

PRACA I ORGANIZACJA W PROCESIE ZMIAN

Bohdan Rożnowski

Adam Biela

Augustyn Bańka



Adam Biela, Bohdan Rożnowski, Augustyn Bańka
PRACA I ORGANIZACJA W PROCESIE ZMIAN

Recenzent: Barbara Kożusznik

© Stowarzyszenie Psychologia i Architektura

Poznań 2006

ISBN 83-920403-8-4

Praca dofinansowana przez KUL w ramach projektu badawczego KBN HPSE-CT-2002-00112



Wydawca
Stowarzyszenie Psychologia i Architektura
Poznań

SPIS TREŚCI

5 Stałość w zmienności

1. Zmiany makrostrukturalne

13 ADAM BIELA
Psychospołeczne uwarunkowania zmian makrostrukturalnych:
koncepcja zgromadzenia agoralnego

33 CZESŁAW NOWOROL
Tranzycja karier młodzieży do przedsiębiorczości

44 KRZYSZTOF MARKOWSKI
ZBIGNIEW ZALESKI
Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania
oraz perspektywy rozwoju i innowacji małych
i średnich przedsiębiorstw na przykładzie
województwa lubelskiego

2. Zmiany mikrostrukturalne

64 BOHDAN ROŻNOWSKI
Spostrzeganie zmiany środowiska pracy w organizacji:
od szczegółu do ogółu

77 AUGUSTYN BAŃKA
KAROL ORŁOWSKI
Makiawelizm jako czynnik wpływający na poczucie
samoskuteczności nauczycieli w warunkach zmiany
organizacyjnej w systemie edukacyjnym

98 JANUSZ ŚLUSARSKI
Analiza stanowiska pracy jako podstawa doboru treści
kształcenia i doskonalenia zawodowego w sytuacji dynamicznych
zmian technologicznych na przykładzie zawodu pilota i lotniczej
uczelni wojskowej

108 JOANNA MESJASZ
STANISŁAW WITKOWSKI
Potencjał ludzki w sytuacji kryzysu i zmiany

- 123** AUGUSTYN BAŃKA
AGATA WOŁOSKA
Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy:
analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania
w pracę

3. Zmiany na poziomie indywidualnym

- 140** MARIUSZ WOŁOŃCIEJ
Cywilizacyjne przemiany koncepcji pracy: współczesna
kultura pracy i jej odzwierciedlenie w przysłowich
- 165** ELŻBIETA KASPRZAK
JOANNA RAJANG
Oczekiwania wobec szkoleń pracowniczych.
Perspektywa pracownika i perspektywa organizacji
- 185** MARIOLA ŁAGUNA
Zmiany przekonań dotyczących ja u osób bezrobotnych
a podejmowane przez nich działania
- 207** RYSZARD STOCKI
KATARZYNA PRZYBYŁO
JOLANTA RĄCZKA
JOANNA KUŚ
Asymetria racjonalności w zarządzaniu

STAŁOŚĆ W ZMIENNOŚCI

Zmiana fascynowała ludzi od zawsze. Już dla Heraklita z Efezu, filozofa żyjącego w starożytnej Grecji, zasadniczą własnością przyrody była jej zmienność. (Tatarkiewicz, 1990). Podkreślał on, że jedyną stałą (*arche*) jest to, że się zmieniamy. Sentencja: „nie można wejść dwa razy do tej samej rzeki” głoszona przez niego do dziś jest popularna. To stwierdzenie szczególnie dobrze opisuje sytuację dzisiejszego świata, w którym zmiany (w pracy, organizacjach, zwyczajach, otoczeniu) zachodzą 100 krotnie szybciej niż dla antycznego filozofa.

Tempo zmian rośnie wykładniczo. Zmiana warunków i narzędzi pracy w średniowieczu dokonywała się w czasie kilku pokoleń. Dziś w ciągu jednego pokolenia jesteśmy świadkami zmian kilku generacji narzędzi pracy (jak to się ma np. z komputerami). Frese (2003) zmiany pracy, które zaszły w ciągu ostatnich 100 lat nazywa „niewyobrażalnymi”. Jego zdaniem pracownik XIX wieczny nie byłby w stanie ani wykonywać ani nawet zrozumieć pracy, którą wykonuje się współcześnie (szybkości, terminowości, bhp, stałego doskonalenia produktów, międzynarodowego charakteru produkcji, i zatrudnienia).

