

Elżbieta Turska  
Uniwersytet Śląski

## **Nowy model oczekiwań wobec pracownika jako konsekwencja procesów globalizacyjnych**

Plan, podstawowe zagadnienia:

1. Przemiany restrukturyzacyjne w Polsce - proces zmian o charakterze systemowym obejmującym wszystkie dziedziny życia społecznego.
2. Funkcjonowanie człowieka w sytuacji zmiany. Percepcja zmiany (jako zapowiedź potencjalnych zagrożeń lub jako zapowiedź potencjalnych korzyści) i jej wpływ na aktywność podejmowaną przez jednostkę.
3. Nowy model organizacji jako konsekwencja procesów globalizacyjnych. Podstawowe obszary zmian organizacyjnych.
4. Wpływ zmian organizacyjnych na zmianę oczekiwań wobec pracownika. Nowy model pracownika - zagrożenia i korzyści.
5. Jak przygotowywać uczniów do skutecznego radzenia sobie ze zmianami w strukturze i organizacji pracy, do realizowania nowego modelu kariery?

Człowiek współczesny żyje w świecie szczególnym - w świecie, w którym jest on zarówno podmiotem jak i przedmiotem intensywnej i postępującej globalizacji, generującej konieczność szybkiego i skutecznego przystosowywania się do zmian. Zmiany obejmują niemal wszystkie dziedziny życia i wszystkie obszary aktywności życiowej współczesnych ludzi.

Jeżeli w dzisiejszym społeczeństwie istnieje problem związany ze zmianami, to jest to przede wszystkim problem nadmiaru zmian, jak stwierdza S.Robbins, *dziś zbyt dużo zmienia się zbyt szybko* (S.Robbins, 2001).

Współczesny człowiek żyjący w świecie zmian i przemian nie może nie podlegać ich wpływowi. Nieustannie zmieniające się otoczenie jest istotnym czynnikiem nie tylko modyfikującym zachowanie, ale wywierającym także wpływ na treść oczekiwań wobec jego kompetencji i kwalifikacji.

Okres przemian restrukturyzacyjnych w Polsce to proces ogromnych zmian na najgłębszym, fundamentalnym poziomie życia społecznego, z wielkim przełomem kulturowo - cywilizacyjnym (P. Sztompka, 2000). Obecne zmiany mają charakter systemowy, obejmują wszystkie dziedziny życia społeczeństwa: ekonomię, politykę, kulturę oraz stosunki społeczne. Ich konsekwencje dotyczą zarówno sfery publicznej, jak i życia prywatnego.

*Czym jest zmiana?* Jak można ją definiować?

Zmiana oznacza fakt, iż coś się staje inne, bądź ktoś staje się innym niż dotychczas. Można by powiedzieć, że zmiana może być zmianą na gorsze lub na lepsze.

Psychologia organizacji definiuje zmianę jako *każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji*. Źródłem zmian organizacyjnych mogą być zarówno siły zewnętrzne, wynikające z otoczenia organizacji, np. inflacja, konkurencja, popyt, nowe zasady produkcji, ceny światowe itp oraz siły wewnętrzne - skutek działania różnorodnych sił w samej organizacji, np. zmiana godzin pracy, zmiany w strukturze władzy (R. Griffin, 1999).

Zmiana w swojej istocie oznacza przejście od tego, co znane, do tego, co nieznane, jest sytuacją trudną, która zakłóca stan równowagi jednostki z otoczeniem.

luka

Teraźniejszość    ⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒    Przyszłość

(to, co znane, oczywiste)

(to, co nieznane, niejasne)

Sytuacja zmiany posiada elementy wszystkich sytuacji trudnych - sytuacji zagrożenia, utrudnienia, sytuacji konfliktowej, a także sytuacji przeciążenia.

Poczucie zagrożenia może stanowić konsekwencję spostrzeżenia, że w sytuacji zmiany istnieje rozbieżność między stanem aktualnym, obecnym a stanem pożądanym (przez samą jednostkę czy też przez jej otoczenie społeczne). Szczególnie istotna wydaje się partycypacja zagrożenia powodowanej zmianą.

Pojawienie się zmiany związane jest z brakiem jakichś potrzebnych, często niezbędnych elementów dla skutecznego poradzenia sobie z zaistniałą sytuacją, dlatego sytuacja zmiany jest także sytuacją utrudnienia.

Wtedy, kiedy następuje konflikt pomiędzy wartościami preferowanymi przez jednostkę a wartościami wprowadzanymi przez zmianę - jednostka może znaleźć się w sytuacji konfliktowej.

