Milton Friedman już dawno temu zaproponował podobny pomysł, ale przy obcięciu większości podatków i posad urzędników, rozliczających podatki i usługi świadczone przez państwo, co by sprawiło, że pojawiłyby się takie pieniądze dla każdego. Lewicowi myśliciele i ekonomiści chcieliby jednak, aby przeznaczeniem takiego dochodu było wyrównanie nierówności społecznych, które — jak wcześniej wskazałem — rosną, i obciążyliby nim przedsiębiorstwa (a w konsekwencji pracujących). Pieniądze tymczasem nie leżą na ulicy. Idea ta przeczy motywacjom, które skłaniają nas do wzrostu produktywności i wydajności. Byłby to też kolejny krok w stronę państwa (nad)opiekuńczego, które na ogół jest mniej wydajne od rynku i potrzebuje urzędników. Zastanawiam się też, czy takie rozwiązanie byłoby do zaakceptowania w aspekcie moralności i solidarności społecznej, biorąc pod uwagę sytuację najbiedniejszych krajów świata. Czy Norweg, Niemiec lub Amerykanin powinien otrzymywać więcej od Indonezyjczyka, Boliwijczyka czy też obywatela Gabonu tylko dlatego, że ci pierwsi żyją w świecie 2.0, w którym „brakuje” pracy, podczas gdy w świecie analogowym ci drudzy zmuszeni są pracować wiele godzin dziennie w warunkach dalekich od doskonałości? Zachód stał się bogaty dzięki instytucjom gospo-

darczym i politycznym, które promują wzrost i rozwój rynkowy oraz ciężką pracę zamiast jałmużny. Gospodarka wolnorynkowa jest wspaiałym i potężnym narzędziem. Chyba jeszcze nie czas wyrzucać ją na śmietnik historii. Problemem rozwiązywanym przez rynek jest maksymalizacja alokacji dóbr i zasobów w taki sposób, by tworzyły one jak największą wartość dla społeczeństwa. Bez tego narzędzia dobra są źle alokowane i wykorzystywane, co prowadzi po prostu do gigantycznego marnotrawstwa.

Czy nierówność dochodów to rzeczywisty problem? Niekoniecznie. Problemami są ubóstwo, brak dachu nad głową, brak zdrowego jedzenia czy wody pitnej, brak dostępu do porządnej edukacji. Ale jeśli mamy mieszkanie/jedzenie/wodę/dostęp do edukacji/rozrywkę/dostęp do internetu, to czy tak naprawdę obchodzi nas, że ktoś gdzieś ma miliard dolarów? Niespecjalnie, tym bardziej że być może dzięki niemu poziom naszego życia rośnie. Nierówność dochodów jest zatem problemem tylko wtedy, kiedy uniemożliwia najuboższemu życie. Ograniczanie tej nierówności, by zapewnić wszystkim godne życie, jest jakimś rozwiązaniem. Ale nie jedynym. Może więc zamiast walczyć z tą nierównością, należałoby spróbować zmniejszyć koszty życia niemal do zera? Jak to zrobić? No cóż, oczywiście skorzystać z nauki i technologii. Technologia może pomóc nam w przesunięciu gigantycznych rzesz ludzi w górę po piramidzie Masłowa (rysunek 7.9).

PIRAMIDA MASŁOWA

Psycholog Abraham Maslow stworzył w 1943 roku teorię na temat podstaw ludzkiej motywacji. Dziś jest ona wciąż aktualna. Aby wejść na pułap samorozwoju osobistego, najpierw wymagane jest zaspokojenie potrzeb fizjologicznych (np. posiłek), bezpieczeństwa (np. posiadanie miejsca, w którym zamieszkamy), potrzeb przynależności do wspólnoty. Do tego w XXI wieku jako potrzeba podstawowa z uśmiechem dodawany jest internet.



Rysunek 7.9. Piramida Maslowa z modyfikacją o niezbędne w XXI wieku Wi-Fi

Paradoks pracy polega na tym, że wielu ludzi szczerze nienawidzi swojej „roboty”, ale prawdziwym nieszczęściem jest nierobienie niczego. Większość ludzi pragnie pracować i czuje się źle, kiedy nie jest to możliwe. Zagrożenia związane z bezrobociem to znacznie więcej niż strata dochodu — osoby, które tracą pracę, są bardziej narażone na choroby, zarówno fizyczne, jak i psychiczne. Ciężko wyobrazić sobie, że rozrywka, kontemplacja w całości wypełnią pustkę powstałą po utracie sensu pracy. Większość osób musi osiągać coś dzięki pracy, by mieć poczucie sensu. Ludzie poświęcają większość wolnego czasu na rozrywkę, z czego lwia część to oglądanie telewizji, przeglądanie internetu i spanie. Teoretycznie bezrobotni mają masę czasu na kontakty towarzyskie, ale badania jasno pokazują, że w największym stopniu czują się społecznie izolowani. Dość dobrze idzie nam dostrzeganie natychmiastowych efektów zastępowania pracowników przez technologię. Trudniej przewidzieć wtórne efekty transformacji, np. co się stanie z gospodarką konsumpcyjną, jeśli zabraknie konsumentów.