Niejeden pracownik naukowy w średnim wieku pamięta jak na Uniwersytecie, kilkanaście lat temu, komputer zajmował całe pomieszczenie i służył małej grupie „wtajemniczonych” wyłącznie do obliczeń statystycznych, w kolejnej fazie zmian pojawiło się więcej komputerów osobistych, które pozwalały na edycję tekstów. Dostęp do nich był ściśle reglamentowany pomiędzy pracowników, z których niewielu wiedziało jak z tego korzystać. Kolejka do skorzystania z nich rosła z dnia na dzień. Obecnie komputer to powszechnie dostępne wyposażenie każdego pracownika naukowego pozwalające na pisanie, obliczanie, zarządzanie danymi oraz kontakty z innymi ośrodkami. Wszystko to pozwala w ogromnym stopniu usprawnić pracę na Uniwersytecie. Zmiana, która zaszła w trwania jednej kariery, jest nie tylko zmianą ilościową, ale też jakościową.

Współcześnie wiele autorytetów z dziedziny nauk o zarządzaniu czy psychologii wskazuje na istotną rolę zmiany. Peter Drucker twierdzi, że w latach 70-tych zakończył się najdłuższy w historii gospodarczej okres stałości, po którym weszliśmy w fazę zmian – w okres burzliwy (Drucker, 1995). Autor ten poświęcił całą książkę stworzeniu katalogu rad jak

organizacja a szczególnie menedżerowie powinni radzić sobie z szybko i niespodziewaną zmianą. Podstawową jego tezą jest zdanie, że nie da się przewidzieć, co czeka biznes w przyszłości. Z tego podejścia wywodzi się idea „organizacji uczących się” – będących w procesie permanentnej zmiany. Wachowiak (2002) nazywa to zjawisko organizacjami proaktywnymi. Cameron i Quinn, (2003, str. 11) podpisują się pod stwierdzeniem, że mamy właśnie jeden z tych ważnych okresów historycznych występujących, co dwieście, trzysta lat, kiedy ludzie przestają rozumieć świat, a przeszłość nie wystarcza do wyjaśnienia przyszłości”. Strykowska (2002) wskazuje na następujących kilka czynników zmieniającej się sytuacji organizacji: różnicowanie i specjalizacja, niestabilność, krótkie cykle życia produktów, większa presja konkurencji, stale rosnące tempo przekazu informacji i przepływu technologii, coraz więcej szumu informacyjnego.

Bartlett i Ghoshal, (1989) mówią, że obecne zmiany na rynku pracy prowadzą zarówno ekonomię rynków jak i samą pracę w nieznanym kierunku. Globalizacja gospodarki pociąga za sobą transnacjonalizację pracy. Bańka (2005) oba procesy uznaje za główne motory zmian rynków pracy. W zarządzaniu mówi się o organizacjach uczących się jako odpowiedzi firm na zawrotne tempo zmian otoczenia, w którym działają. Wprowadzanie zmian w biznesie to „proces iteracyjny, kumulatywny i wymagający nieustannego przekształcania formuły” (Pettigrew i Whipp, 1991). Wskazuje to, że sam proces – technologia zmian musi nieustannie ulegać zmianie. Możemy mówić o tempie zmian rosnącym wykładniczo.