Przeciążenie z kolei może być skutkiem tego, że zmiana wymaga często dodatkowej mobilizacji sił, środków, nakładu energii czy zdobycia nowych umiejętności.

Ponieważ percepcja i ocena tego, co dzieje się w otoczeniu, czy i jak spostrzegane są różne aspekty zmian warunkują dalsze reakcje jednostki, to jednym z podstawowych zadań współczesnej psychologii staje się opisanie funkcjonowania człowieka w sytuacji zmiany.

Generalnie wszelkie zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu człowieka jak i w nim samym może on postrzegać oraz oceniać jako:

1. Zapowiedź potencjalnych zagrożeń, strat - zmiana będzie miała znaczenie niekorzystne, np. w sytuacji zmiany pracy wzrosną koszty dojazdu, będzie więcej odpowiedzialnych obowiązków, mniej czasu wolnego...

2. Zapowiedź potencjalnych korzyści, sukcesów - zmiana będzie dla danej jednostki korzystna, w konsekwencji zmiany pracy wzrosną np. zarobki, prestiż i autorytet w środowisku...

Proces spostrzegania, oceny i interpretacji zdarzeń wyznacza zachowanie jednostki. Jeżeli jednostka uzna sytuację zmiany za niekorzystną, to może ją rozpatrywać w kategoriach krzywdy, straty, zagrożenia bądź wyzwania.

Postrzeżenie zmiany w kategoriach krzywdy lub straty może wiązać się z przekonaniem o utracie przez jednostkę czegoś, co do tej pory było dla niej cenne i ważne. Zmiana może zakłócić oraz stanowić istotne zagrożenie dotychczasowej stabilności, poczucia bezpieczeństwa, dotychczasowego sposobu funkcjonowania. Może wywoływać smutek, żal, przygnębienie, poczucie winy i wstydu (R. Derbis, A. Bańka, 1998).

Postrzeżenie zmiany w kategoriach sukcesów, korzyści, wyzwania uwarunkowane jest najczęściej przekonaniem o możliwościach poradzenia sobie. W związku z tym, ważne są tutaj posiadane zasoby, które generują emocje pozytywne takie jak nadzieja, radość, duma, entuzjazm.

Negatywna i bierna postawa wobec zmian prowadzi może do rezygnacji z pokierowania własnym życiem, rezygnacji z siebie w przyszłości. Postawa ta polega na oczekiwaniu pomyślnego biegu wydarzeń lub przeczekaniu biegu niepomyślnego. Bardzo często towarzyszy jej lęk, o którym J. Bugental pisze, że jest to *lęk gorszy od śmierci* (J. Bugental, 1987).

Pozytywna i aktywna postawa wobec zmian umożliwia elastyczne przystosowanie do zmieniającego się świata i zaangażowanie w proces osobowego wzrostu, polega na dostrzeganiu, tworzeniu i wykorzystywaniu możliwości - zarówno tych istniejących jak i/lub stwarzanie możliwości jeszcze nieistniejących.

Procesy globalizacyjne, które niosą ze sobą szereg fundamentalnych zmian stawiają nowe wymagania wobec współczesnych organizacji. Najczęściej podkreśla się, że obecne organizacje powinny być:

1. Zdolne do zmian - umiejętnie i szybko reagować na zmiany.
2. Zdolne do uczenia się - również od innych, adoptowania ich rozwiązań do własnej sytuacji.
3. Otwarte - zdolne do porzucenia stereotypów, uprzedzeń i ograniczeń krępujących myślenie i otwarcie się na świat.
4. Dynamiczne - umiejące działać sprawnie, szybko i elastycznie. (Bloom H., Calori R., Ph deWoot, 1995)

Aby sprostać tym wymaganiom organizacje muszą dysponować odpowiednimi **pracownikami**. Promowane współcześnie modele zachowań pracowników stanowią w istocie podstawowy i nieodzowny warunek skutecznego radzenia sobie przez firmy i organizacje z procesami zmian. Zmiany o charakterze globalnym wymuszają zmiany wymagań wobec organizacji, te z kolei prowadzą do zmian w wymaganiach i oczekiwaniach organizacji wobec swoich członków (Rys.1).



Rys. 1. Globalizacja a zmiana oczekiwań wobec współczesnych organizacji i ich członków

Do czasu restrukturyzacji organizacje posiadały stałą, raczej niezmienną się strukturę. Struktura współczesnych organizacji jest słabo sformalizowana, elastyczna i zmieniająca się. Dla pracowników oznacza to przede wszystkim mniej stabilne miejsca pracy.

Równocześnie struktura organizacji ulega spłaszczeniu, co powoduje zmniejszenie liczby pośrednich stanowisk kierowniczych, zmniejsza możliwości awansu, w konsekwencji redukuje liczbę miejsc pracy.