Zazwyczaj owocami rewolucji możemy się cieszyć dopiero po pewnym czasie, częstokroć dwie lub trzy dekady po niespokojnych czasach zmian. Technologie nie adaptują się tak od razu — potrzeba czasu, by je dopasować do potrzeb ludzi i znaleźć ich prawdziwe znaczenie. A największym wyzwaniem jest przezwyciężenie ludzkiego oportunizmu i, zbyt często, także niepohamowanej chciwości.

Wnioski

Felippo Tommaso Marinetti pisał w *Manifeście futuryzmu*, opublikowanym na pierwszej stronie francuskiego dziennika „Le Figaro” 20 lutego 1909 roku, o wizji człowieka pozbawionego swoich naturalnych korzeni, który jest gotów w pełni złączyć się z maszyną. Człowiek ten chciał porzucić przeszłość i rzucić się w wir przyszłości. Takie marzenia wyrażane były już dekady wcześniej przez pisarzy i filozofów. Już w XIX wieku wymyślano sztucznych ludzi, co widać choćby w literaturze na przykładzie takich postaci jak Pinokio, Frankenstein czy Golem. Sto lat po Marinettim brytyjski astronom królewski profesor Martin Rees stwierdził, że wiek XXI jest ostatnim wiekiem ludzkości — za sto lat zastąpią nas maszyny (Rees, 2013). Nie miał na myśli wyłącznie robotów, ale także komputery i programy komputerowe. Warto zauważyć, że dla takiego scenariusza konieczne byłoby jedno istotne założenie — że właśnie tego pragną maszyny i istnieje jakiś mechanizm, który sprawia, iż dążą one do takiego scenariusza. Obecnie nie ma takiego mechanizmu, dlatego też dużo bardziej prawdopodobna jest współpraca ludzkości z komputerami na obecnie niewyobrażalnym poziomie.

Jak duża jest skala tego zjawiska? Już w 1977 roku zespół rockowy Ultravox, inspirowany słynnym powiedzeniem Andy’ego Warhola, nagrał hit „I Want To Be A Machine” (*Chcę być maszyną*), używając

jednak tradycyjnych instrumentów. Obecnie mechanizacja muzyki popularnej jest posunięta bardzo daleko — zamiast muzyki tworzonej przez artystę serwuje się nam wygenerowane przez komputer pętle lub powtarzane komputerowo dźwięki instrumentów symulowanych przez komputer lub tzw. sampli (fragmentów ścieżek dźwiękowych). Wygenerowana muzyka jest poddawana obróbce manualnej, jak i coraz częściej przekształcana przez coraz większą liczbę algorytmów. Artysta staje się zaledwie twarzą całego przedsięwzięcia. Polega na komputerach — bez nich nie jest w stanie niczego stworzyć czy raczej „wygenerować”. Przykład ten idealnie pasuje do jednego z moich ulubionych powiedzeń na temat roli technologii w społeczeństwie — pierwszego prawa Kranzberga, które głosi: „Technologia nie jest ani zła, ani dobra — nie jest także neutralna”. To samo dotyczy kapitalizmu, w którym technologie znajdują swoje miejsce. Niemniej jednak kapitalizm jest nieskończenie dostosowywalny i z łatwością zaadaptuje się do nowego świata. Stanie się technokapitalizmem, z centralną rolą sieci docierającej do każdej jednostki.

Internet jest podstawą nowego świata, który jest niebezpieczny, ale również interesujący i pociągający. Postępuje w nim fetyszyzacja technologii, innowacyjności, kreatywności i tworzenia. Sieć spowodowała także powstanie nowego typu pracy — pracy 2.0 — gdzie pracownicy charakteryzują się wirtualnością i odcieleśnieniem, ale i hiperspecjalizacją. Ich umysły, ciała i tożsamości są informacyjne, elastyczne oraz oparte na wielozadaniowości. W przeciwieństwie do klasycznej weberiańskiej koncepcji ducha kapitalizmu ideologia wpisana w technokapitalizm jest przesiąknięta duchem informacjonalizmu. W nowej gospodarce światowej życie to informacje. Sieć jest gospodarką.