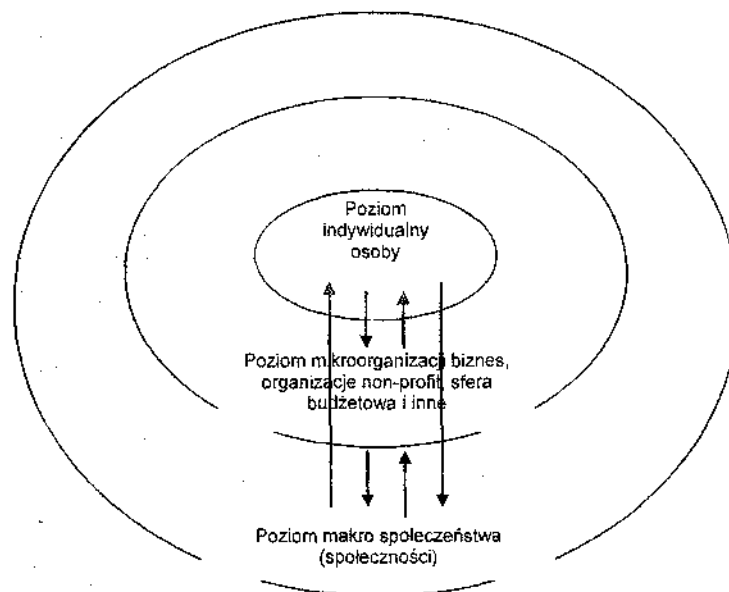
W obecnej sytuacji Polski kluczowym zjawiskiem stała się zmiana. Dotyczy to sfery biznesu – unowocześnienie produkcji, dopasowania do gospodarki UE po akcesji, otwarcia się na świat, ale także całego społeczeństwa – nadrobienie zaległości stagnacji czasów komunistycznych. Pierwszy etap wielkiej zmiany mamy za sobą. Dokonała się ogromna transformacja systemu i częściowo mentalności z komunistycznego układu odniesienia z jego próbami zatrzymania procesów zmian, które jednak w 1980 roku przełamały bariery stawiane społeczeństwu przez władzę.

Pomimo tego skoku jesteśmy jeszcze wciąż z tyłu za narodami, które były wolne przez cały ostatni czas. Przed nami jest więc okres stałego doskonalenia organizacji i społeczeństwa dokonywanego poprzez małe ale ciągłe zmiany. Zmiany te z natury rzeczy muszą być szybsze niż krajach tzw. starej Unii Europejskiej byśmy dogonili te kraje.

Dziś bardzo ważne jest wieloaspektowe ujęcie związków pomiędzy sytuacją zmian makro i mikro systemowych, a celami stawianymi sobie przez ludzi będących podmiotami tych zmian. Szczególnie ciekawa jest zwrotność wpływu – wzajemny związek zmian otoczenia wywoływanych przez podmiot i zmian zachodzących w samym podmiocie pod wpły-

wem wywołanych zmian. Problemem badawczym dla psychologów jest ustalenie, na ile faktycznie osoby są (były) podmiotami przemian, a na ile są ich „ofiarami”, jak spostrzega się zmianę, jak zmiana wpływa na funkcjonowanie ludzi, działających w organizacjach? Jakie są podstawy wprowadzania zmiany np. innowacji? Jaki jest mechanizm brania współodpowiedzialności za przemiany organizacyjne i społeczne w swoim środowisku pracy, w społecznościach lokalnych, w regionie? Jak angażować szersze społeczności w proces zmian? To są podstawowe pytania, na które zamierzają odpowiedzieć autorzy artykułów zebranych w tej książce.

McGregor (1960) wskazał na dwa poziomy analiz istotne dla motywacji i zachowania pracowników: organizacyjny oraz indywidualny. W jego teorii integracji celów istotne były interakcje pomiędzy celami stawianymi przez podmioty działające na poszczególnych poziomach. Podobne podziały, choć ujmujące więcej poziomów są obecne w literaturze poświęconej zmianie organizacyjnej. Makin, Cooper, Cox (2000) podają, że na zmiany w samej organizacji można patrzeć w trzech perspektywach: indywidualnej, zespołowej oraz ogólno-organizacyjnej. W analizie szerszej bliższa i dalsza grupa pracowników jednej organizacji zlewa się w jedną całość, którą łączy wspólna tożsamość i kultura organizacyjna. Lent, Brown i Hackett (2000) stworzyli model wpływów środowiskowych na kształt kariery zawodowej ujmujący trzy poziomy: osobowy, najbliższego środowiska społecznego (rodzina, przyjaciele) oraz sytuacji finansowej.