Tradycyjnym zadaniem organizacji było *znalezienie właściwych ludzi na właściwe miejsca*, które będą zajmowali jak najdłużej, najkorzystniej przez cały okres aktywności zawodowej. Obecnie podstawowy cel organizacji stanowi skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli właściwe wykorzystanie, kierowanie i wspieranie rozwoju pracowników, posiadanych przez nich zdolności i możliwości. Kształcenie i rozwój personelu to jedno z priorytetowych zadań współczesnych organizacji. Krótsze cykle produkcji, szybka zmiana technologii powodują, że umiejętności pracownicze szybko się starzeją, i dlatego organizacje poszukują pracowników na zewnątrz, korzystając z różnych form zatrudnienia niepełnoetatowego, tzw. elastycznego sposobu zatrudniania. Istnieją już agencje, które wypożyczają pracowników z określonym profilem umiejętności, z unikalnymi kwalifikacjami. Coraz częściej pojawiają się niestandardowe formy zatrudnienia, np. umowy o pracę na czas określony, zatrudnienie na czas wykonania określonego zadania, telepraca, praca na wezwanie itp. Jedną z negatywnych konsekwencji tych zmian jest brak stałości zatrudnienia powodujący problemy z zabezpieczeniem socjalnym, emerytalnym, opieką medyczną itp.

Tradycyjne organizacje działały w dających się przewidzieć, stabilnych warunkach otoczenia. Obecnie ich skuteczność stała się zależna od zmieniających się wymagań, potrzeb i oczekiwań środowiska. Dynamika zmian powoduje, że konkurencyjność można osiągnąć głównie dzięki wiedzy i zdolności pracowników do kreatywnego myślenia.

Również strategia tradycyjnych organizacji nie ulegała istotnej zmianie, ponieważ nie zmieniały się ani produkty ani technologia ani ludzie. Nie istniała potrzeba przygotowywania się do radzenia sobie ze zmianami. Obecnie dla efektywnego funkcjonowania organizacje muszą być zdolne do ciągłego przystosowywania się do zmian środowiska, m.in. poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów czy usług.

W związku z tym, że centralnie podejmowane decyzje organizacyjne ustępują coraz częściej miejsca współpracy, to wymaga to od członków organizacji samodzielności, umiejętności skutecznego komunikowania się (kompetencji społecznych), oraz posiadania wiedzy i zdolności do ciągłego uczenia się.

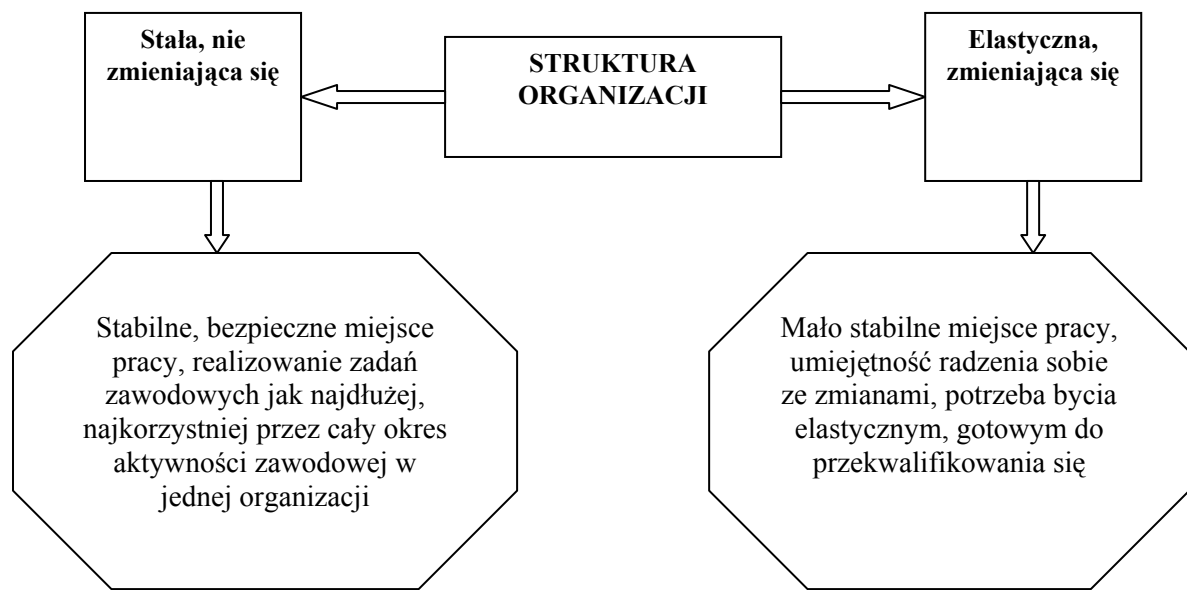
Zmiany globalizacyjne przekładają się także na zmiany modelu kariery. W tradycyjnej organizacji kariera polegała najczęściej na stopniowym tzw. liniowym awansie, zazwyczaj wraz ze stażem pracy zwiększało się wynagrodzenie i pojawiała się szansa na awans. Obecnie coraz częściej wynagrodzenie jest zależne od indywidualnych wyników, od kreatywności, od charakteru pracy, co powoduje istotne zróżnicowanie wynagrodzeń, również wobec pracowników zatrudnionych na tych samych stanowiskach.