Co jednak dzieje się w gospodarce, gdy koszt pracy ludzkiej staje się coraz mniej znaczącym czynnikiem w produkcji towarów i usług? W sytuacji gdy praca straci na znaczeniu w stosunku do kapitału, zysk z przedsięwzięć będzie płynął przede wszystkim do przedsiębiorców,

a nie do pracowników. To oznacza znakomite czasy dla startupów! Wspaniała informacja dla ludzi, którzy chcą wykorzystać ten trend. Istnieje jednak mechanizm ochronny przed wspomnianym zjawiskiem. Ze względu na szybkie tempo zmian technologicznych kapitał deprecjonuje się w szybszym tempie (systemy, strony internetowe trzeba zmieniać na nowe, ponieważ stare szybko stają się przestarzałe). Firmy — lub szerzej ujmując, właściciele kapitału — muszą poświęcać większą część zysków na naprawy lub zastąpienie przestarzałych technologii. Za to osoby dysponujące swoją pracą mają dwie możliwości. Pierwsza to promować umiejętność dostosowania się i nieustannie się szkolić. I nigdy w historii nie było lepszych czasów dla tego typu postępowania! Wystarczy zdobyć umiejętności pozwalające znaleźć pracę, która jest trudna do wykonania przez aplikację (zawsze będą potrzebni ludzie, którzy będą projektować roboty), lub przynajmniej utrzymać się w pracy o krok przed nadciągającą robotyzacją. Drugą możliwością jest polityczne dążenie do redystrybucji. Opodatkowanie właścicieli firm, aplikacji, robotów, czyli kapitału, lub inny podział zysków z robotyzacji, tak aby usatysfakcjonować zarówno osoby utrzymujące się z pracy, jak i te, które są w posiadaniu kapitału. To jednak niebezpieczna opcja, która zakłada walkę polityczną i społeczną i prowadzi do zmniejszenia szybkości wzrostu gospodarczego oraz spirali roszczeń. Co ciekawe, mało kto — choć to możliwe — wybiera obie opcje naraz. Która opcja okaże się bardziej praktyczna? Internet oraz świat 2.0 może być fantastyczną platformą tworzenia pracy lub „podłą technofabryką XXI wieku”. Wszystko zależy od społecznych wyborów.

Jedna rzecz nie ulega wątpliwości. Nie można pozostać poza nową erą cyfrową. To świat stawiający na samowystarczalność. Zamiast polegać na kimś innym w miejscu pracy lub w życiu osobistym, wykorzystujemy technologię do samodzielnego wykonywania zadań. Niektórzy uważają to za zjawisko frustrujące, innym z kolei podoba się poczucie kontroli. Tak czy inaczej, trend ten będzie się umacniał

w miarę wnikania w nasze życie oprogramowania. Jeśli uda Ci się pozostać poza erą cyfrową, będziesz należał do nic nieznaczącej mniejszości. Tak więc wybór jest między nieustanną edukacją, światem zaawansowanych technologii i nadchodzącą pracą 2.0 lub powrotem do średniowiecznego feudalizmu, autorytaryzmu i uznaniowości. Która z tych możliwości jest lepsza? Rozwiązanie byłoby oczywiście w zerojedynkowym świecie — zakazać korzystania z technologii! Nakazać spalenie laptopów i czytników książek! Albo iść po rozum do głowy, pozwolić sobie i innym działać i zdać sobie sprawę, że technologia przyczyniała się do wymierania różnych profesji, odkąd pierwsze koło stoczyło się ze zbocza.

Znajdź swoje miejsce w świecie 2.0! Naucz się czegoś, co jest w cenie na rynku. Najlepiej wziąć pod uwagę swoje zainteresowania i preferencje. Dla jednostek i gospodarki pożyteczne jest, gdy ludzie mogą realizować swoje pasje. Oznacza to więcej osób produktywnych, szczęśliwych i spełnionych. Stwórz swoją tożsamość! Pozyskaj wiedzę posiadaną wyłącznie przez ludzi z bardzo wąską specjalizacją i potwierdź ją za pomocą certyfikatu; dziel się wiedzą z innymi. Bloguj! Skupiając się na rozwoju zawodowym, zawsze należy pamiętać, by specjalizować się w tym, z czym maszyny radzą sobie najgorzej. Są one mistrzami w rutynowych zastosowaniach określonych szablonów, rutynowych decyzjach oraz rutynowej komunikacji. Jeśli zatem te umiejętności są podstawą Twojej kariery, czeka Cię wiele problemów. Powinniśmy zatem działać w sposób zupełnie odwrotny do działania maszyn. Jeśli Twoja kariera — nie jest ważne, czym się zajmujesz — opiera się na kreatywności, poszukiwaniu innowacji, ustawicznym uczeniu się, potrzebie rozwiązywania problemów i na wysokich kompetencjach społecznych (a także na umiejętnym wykorzystaniu wielu pomocnych technologii), to myślę, że nic nie stanie Ci na przeszkodzie w rozwoju zawodowym.