Rycina 1. Wzajemne powiązanie zmian na różnych poziomach

W tych analizach warto jednak uwzględnić osiągnięcia socjologów, którzy rozdzieliли jako osobne poziomy analiz struktury społeczne makro i mikro (Turowski, 2000, 1993). Biela (2002) dokonał syntezy modeli psychologicznych i socjologicznych tworząc trój-elementowy model, w którym poszczególne poziomy analiz to osoba (wartości, osobowość, motywacje), poziom mikroekonomiczny – miejsce zatrudnienia oraz poziom makro – całego społeczeństwa. Zależności pomiędzy tymi poszczególnymi poziomami ilustruje model zamieszczony na Rycinie 1.

Człowiek ma największy wpływ na swoje najbliższe otoczenie – czyli poziom mikrostruktur, które zwrótnie przez swoją zmianę wywierają wpływ na podmiot. Wpływ na poziom makro podmiot ma dużo mniejszy, choć oczywiście jest on możliwy. Zasadniczo jednak zmiana mikrostruktur będzie pociągała za sobą zmiany na poziomie makro. W kierunku przeciwnym występuje zjawisko analogiczne. Zmiany na poziomie makro pociągną w pierwszej kolejności zmiany na poziomie mikro a dopiero w dalszej perspektywie zmiany osób. Jednocześnie występuje wpływ bezpośredni. Jest on jednak dużo słabszy niż wpływ zmian z poziomu mikro.

Systematyzując te rozważania podzieliliśmy książkę na prace omawiające zjawiska na wszystkich trzech poziomach. Dlatego książka składa się z artykułów, które koncentrują się odpowiednio na:

1. zmianach makrostrukturalnych,
2. zmianach mikrostrukturalnych,
3. zmianach na poziomie indywidualnym – postaw w kontekście przemian.

W pierwszej części książki umieszczone zostały trzy artykuły:

A. Biela Przedstawia koncepcję zgromadzeń agoralnych w odniesieniu do zmian makrosystemowych i makrostrukturalnych. Autor analizuje zmiany, które doprowadziły do upadku rządów autorytarnych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej wskazując, że ich przyczyny są silnie związane z fenomenem zgromadzeń agoralnych. Przy okazji porównuje on procesy, które zachodziły w poszczególnych krajach tzw. obozu socjalistycznego. Autor ten przedstawia różne przebiegi zmian systemów politycznych – zarówno bezkrwawych jak i przewrotów okupionych dużymi stratami wśród ludzi.

C. Noworol w swoim artykule zajmuje się problemem zmiany zachodzącej w sytuacji przechodzenia ze świata edukacji do świata pracy. Wskazuje na zmiany w życiu zawodowym, które zachodzą na współczesnym rynku pracy w oraz na zjawiska towarzyszące temu. Szczególnie dotyczy to zmiany rozumienia kariery zawodowej. Noworol wskazuje też na metody pokonania trudności związanych z tranzycją. Szczególnie

dużo uwagi poświęca przedsiębiorczości. Jego zdaniem to kreowanie postawy przedsiębiorczej pozwoli jej osiągnąć stawiane sobie cele zawodowe i uniknąć ślepych zaułków budowania kariery zawodowej na całe życie a jednocześnie jest stymulowaniem rozwoju osobowości.

K. Markowski i Z. Zaleski skupiają swoją uwagę na zagadnieniu ujmowanym przez teoretyków zarządzania jako kluczową dla rozwoju gospodarczego kraju – innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Analizują organizacje działające w regionie lubelskim w aspekcie podmiotowych jak i przedmiotowych uwarunkowań. Wskazują na powiązanie pomiędzy rozwojem tego sektora a rozwojem całego regionu. Starają się wskazać ścieżki wspierania kultury innowacyjności w badanym przez siebie regionie. Uwzględniona została analiza czynników o charakterze zarówno podmiotowym (sposób kierowania firmą, możliwości wykorzystania nowych technologii, jakość wytwarzanych produktów i usług) jak i przedmiotowym (polityka państwa, infrastruktura, kultura organizacyjna).