Przyjmując definicję zmiany organizacyjnej jako każdej istotnej zmiany jakiejś części organizacji można przedstawić obszary współczesnych zmian i ich konsekwencje dla członków organizacji w postaci poniższego schematu:

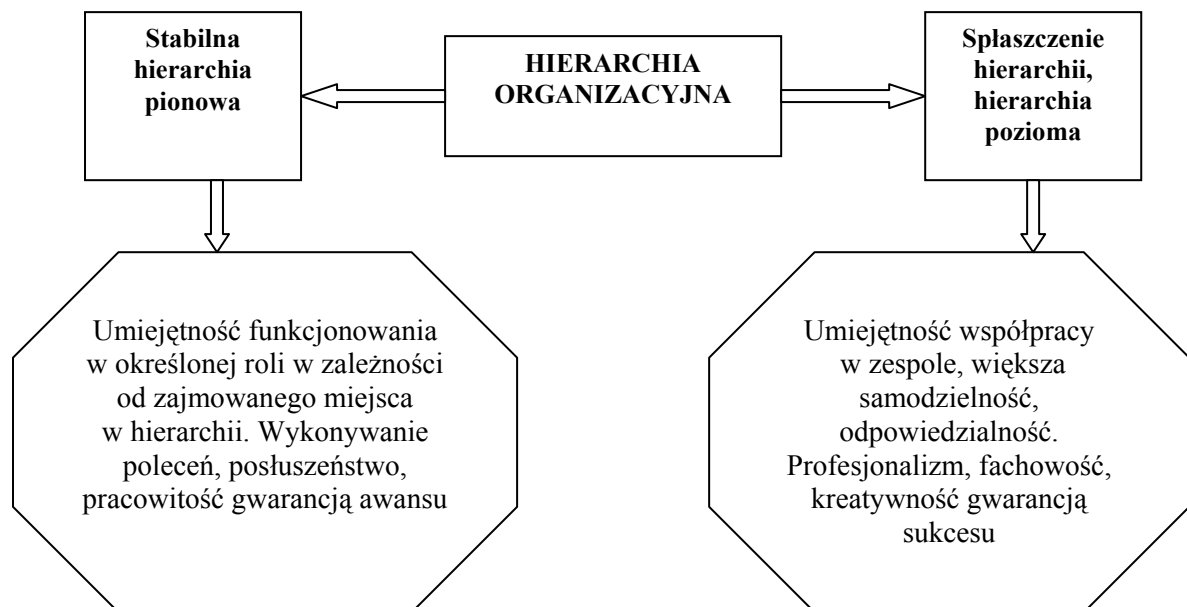
**Wybrane obszary zmian organizacyjnych i ich konsekwencje wobec pracowników**