Bibliografia

- Ajilon Professionals (2010), *Future Jobs: How We Will Work in the Europe of the Future*, Ajilon Professionals, dostępne: <http://www.ajilon.nl/SiteCollectionDocuments/whitepapers/09-White-Paper-Future-Jobs.pdf>.
- Albanesi S., Gregory V., Patterson C., Şahin A. (2013), *Is Job Polarization Holding Back the Labor Market?*, dostępne: <http://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2013/03/isjob-polarization-holding-back-the-labor-market.html>.
- Asker, J., Farre-Mensa, J. and Ljungqvist, A. (2013), *Corporate Investment and Stock Market Listing: A Puzzle?*, „ECGI Finance Working Paper”, April 2013.
- Autor, D.H. and Dorn, D. (2011), *The Growth of Low-skill Service Jobs and the Polarization of the U.S. Labor Market*, „MIT working paper”, June 2011.
- Bank of England (2015), *Speech; Labours share* (A.G Haldane, Chief Economics, Bank of England).
- Barber, B.R. (2008), *Consumed: How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole*, W.W. Norton & Company.
- Bauman, Z. (2008), *The Art of Life*, Polity Press.
- Baza danych: Eurostat, 2012 oraz 2014.
- Baza danych: McKinsey Global Institute, 2013.
- Bell, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books.

- Bellido, A. (2006), *Telework People: How to Make Money and Get Your Life Back by Working Online*, Lulu.com.
- Bernstein, J. and Baker, D. (2003), *The Benefits of Full Employment: When Markets Work for People*, Economic Policy Institute.
- Bivens, J. (2011), *Failure by Design: The Story behind America's Broken Economy (An Economic Policy Institute Book)*, ILR Press.
- Bollier, D. (2011), *The Future of Work: What It Means for Individuals, Businesses, Markets and Governments*, The Aspen Institute.
- Bresnahan, T.F., Brynjolfsson, E. and Hitt, L.M. (2002), *Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labour: Firm-Level Evidence*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 118, Feb 2002, pp. 339 – 376.
- Brown, J.S. (2006), *Relearning Learning – Applying the Long Tail to Learning*, Presentation at MIT iCampus, 1 Dec. 2006, dostępne: <http://mitworld.mit.edu/video/419/>.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2011), *Race Against The Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company.
- Bughin, J. and Manyika, J. (2007), *How Businesses Are Using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*, „The McKinsey Quarterly”, 20 May 2007, dostępne: http://www.skmf.net/fileadmin/redaktion/aktiver_content/01_Events/080514_SWISS_KM_Tool_Tag/Track_o_Other_Material/0005_How_firms_use_Web20.pdf.
- Bughin, J., Manyika, J. and Roberts, R. (2008), *New Degrees of Management Freedom: Challenging Sloan Age Business Orthodoxies*, „McKinsey Technology Initiative Perspective”, October 2008.
- Bureau of Economics Analysis, FED, [database], 2013.
- Bureau of Labor Statistics (2011), *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, United States Department of Labor, dostępne: <http://www.bls.gov/cps/cpsaat03.htm>.

- Bureau of Labor Statistics (2012a), *Table 5. Employment by major occupational group, 2010 and projected 2020, and median annual wage*, May 2010, modified 1 Feb. 2012, dostępne: <http://bls.gov/news.release/ecopro.to5.htm>
- Bureau of Labor Statistics (2012b), *Table 9. Employment and total job openings by education, work experience, and on-the-job training category, 2010 and projected 2020*, modified 1 Feb. 2012, dostępne: <http://bls.gov/news.release/ecopro.to9.htm>.
- Bureau of Labor Statistics (Various years), *Job Openings and Labor Turnover Survey* [database], dostępne: <http://www.bls.gov/jlt/#data>.
- Carnoy, M. (2002), *Utrwalanie nowej gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Vol. 1 of *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell Publishing.
- Chui, M. and Comes, F. (2011), *Competing Through Data: Three Experts Offer their Game Plans*, „McKinsey Quarterly”, October 2011, dostępne: http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/competing_through_data_three_experts_offer_their_game_plans.
- Coase, R. (1937), *The Nature of the Firm*, Blackwell Publishing.
- *Collaboration and collective intelligence* [online] (2007), *Presentation for MIT Communications Forum*, 27 April 2007 [20 May 2008].
- Covey, S. (2008), *Speed of Trust*, Free Press.
- Czubkowska, S. (2013), *Internet zabija gospodarkę*, e-Magnes, 3 Apr. 2013, dostępne: <http://polityka.e-magnes.pl/news.php?extend.1355>.
- Dawson, R. (2008), *Web 2.0* [blog] [20 May 2008].
- DeGraw, D. (2010), *The Richest 1% Have Captured America's Wealth -- What's It Going to Take to Get It Back?*, AlterNet, 16 Feb. 2010, dostępne: http://www.alternet.org/story/145705/the_richest_1_have_captured_america%27s_wealth_--_what%27s_it_going_to_take_to_get_it_back.
- Dobbs et al. (2012), *The World at Work: Jobs, Pay, and Skills for 3.5 Billion People*, McKinsey Global Institute, dostępne: http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/the_world_at_work.
- Doeringer, P.B. and Piore, M.J. (1985), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M.E. Sharpe.
- Drucker, P.F. (1994), *Post-Capitalist Society*, HarperCollins Publishers.