W drugiej części zamieściliśmy cztery artykuły:

B. Rożnowski poświęcił swój artykuł zagadnieniu poczucia satysfakcji z pracy i roli warunków pracy w jej kształtowaniu. Korzystając z zachodzącej w przedsiębiorstwie zmiany warunków pracy dokonał pomiaru i analizy spostrzegania tej zmiany. Szczegółowej analizie poddał sam mechanizm spostrzegania, w tym wzajemne zależności percepcji różnych aspektów miejsca pracy w sytuacji, w której zmianie ulegają tylko niektóre wymiary. Autor pokazał, że praca w nowej sytuacji wywołuje spostrzeganie nie tylko zmian pozytywnych w aspektach, które w uległy modyfikacji ale także rozszerza się na inne wymiary ale też, jakby dla równowagi, zmiany negatywne w percepcji sytuacji pracy – pomimo braku realnych podstaw do takich zmian.

A Bańka i K. Orłowski zajęli się zagadnieniem makiawelizmu i poczucia samoskuteczności. Ich badania populacji nauczycieli wskazały na uboczny skutek zmian systemu edukacji (zasad i procedur awansów zawodowych oraz wymagań stawianych w pracy) na poczucie własnej skuteczności oraz machiawelizm. Badani wskazują na potrzebę zmian w systemie edukacji, które zniwelują znaczenie źródeł postaw makiawelicznych w edukacji.

J. Ślusarski wskazuje na konieczność zmian treści kształcenia i doskonalenia zawodowego spowodowanego dynamicznymi zmianami sytuacji pracy wywoływanymi przez postęp technologiczny. Treści edukacyjne, zdaniem autora, powinny być ustalane na podstawie opisu stanowiska pracy, które zajmą absolwenci. Autor pokazuje, że opisywanie stanowiska

przy pomocy Kwestionariusza Lubelskiego Analizy Stanowiska Pracy (KLASP) pozwala odkryć nowe wymagania wynikające ze zmian technologicznych i dopasowywać przygotowanie zawodowe do zmieniających się wymogów stanowiska pracy. Szczegółowo analizuje stanowiska pilota myśliwca i helikoptera bojowego, dla których zmiany technologiczne są szczególnie wyraźne.

St. Witkowski i J. Mesjasz poświęcają swoje opracowanie zagadnieniu postaw pracowników wobec zmian. Autorzy opierając się na teorii Lewina i koncepcji Clarka przeprowadzili badania w różnych polskich przedsiębiorstwach. Wskazują, że pracownicy obawiają się zmian z powodu zwiększenia niepewności, co do przyszłości, braku poczucia wpływu, czy niepewności co do możliwości samorozwoju.

A. Bańka i A. Wołowska opisują zjawisko zmiany w relacjach między organizacją a pracownikiem – dokonujące się na poziomie niepisanego kontraktu psychologicznego. Jest to przejście od kontraktu relacyjnego do transakcyjnego. Autorzy wskazują, że osoby, które zmiana organizacyjna zaskoczyła w trakcie ich życia zawodowego, zdominowanego przez pracę w wybranym zawodzie, jako centralną wartość w strukturze JA, mają tendencję do kontynuowania identyfikacji swojej tożsamości z organizacją, w której są aktualnie zaangażowani. Można uznać to za przejaw reakcji lękowej, w której bronią się przed wyzwaniem na rzecz utrzymania status quo za wszelką cenę.

W trzeciej części umieściliśmy cztery artykuły:

M. Wołonciej skupił się na zmianach, które zachodzą w koncepcji pracy i stosunku do niej w kulturze. Za nośnik znaczenia autor uznał język a w szczególności przysłowia dotyczące pracy. Z dokonanej ich analizy wynika, że doszliśmy do zjawiska „nierobotności” a człowiek pracujący jest zagrożony zagubieniem sensu wykonywania pracy.

E. Kasprzak i J. Rajang jest formą raportu z badań nad zgodnością oczekiwań wobec szkoleń ze strony pracowników i ich przełożonych. Według auterek szkolenia są dopasowywane do potrzeb organizacji. Obie grupy badanych (pracownicy wykonawczy i kierownicy) za główny cel wskazują podniesienie umiejętności zawodowych. Przy czym menedżerowie silniej akcentują potrzebę dopasowania personelu do nadchodzących zmian. Ponieważ oczekiwania pracowników przekładają się na ich motywację do udziału w szkoleniach, organizacje powinny kształtować je w taki sposób by współgrały z planowanymi zmianami.