## Organizacja tradycyjna „stara”

## Organizacja „nowa”

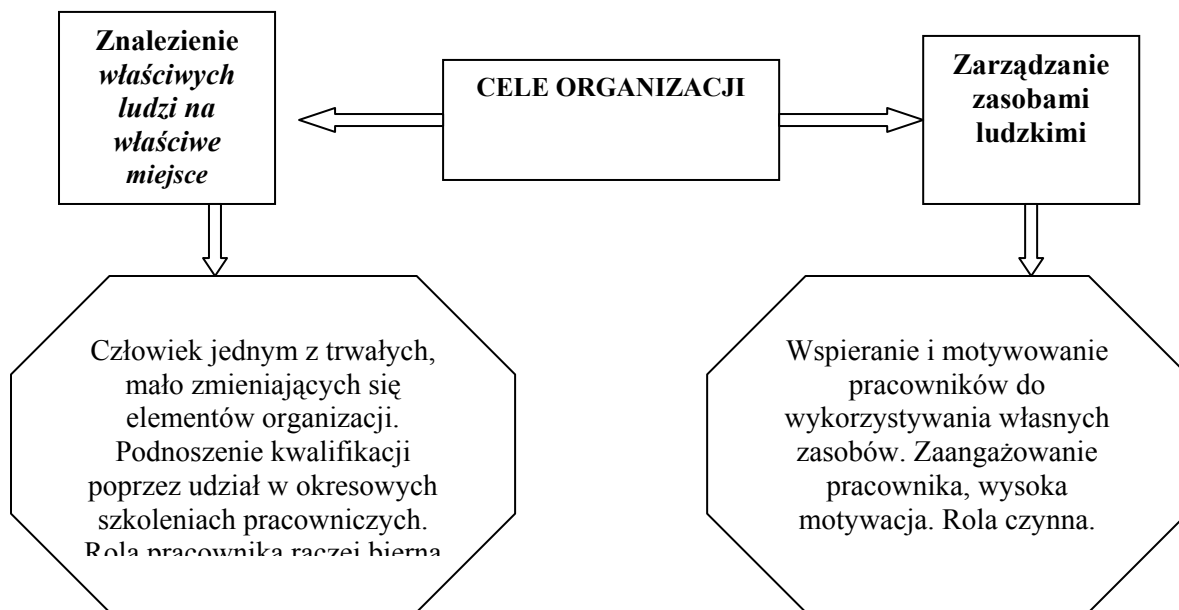


Rys. 2. Wpływ zmiany struktury współczesnej organizacji na zmianę oczekiwań wobec członków organizacji

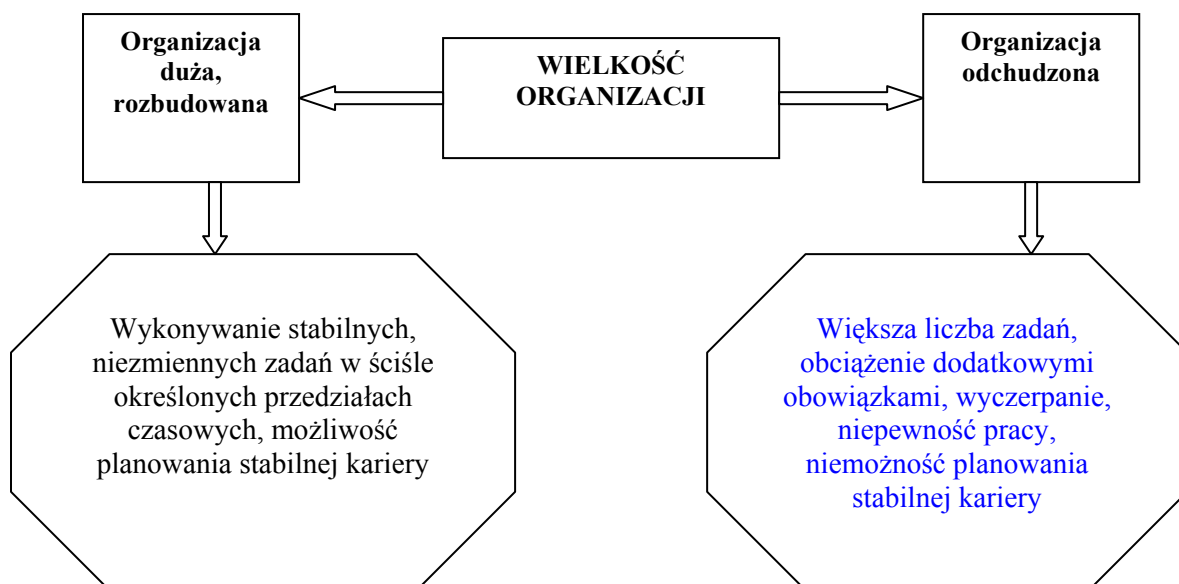


Rys. 3. Wpływ zmiany hierarchii organizacyjnej na zmianę oczekiwań wobec członków organizacji