- Drucker, P.F. (2005), *Managing Oneself*, „Harvard Business Review”, Jan. 2005.
- Edelman, R. (2000), *Liquid Truth: Advice from the Spinmeisters*, „PR Watch”, Vol. 7, No. 4.
- Epstein, C.F. (ed.) and Kalleberg, A.L. (ed.) (2006), *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*, Russell Sage Foundation.
- Ernst, E. et al. (2013), *The Global Employment Trends 2013*, International Labour Organisation, dostępne: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_202326.pdf.
- Fingar, P. (2007a), *The Greatest Innovation Since BPM*, BPTrends, March 2007, dostępne: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/SIX-03-07-COL-TheGreatestInnovationSinceBPM-Fingar-Final1.pdf>.
- Fingar, P. (2007b), *Work 2.0*, Search: Digital World.
- Fisher, E. (2010), *Media and New Capitalism in the Digital Age: The Spirit of Networks*, Palgrave Macmillan.
- Fitts, P.M. and Posner, M.I. (1967), *Human Performance*, Brooks/Cole Pub. Co.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books.
- Foy, N. (1972), *Action Learning Comes to Industry*, „Harvard Business Review”, Vol. 55, No. 5.
- Frank, M. and Moore, G. (2010) *The Future of Work: A New Approach to Productivity and Competitive Advantage*, Cognizant, dostępne: <http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/FutureofWork-A-New-Approach.pdf>.
- Frauenheim, E. (2007), *HR Software Face-Off Reveals Latest Trends*, „Workforce Management”, Vol. 86, No. 18, 22 Oct. 2007.
- Freeman, C. and Soete, L. (1997), *The Economics of Industrial Revolution*, 3rd edition, Pinter.
- Friedman, T. (2000), *The Lexus and the Olive Tree*, Anchor Books.
- Friedman, T. (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux.
- Giddens, A. (2007), *Europe in the Global Age*, Polity Press.
- GlobalWebIndex, <https://www.globalwebindex.net/>.

- Gould, E. (2012), *A Decade of Declines in Employer-Sponsored Health Insurance Coverage*, „Economic Policy Institute Briefing Paper” No. 337, dostępne: <http://www.epi.org/publication/bp337-employer-sponsored-health-insurance/>.
- Government Communication Network (2007), *A Review of the Government's Use of Social Media*, Government Communication Network.
- Gratton, L. (2010), *Forces Shaping the Future of Work*, „Business Strategy Review”, 3/2010.
- Heckman J. (2006), *Investing in disadvantaged young children is an economically efficient policy*, referat wygłoszony na forum „Building the Economic Case for investments in Preschool”, Nowy Jork, 10 stycznia 2006.
- Heckman, J. (2011), *Economics of Inequality. The Value of Early Childhood Education*, „American Education”, Spring 2011, pp. 31 – 47.
- Herzberg, F. (1968), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review” Classic, January-February 1968, dostępne: <http://gaounion.net/wp-content/uploads/2007/09/196801-02-hbr-herzberg-articleon-motivation.pdf> [8 Feb. 2011].
- Hodgkin, P. and Munro, J. (2007), *The Long Tale: Public Services and Web 2.0*, „Consumer Policy Review”, Vol. 17, No. 2, May – Jun. 2007, pp. 84 – 89.
- Hoffman, B. and Casnocha, B. (2012), *The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career*, Crown Business.
- ILO (2015), *Global Unemployment Trends for Youth 2015*, dostępne: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_412015.pdf.
- International Telecommunication Union (2013), *World Telecommunication/ICT Indicators database* [database], dostępne: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/wtid.aspx> [26 Aug. 2013].
- Jarrett, K. (2008), *Interactivity is Evil! A Critical Investigation of Web 2.0*, „First Monday”, Vol. 13, No. 3, 3 Mar. 2008, dostępne: <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/rt/prINTERfriendly/2140/1947#13>.
- Jensen, B. (2003), *Work 2.0: Building the Future, One Employee At A Time*, Perseus Publishing.