M. Łaguna zajęła się relacją między przekonaniem o temat JA u osób bezrobotnych a ich gotowością do podjęcia pracy. Autorka przeprowadziła badanie podłużne pokazując, jaki wpływ na znalezienie pracy po roku

od badań miały: ogólna samoocena, przekonanie o własnej skuteczności, nadzieja na sukces i optymizm. Zaskakujący jest ujawniony niewielki wpływ wybranych predyktorów psychologicznych na podjęcie pracy. Autorka wskazuje na konieczność ujęcia w kolejnych badaniach kontekstu społecznego, którego szybkie zmiany na rynku pracy w postaci między innymi migracji zarobkowej obserwujemy obecnie.

R. Stocki, K. Przybyło, J. Rączka, J. Kuś w artykule zatytułowanym „asymetria racjonalności” zajęli się analizą map poznawczych, ilustrujących zagadnienie odpowiedzialności. Badani pracownicy pochodzili z przedsiębiorstw państwowych bądź prywatnych. Przeprowadzona przez autorów analiza pokazuje, że istnieją różnice w strukturach poznawczych pomiędzy pracownikami obu grup firm. Pokazuje to jak głęboko poznawczo zakotwiczone są różnice mentalnościowe wynikające z pracy w przedsiębiorstwach o różnej formie własności i co za tym idzie o odmiennej kulturze organizacyjnej

LITERATURA

- Bańka, A. (2005). Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy. W: A. Bańka, E. Turska, Z. Ratajczak (red.), *Psychologia pracy i organizacji w okresie zmian systemowych*. Katowice: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Śląskiego.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989). *Managing cross borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bieła, A. (2002). Psychologia a transformacje gospodarcze w Polsce. W: J. Brzeziński, H. Sęk, J. Reykowski (red.), *Kolokwia Psychologiczne* (tom 10). Warszawa: PAN.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Drucker, P. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Frese, M. (2003). Zmiany charakteru pracy. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lent, R.W., Brown, S.D., Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers in the choice: a social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 1, 36–49.
- Makin, P., Cooper C., Cox, Ch., (2000). *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa: PWN.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Pettigrew, A.M., Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Strykowska, M. (2002). Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Poznań: Humaniora.
- Tatarkiewicz, W. (1990). *Historia filozofii, t.1*. Warszawa: PWN.

- Turowski, J. (1998). *Socjologia: małe struktury społeczne*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Turowski, J. (2000). *Socjologia: wielkie struktury społeczne*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Wachowiak, P. (2002). *Profesjonalny menedżer*. Warszawa: Diffin.

Krzysztof Markowski

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Zbigniew Zaleski

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

PRZEDMIOTOWE I PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA ORAZ PERSPEKTYWY ROZWOJU I INNOWACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

WSTĘP

Region Lubelski jest jednym z najsłabiej rozwiniętym gospodarczo regionem w Polsce. Złożyło się na to wiele czynników, które sprawiały, że inne regiony rozwijały się szybciej i efektywniej. Jednakże nie oznacza to, że ludzie mieszkający na terenie Lubelszczyzny nie mają żadnych szans na poprawę jakości życia. Warunkiem szybszego rozwoju jest zwiększenie konkurencyjności lubelskich przedsiębiorstw. To z kolei uwarunkowane jest wieloma czynnikami zarówno o charakterze zewnętrznym – przedmiotowym jak i wewnętrznym – podmiotowym. Do tej pierwszej grupy można zaliczyć m.in. politykę państwa, stan infrastruktury technicznej jak i intelektualnej, kulturę organizacyjną, sposób współpracy z kontrahentami itp. Druga grupa obejmuje sposób kierowania firmą, posiadany kapitał ludzki, możliwość i umiejętność wykorzystywania nowych technologii, jakość wytwarzanych produktów czy usług itp.

Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność ma wdrażanie przez firmy innowacji. Decydują one zarówno o kierunku jak i tempie rozwoju firm. To z kolei ma istotne znaczenie przy przewadze konkurencyjnej.

Niniejszy artykuł przedstawia przedmiotowe uwarunkowania rozwoju i innowacji małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim, które wpływają w sposób istotny na czynniki o charakterze podmiotowym.