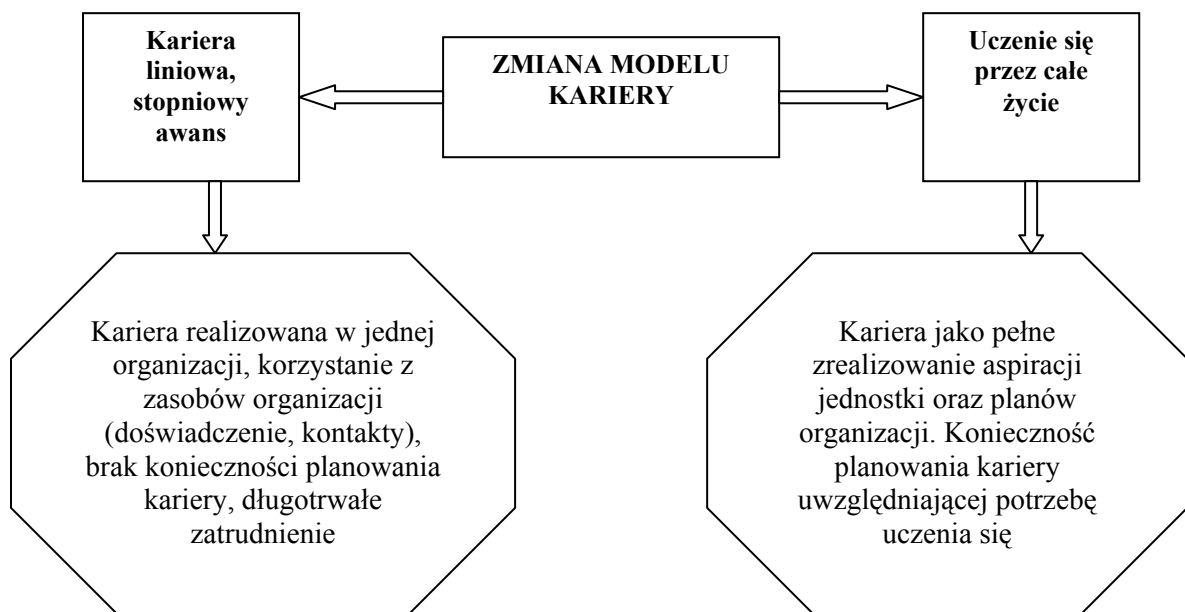
Rys. 4. Zmiana celów organizacji wobec swoich członków



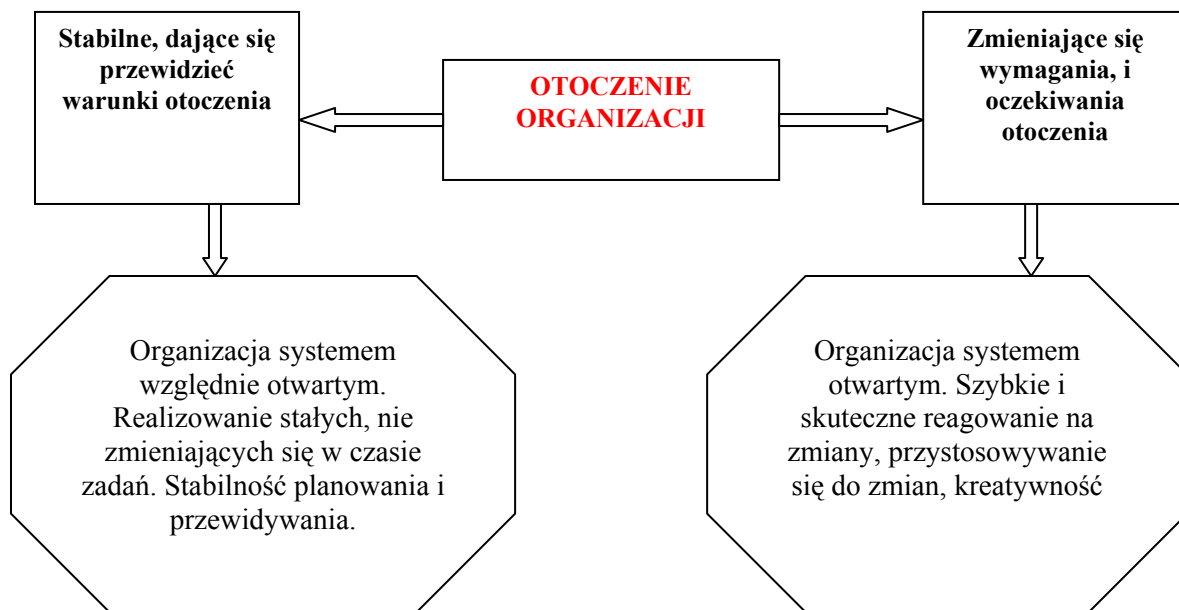
Rys. 5. Wpływ zmiany wielkości współczesnej organizacji na zmianę oczekiwań wobec członków organizacji