- Jung, B. (2010), *Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa”*. Otoczenie mediów ery Web 2.0, in: Jung, B., „Wokół mediów ery 2.0”, WAiP.
- Kamel Boulos, M. N and Wheeler, S. (2007), *The Emerging Web 2.0 Social Software An Enabling Suite of Sociable Technologies in Health and Health Care Education*, „Health Information and Libraries Journal”, Vol. 24, No. 1, pp. 2 – 23.
- Kinal, T. and Hypponen, O. (2013), *Unleashing the Future of Work*, „Unleash”, April 2013, dostępne: <http://unleashteam.com/wp-content/themes/unleash%20v2/pdf/Unleashing.pdf>.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons.
- Kurtz, H. (2006), *Loneliness, Lies and Videotapes*, „The Washington Post”, 18 Sep. 2006.
- Lanier, J. (2013), *Who Owns the Future?*, Simon & Schuster.
- Laurel, B. (1993), *Computers as Theatre*, Addison Wesley.
- Leadbeater, C. (2009), *We Think: The Power of Mass Creativity*, Profile Books.
- Lindstrom, M. (2010), *Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff We Buy*, Free Press.
- Makulska, D. (2012), *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, „Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju. Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH” (pod redakcją Janusza Stacewicza), IRG SGH, Warszawa 2012, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KAE/struktura/IRG/publikacje/Documents/pim88_7.pdf.
- Malone, T. (2004), *The Future of Work*, „Research Brief”, No. 1, Vol. 4, Center for eBusiness, MIT, dostępne: http://ebusiness.mit.edu/research/Briefs/4Malone_Work_Brief_Final.pdf.
- Malone, T.W., Laubacher, R.J. and Johns, T. (2011), *The Age of Hyperspecialization*, „Harvard Business Review”, July – August 2011.
- Manpower Group (2011), *2011 Talent Shortage Survey Results*, Manpower Group.
- Markoff, J. (2011), *Armies of Expensive Lawyers, Replaced by Cheaper Software*, „The New York Times”, 4 Mar. 2011, dostępne: http://www.nytimes.com/2011/03/05/science/05legal.html?pagewanted=all&_r=1&.

- Martin, G. (2009), *Employer Branding and Corporate Reputation Management: A Model and Some Evidence*, in: Burke, R.J. (ed.) and Cooper, C.L. (ed.) (2009), *The Peak Performing Organization (Routledge Research in Strategic Management)*, Routledge.
- Martin, G., Reddington, M. and Kneafsey, M.B. (2007), *Web 2.0 and Human Resources*, Chartered Institute of Personnel and Development, dostępne: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/38B8F4B5-E83C-4D64-B340-3BB51DA681BB/o/web2oandhumanresources.pdf>.
- Mason, P. (2015), *Airbnb and Uber's sharing economy is one route to dotcommunism*, <http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/jun/21/airbnb-uber-sharing-economy-dotcommunism-economy>.
- Mason, R. and Rennie, F. (2007), *Using Web 2.0 for Learning in the Community*, „The Internet and Higher Education”, Vol. 10, No. 3, pp. 196 – 203.
- McAfee A.(2009), *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*, Harvard Business Book Press.
- McAfee, A. *The impact of information technology (IT) on businesses and their leaders [blog]*. Harvard Business School [20 May 2008].
- Milanovic, B. (2012), *Adam Smiths of Capital, Friedrich Lists of Labor*, „The Globalist”, 4 Jun. 2012, dostępne: <http://www.theglobalist.com/adam-smiths-of-capital-friedrich-lists-of-labor/>.
- Miller, M. and Miller, J. (2012), *The Rise of The Supertemp*, „Harvard Business Review”, May 2012.
- Mishel, L. and Shierholz, H. (2011), *Sustained, High Joblessness Causes Lasting Damage to Wages, Benefits, Income, and Wealth*, Economic Policy Institute Briefing Paper No. 324, dostępne: http://www.epi.org/publication/sustained_high_joblessness_causes_lasting_damage_to_wages_benefits_income_a/.
- Mishel, L. and Shierholz, H. (2011), *The Sad But True Story of Wages in America*, „Economic Policy Institute Issue Brief”, No. 297, 14 Mar. 2011, dostępne: http://epi.3cdn.net/3b7a1c34747d141327_4dm6bx8ni.pdf.
- Mishel, L., Bernstein, J. and Shierholz, H. (2009), *State of Working America: 2008 – 2009: An Economic Policy Institute Book.*, Cornell University Press.
- Mishel, L., Bernstein, J. and Shierholz, H. (forthcoming), *State of Working America, 12th Edition: An Economic Policy Institute Book.*, Cornell University Press.

- Moore, S. (2013), *In the Digital Economy We'll Soon All Be Working For Free – And I Refuse*, „The Guardian”, 5 Jun. 2013, dostępne: <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jun/05/digital-economy-work-for-free>.
- Naisbitt, J. (1982), *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books.
- O'Reilly, T. (2005), *What is Web 2.0*, O'Reilly – Spreading the Knowledge of Innovators, dostępne: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- O'Reilly, T. and Battelle, J., *State of the Internet Industry*, San Francisco, California, 5 Oct. 2004, available only at: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- OECD (2012), *Education at a Glance 2012: Indicators*, OECD Publishing.
- OECD (2015), *Students, Computers and Learning*, OECD Publishing.
- OECD (2015b), *Education Indicators in Focus*, OECD Publishing.
- Palmer, D. (2003), *The Paradox of User Control*, paper presented at the Fifth International Digital Arts and Culture Conference, Melbourne, Australia, 19 – 23 May 2003, dostępne: <http://hypertext.rmit.edu.au/dac/papers/Palmer.pdf>.
- Peppers, D., Rodgers, M. (2012), *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage*, Penguin Group.
- Pew Research Centre analysis of the Decennial Census, data, 2011.
- Pickard, J. and Rigby, E. (2013), *UK Workers Feel Pain of Years of Falling Wages*, „Financial Times”, 6 Aug. 2013.
- Piketty, T. (2015), *Kapitał XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyka Polityczna.
- Pink, D.H. (2009), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Penguin Group.
- Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S. (2008), *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw-Hill.
- Prokurat S., Świerżewski Ł., Nadchodzi praca 2.0, „Harvard Business Review Polska”, 2013, lipiec–sierpień, s. 51–63.
- R.A. (2011), *Technological Unemployment: Race Against the Machine*, Free Exchange, 9 Nov. 2011, dostępne: <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2011/11/technological-unemployment>.
- Rees, M. (2003), *Our Final Century?: Will the Human Race Survive the Twenty-first Century?*, William Heinemann Ltd.

- Reich, R.B. (1992), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, Vintage.
- Rifkin, J. (1996), *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Tarcher.
- Rifkin, J. (2001), *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-for Experience*, Penguin Putnam.
- Rodgers III, W.M. (2012), *Future Work 2.0: Life After the Great Recession*, John J. Heldrich Center for Workforce Development Working Paper, dostępne: http://www.heldrich.rutgers.edu/sites/default/files/content/Future_Work_Report.pdf.
- Rosen, S. (1981), *The Economics of Superstar*, AER.
- RTG (2013), *Update #23: The Director's Cut*, 4 Mar. 2013, Kickstarter, dostępne: <http://www.kickstarter.com/projects/redthread/dreamfall-chapters-the-longest-journey/posts/419653>.
- Rybiński, K. (2006), *Globalizacja w trzech odsłonach*, Rybinski.eu — economy of the XXI century, dostępne: http://www.rybinski.eu/wp-content/uploads/globalizacja_cz3_061119.pdf.
- Saez E., University of California-Berkeley, data, 2012, dostępne: <http://elsa.berkeley.edu/~saez/>.
- Sander, A., Wolfgang, M. (2014), *The Rise of Robotics*, Boston Consulting Group, 27.08.2014, <http://tinyurl.com/mo6r8pm>.
- Schmitt, J. (2012), *Health-insurance Coverage for Low-wage Workers, 1979-2010 and Beyond*, paper prepared for the conference *What Works for Workers? Public Policies and Innovative Strategies for Low-Wage Workers*, Georgetown University, 23 – 24 Feb 2012, dostępne: <http://www.cepr.net/documents/publications/health-low-wage-2012-02.pdf>.
- Schmitt, J. and Jones, J. (2012), *Low-wage Workers are Older and Better Educated than Ever*, „Center For Economic Policy and Research Issue Brief”, April 2012, dostępne: <http://www.cepr.net/documents/publications/min-wage3-2012-04.pdf>.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers.
- Sentier Research, database, 2013.