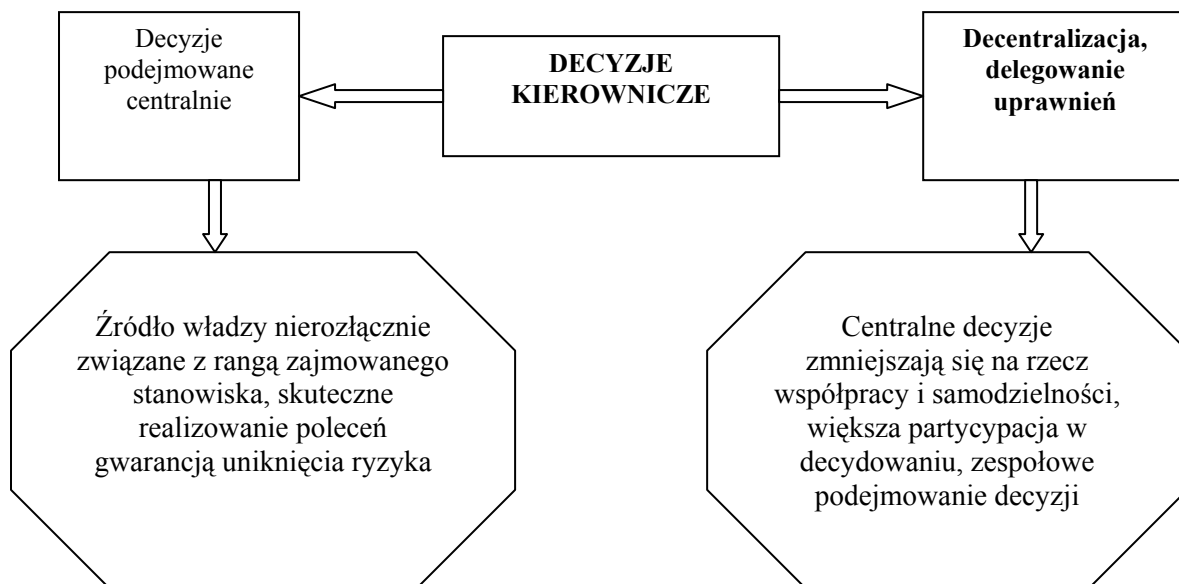
Rys.6. Konsekwencje zmiany tożsamości organizacyjnej



Rys. 6. Nowy model kariery we współczesnej organizacji



Rys. 7. Wpływ zmiany otoczenia współczesnej organizacji na zmianę oczekiwań wobec członków organizacji



Rys. 8. Wpływ zmiany struktury władzy na zmianę oczekiwań wobec członków organizacji

Przewidywany model organizacji przyszłości to **organizacja ucząca się**, inaczej nazywana też organizacją inteligentną. Można ją określić jako organizację, w której **wiedza** staje się najcenniejszym zasobem, a większą sprawność działania będzie osiągać dzięki stymulowaniu twórczych wysiłków pracujących w niej ludzi i szybkiemu reagowaniu na tempo zmian zachodzących w otoczeniu. W konsekwencji nastąpi przyspieszona kumulacja wiedzy, wiedza ta będzie przekazywana znacznie szybciej, natomiast kapitał ludzki będzie coraz bardziej konkurencyjny wobec każdego innego kapitału, jakim dysponuje organizacja.

Specyficzne wymagania współczesnych organizacji stanowią podstawę coraz bardziej upowszechniającego się określonego modelu poszukiwanego współczesnego pracownika. Model ten można odnaleźć w oczekiwaniach firm, szczególnie firm międzynarodowych, wobec kandydatów ubiegających się o pracę. Najczęściej firmy oczekują od pracowników następujących cech:

1. Umiejętności przywódczych, czyli inspirowania zespołów i osiągania rezultatów poprzez przewodzenie ludźmi.
2. Łatwości w nawiązywaniu kontaktów międzyludzkich.
3. Inicjatywy i umiejętności realizowania postawionych sobie celów.
4. Umiejętności podejmowania efektywnych decyzji, rozwiązywania problemów oraz myślenia koncepcyjnego i analitycznego.
5. Umiejętności pracy w zespole.
6. Umiejętności zarządzania własnym czasem.
7. Umiejętności efektywnego komunikowania się, zwięzłego przedstawiania swoich poglądów i racji oraz łatwości formułowania swoich myśli na piśmie.
8. Kreatywności oraz umiejętności znajdowania niekonwencjonalnych rozwiązań problemów, a także szybkiego uczenia się i wykorzystywania zdobytej wiedzy w różnych sytuacjach.
9. Bardzo dobrej znajomości języków obcych (szczególnie angielskiego).

(Przewodnik dla planujących karierę, Procter & Gamble, s.7)

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż zachodzące zmiany i nowy model oczekiwań wobec członków współczesnych organizacji niosą ze sobą zarówno określone korzyści, ale mogą też stanowić dla nich istotne źródło zagrożeń.

Tablica 1. Konsekwencje zmian organizacyjnych

Obszar zmiany	Konsekwencje niekorzystne, zagrażające, straty	Konsekwencje pozytywne, korzyści
<b>Struktura organizacyjna</b>	Brak stałości zatrudnienia, zagrożenie utratą pracy	Rozwój, dążenie do doskonalenia, zdobywanie kwalifikacji
<b>Hierarchia organizacyjna</b>	Mniejsza liczba miejsc pracy, mniejsza możliwość awansu, większa intensywność pracy	Większa samodzielność, większa odpowiedzialność, kreatywność
<b>Wielkość organizacji</b>	Przeciążenie, stres, przemęczenie, mała skuteczność działania organizacji	Większa sprawność działania, większa elastyczność, ekonomiczność, łatwiejsze przystosowywanie się do zmian
<b>Zadania wobec pracowników</b>	Inercja, mała gotowość do uczenia się, mała elastyczność, bierność	Uczenie się umiejętności rozpoznawania i rozwijania własnych zasobów, uczenie się <i>brania losu w swoje ręce</i>
<b>Otoczenie organizacji</b>	Poczucie niestabilności, konieczność stałego przystosowywania się do zmian	Kreatywność, elastyczność, plastyczność, uczenie się przystosowywania do zmian

<b>Model kariery</b>	Brak potrzeby planowania kariery, brak motywacji do uczenia się, podnoszenia własnych kwalifikacji	Wykorzystywanie własnych zasobów, rozwój, uczenie się
<b>Decyzje kierownicze</b>	Lęk przed odpowiedzialnością za centralne decyzje, współodpowiedzialność pracownicza	Partycypacja, tożsamość organizacyjna, współdziałanie w zarządzaniu, uczenie się rozwiązywania problemów i współdziałania
<b>Tożsamość organizacyjna</b>	Brak zakorzenienia, brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji	Mobilność, niezależność, satysfakcja z pracy a nie z przynależności

Zmiany na rynku pracy oraz w strukturze i organizacji pracy powodują określone zmiany w obszarze doradztwa i poradnictwa zawodowego. Klasyczne poradnictwo zawodowe oparte było na pasywnej koncepcji dopasowywania umiejętności, postaw i zainteresowań potencjalnych czy też aktualnych pracowników do istniejących wymagań zawodowych. Ważność prawidłowego wyboru zawodu była konsekwencją przekonania, że decyzja zawodowa jest decyzją podejmowaną *raz na całe życie*.

Współcześnie wybór zawodu i pracy rozumiany jest jako dynamiczny proces trwający przez pewien okres, często przez całe życie człowieka. W związku z tym, diagnozowanie właściwości jednostki celem zaproponowania jej odpowiedniego zawodu zostaje zastępowane pomocą i wsparciem w samodzielnym podejmowaniu przez nią decyzji oraz pomocą w rozpoznawaniu i rozwijaniu własnych kompetencji oraz kształtowaniu umiejętności radzenia sobie na współczesnym rynku pracy.

Dziś zamiast *psychologii zawodów* w powszechnym użyciu jest termin *psychologia kariery* z podstawowym pojęciem: *planowanie kariery* czy też *zarządzanie karierą*.

Indywidualne planowanie kariery jest procesem, w którym jednostka wyznacza sobie cele życiowe i określa sposoby ich osiągnięcia. Na proces planowania kariery ma wpływ bardzo wiele różnorodnych czynników. Należą do nich zarówno czynniki wewnętrzne - własne predyspozycje, zdolności, preferencje, system wartości, umiejętność tworzenia i realizowania planów jak i czynniki zewnętrzne - obecnie wśród nich najistotniejsze dotyczą struktury i zmian na rynku pracy.

Być może procesy globalizacyjne, zmiany organizacyjne oraz zmieniający się sposób myślenia o własnej karierze spowodują, że współczesny doradca zawodu coraz częściej będzie towarzyszył człowiekowi nie tylko w podejmowaniu decyzji zawodowej, ale w całym jego zawodowym życiu, w planowaniu i skutecznym realizowaniu zawodowej kariery.

## Bibliografia:

1. Bloom H., Calori R., Ph deWoot. Zarządzanie europejskie. Poltext. Warszawa 1995
2. Bugental J., *Los gorszy od śmierci - strach przed zmianą*. Nowiny Psychologiczne 2/1987.
3. Derbis R., Bańka A., Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność. Poznań 1998.
4. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1999.
5. Przewodnik dla planujących karierę. Procter & Gamble, <http://www.pg.com/careers/>
6. Robbins S.P., Zasady zachowania w organizacji. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
7. Sztompka P., *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*. Warszawa 2000.