- Shierholz, H. (2012a), *Weaker Jobs Report Is a Reminder that We're Still on a Rocky Road*, Economic Policy Institute Jobs Picture, April 2012, dostępne: <http://www.epi.org/publication/2012-04-jobs-picture/>.
- Shierholz, H. (2012b.), *U.S. Labor Market Starts 2012 with Solid Positive Signs but Fewer Jobs than It Had 11 Years Ago*, Economic Policy Institute Jobs Picture, Feb. 2012, dostępne: <http://www.epi.org/publication/labor-market-starts-2012-solid-positive/>.
- Shuen, A. (2008), *Web 2.0: A Strategy Guide: Business Thinking and Strategies behind Successful Web 2.0 implementations*, O'Reilly Media.
- Smith A. (2016), *Shared, Collaborative and On Demand: The New Digital Economy*, <http://www.pewinternet.org/2016/05/19/the-new-digital-economy/>.
- Sparreboom, T. et al. (2013), *Global Employment Trends for Youth 2013*, International Labour Organisation, dostępne: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf.
- State of Working America (2011a), *Pension Coverage Declines and Gap Widens by Race*, An Economic Policy Institute chart, modified 13 Jan. 2011, dostępne: <http://stateofworkingamerica.org/charts/private-sector-employer-provided-pension-coverage-1979-2009/>.
- State of Working America (2011b), *Unionization Declines Slowly and Then More Quickly*, An Economic Policy Institute chart, updated 7 Jan. 2011, dostępne: <http://www.stateofworkingamerica.org/charts/view/43>.
- State of Working America (2011c), *Income for Working-age Households Drops More than 10% in the 2000s*, An Economic Policy Institute chart, updated 1 Dec. 2011, dostępne: <http://stateofworkingamerica.org/charts/real-median-household-income/>.
- Surowiecki, J. (2005), *The Wisdom of the Crowds*, Anchor Books.
- Syedain, H. (2008), *Out of This World*, „People Management”, Vol. 14, No. 8, 17 Apr. 2008, pp. 20 – 24.
- Talbot, D. (2011), *How IT Costs More Jobs Than It Creates*, „MIT Technology Review”, 25 Oct. 2011, dostępne: <http://www.technologyreview.com/news/425910/how-it-costs-more-jobs-than-it-creates/>.
- Tapscott, D. (2006), *Winning with the Enterprise 2.0*, New Paradigm Learning Corporation, dostępne: <http://web.dubaichamber.ae/LibPublic/Winning%20with%20the%20enterprise%202.0.pdf>.

- Tapscott, D. (2009), *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill.
- The Economist (2012a), *Higher Education: Not What it Used to be*, „The Economist” 29 Nov. 2012b, dostępne: <http://www.economist.com/news/united-states/21567373-american-universities-represent-declining-value-money-their-students-not-what-it>.
- The Economist (2012b), *Learning New Lessons*, „The Economist” 19 Dec. 2012a, dostępne: <http://www.economist.com/news/international/21568738-online-courses-are-transforming-higher-education-creating-new-opportunities-best>.
- The Economist (2013), *Youth Unemployment: Generation Jobless*, „The Economist” 27 Apr. 2013, dostępne: <http://www.economist.com/news/international/21576657-around-world-almost-300m-15-24-year-olds-are-not-working-what-has-caused>.
- Thurow, L.C. (1996), *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*, Penguin Books.
- Tierney, C., Cottle, S. and Jorgensen, K. (2012), *GovCloud: The Future of Government Work: A GovLab Idea*, Deloitte University Press, dostępne: http://cdn.dupress.com/wp-content/uploads/2012/01/DUP118_GovCloud.pdf.
- Toffler, A. (1989), *The Third Wave*, Bantam Books.
- Torry, M. (2013a), *Money for Everyone: Why We Need A Citizen's Income*, Policy Press.
- Torry, M. (2013b), *A Podcast About the New Book: 'Money for Everyone: Why We Need A Citizen's Income'*, Citizen's Income Trust, 17 Jun. 2013, dostępne: <http://citizensincome.blogspot.co.uk/2013/06/a-podcast-about-new-book-money-for.html>.
- Turing, A. (1950), *Computing Machinery and Intelligence*, „Mind”, 59, pp. 433 – 460.
- U.S. Census Bureau (2011), *Poverty Thresholds for 2010 by Size of Family and Number of Related Children Under 18 Years*, dostępne: <http://www.census.gov/hhes/www/poverty/data/threshld/thresh10.xls> [accessed 23 Aug. 2013].
- U.S. Census Bureau (various years) *Current Population Survey Outgoing Rotation Group microdataS* [machine-readable microdata file] dostępne: http://www.bls.census.gov/cps_ftp.html#cpsbasic.

- UVA EText Jefferson Digital Archive, *Jeffersonian Cyclopedia, Thomas Jefferson on Politics and Government, Texts by or to Thomas Jefferson from the Modern English Collection*, dostępne: <http://guides.lib.virginia.edu/TJ#jeffersoncollections>.
- Vistage (2011), *The Future of Work: How the New Order of Work is Permanently Changing and Reshaping the Future of Small Business*, Vistage. White Paper, dostępne: <http://www.vistage.com/media/pdfs/future-of-Work.pdf>.
- Weisbrod, M.R. (2004), *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*, Jossey-Bass.
- Wiseman, P. and Washington, J. (2013), *U.S. Labor Force Participation Rate Lowest Since 1979*, „Huffington Post”, 6 Apr. 2013, available online: http://www.huffingtonpost.com/2013/04/06/labor-force-participation-rate_n_3028135.html.
- Zammuto, R.F., Griffith, T.L. and Majchrzak, A. (2007), *Information Technology and the Changing Fabric of Organization*, „Organization Science”, Vol. 18, No. 5, Sep – Oct 2007, pp. 749 – 762.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA