

Katarzyna Januszkiewicz

Uniwersytet Łódzki

KONSEKWENCJE ZMIANY RELACJI PRACOWNIK–ORGANIZACJA. ZARYS PROBLEMATYKI

Streszczenie: Współczesne metody organizacji i zarządzania zakładają konieczność istotnej ingerencji w strukturę i sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. W niniejszym artykule za najbardziej symptomatyczne zmiany wynikające z tych tendencji uznano koncentrację na kluczowych kompetencjach pracowników, wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia oraz wirtualizację pracy. Zmiany te powodują, iż tradycyjnie budowana i podtrzymywana więź pracownika i organizacji zdezaktualizowała się, a jej nowa formuła nie do końca została jeszcze wypracowana. Określenie najbardziej newralgicznych obszarów kształtowania tych relacji pozwoli na odkrycie szans i zrozumienie zagrożeń z nią związanych, a w konsekwencji na bardziej efektywne i skuteczne projektowanie rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: relacja pracownik–organizacja, kluczowe kompetencje, elastyczne formy zatrudnienia, wirtualizacja pracy.

Konsekwencją wykorzystywania współczesnych koncepcji i metod zarządzania jest zmiana relacji, w jakiej pozostają pracownik i organizacja. Outsourcing, *lean-management* czy *downsizing* mają przede wszystkim poprawić kondycję organizacji, sprawić, by stała się bardziej konkurencyjna i adekwatnie reagowała na wyzwania ze strony otoczenia. Działania te są oczywiście konieczne i w pełni uzasadnione. Tempo zmian nakazuje przyznać kryterium pierwszeństwa rachunkowi ekonomicznemu. Organizacja musi przetrwać i się rozwijać. Jednak nie sposób w tej sytuacji pominąć zupełnie aspekt psychospołecznych konsekwencji tych przemian. Przeobrażenia, jakim ulega organizacja, stwarzają nowe warunki pracy jednostki, nowe zasady uczestnictwa i odpowiedzialności (por. [Czekaj, Lisiński 2011]). Warto zatem w tym kontekście zastanowić się, jak obecnie wygląda więź pracownik–organizacja i jakie szanse oraz zagrożenia mogą z niej wynikać.

Za najbardziej symptomatyczne zmiany wynikające z rozwoju współczesnych koncepcji i metod zarządzania uznać należy:

- koncentrację organizacji na kluczowych kompetencjach pracowników,
- wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia,

- wirtualizację pracy¹.

Koncentracja na kluczowych kompetencjach pracowników z punktu widzenia organizacji oznacza tak naprawdę koncentrację na kompetencjach i poszukiwanie pracowników, którzy w danym momencie mogą się nimi wylegitymować. Prowadzi to w konsekwencji do podziału na pracowników klasy „A”, „B” i „C” oraz stanowiska klasy „A”, „B” i „C” [Huselid i in. 2006, s. 78]. Stanowiska klasy „A”, określane jako strategiczne, mają bezpośredni wpływ na działalność organizacji, stanowiska „B” mają charakter wspierający, natomiast klasy „C” mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji, ale nie w jej wymiarze strategicznym.

O sukcesie organizacji decyduje właściwe zidentyfikowanie kluczowych stanowisk pracy, a następnie podejmowanie takich działań, by odpowiedni ludzie znaleźli się na odpowiednich stanowiskach przez odpowiedni okres czasu. Działanie racjonalne i uzasadnione. Takie podejście powoduje jednak również inną konsekwencję – poza klasą A różnicowane są kategorie B i C. Zarządzanie zdywersyfikowanym w ten sposób portfelem stanowisk zakłada ich koordynację, jednak sukces zależy od stanowisk A, i dlatego to ich głównie dotyczą inwestycje. Często diagnozie takiej towarzyszą dodatkowe zapisy umowy o pracę, w której pracownicy, określane jako „potencjał retencyjny”, otrzymują dodatkowe uposażenie w zamian za pozostanie w firmie przez określony czas. Nie oznacza to ignorowania pozostałych grup, przy czym B traktowana jest w sposób szczególny, jako wspierająca A i źródło ewentualnego potencjału sukcesji, natomiast stanowiska klasy C – jako niestrategiczne – z czasem zostają wyeliminowane bądź przeniesione na zewnątrz.

Kategoryzowanie pracowników ma oczywiście również konsekwencje dla modelu i sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji. Pomijając jednak aspekty techniczne i proceduralne, warto zastanowić się nad wymiarem etyczno-społecznym tych działań. Autorzy koncepcji różnicowania stanowisk wskazują, iż istnieje zasadnicza różnica między sprawiedliwością a równością w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Procedury kadrowe ewoluujące w kierunku równego traktowania wszystkich pracowników. Obecnie – w dobie wzmożonej konkurencji – muszą traktować każdego zgodnie z jego wkładem w osiąganie celów organizacji. Takie działania, zmierzające do „rozluźnienia więzi” z pracownikami, podyktowane są oczywiście rachunkiem ekonomicznym. Poprzez elastyczność zatrudnienia/kompetencji i właściwe nimi zarządzanie organizacja zapewnia sobie współpracę z tymi, którzy aktualnie zaspokajają potrzeby kadrowe. Na taką właśnie adekwatność pozwala druga z wymienionych na wstępie charakterystyk – wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia. Coraz częściej, zamiast pracowników w tradycyjnym znaczeniu tego słowa, organizacje wykorzystują formułę „partnerów czasowych”

¹ Wybór takich charakterystyk nie jest przypadkowy. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele odmiennych opisów współczesnych organizacji. Jednak z uwagi na przedmiot rozważań i zakres prowadzonych analiz, właśnie te trzy cechy uznano za najbardziej istotne i wokół nich kolejno prowadzone będą dywagacje.

(np. zatrudnienie na podstawie umowy zlecenia, umowy o dzieło). Formuły takie są coraz bardziej popularne, zwłaszcza że regulacje ze strony państwa sprzyjają tego typu relacji zatrudnienia.

Poza zaletami takiego kształtowania stosunku pracy, leżącymi po stronie organizacji, wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia wydaje się również korzystne dla samego pracownika. Stwarza bowiem możliwości samodzielnego zarządzania własną karierą zawodową i korelacji jej z innymi domenami życia. Taka organizacja pracy przynosi także wiele dodatkowych możliwości, wśród których wymienić można:

- łączenie różnych form zatrudnienia i związaną z tym dywersyfikację źródeł zarobkowych,
- równoległą realizację innych zadań (np. studia, kursy itd.),
- wykonywanie pracy w domu (korzystne szczególnie dla osób wychowujących dzieci, osób niepełnosprawnych, przewlekłe chorujących itd.),
- decydowanie o czasie i miejscu wykonywania zadań.

Jednak pomimo silnych argumentów wskazujących na pozytywny wymiar zmian w formach zatrudnienia, warto mieć na uwadze ograniczenia, które mogą stanowić źródło potencjalnych zagrożeń dla jednostki.

Za najbardziej istotny należy uznać brak poczucia pewności i stabilności zatrudnienia, uniemożliwiający planowanie i wyznaczanie celów nie tylko w sferze zawodowej, ale również osobistej. Związane z tym ograniczenia w regularnym rozwoju zawodowym uniemożliwiają długookresowe planowanie kariery, a co się z tym wiąże – również rodziny (por. [Adamkiewicz 2005, s. 145]).

Brak klarownej i stałej sytuacji finansowej może ponadto powodować zmiany w sferze ekonomicznej, między innymi obniżenie zarobków, przyszłej emerytury, brak stałego dostępu do niektórych świadczeń socjalnych, utrudnienia w korzystaniu na przykład z kredytów bankowych. Elementy te przekładają się w sposób oczywisty na sferę życia osobistego. Jedną z najczęstszych przyczyn odkładania decyzji o zawarciu związku małżeńskiego jest brak stabilnej sytuacji finansowej (związanej z pracą); również posiadanie potomstwa uzależnia się od osiągnięcia satysfakcjonującej pozycji zawodowej. Oczywiście przyczyną takich deklaracji, oprócz względów finansowych, są również przemiany społeczne, których konsekwencją jest propagowany model: spełnienie zawodowe – spełnienie osobiste. Nie dociekając jednak, które zjawisko jest względem drugiego pierwotne, należy uznać, iż brak pewności i stałości zatrudnienia wpływa ograniczająco nie tylko na możliwości i chęci rozwoju w sferze zawodowej, ale również osobistej [Błaszczuk in. 2006, s. 98].

Zmiany w zakresie polityki personalnej prowadzonej przez organizację, korespondują ze zmianami w postrzeganiu i realizacji kariery zawodowej przez jednostkę. Nowy paradygmat kariery, określanej jako kariera bez granic (por. [Hislop i in. 2008, s. 566; Bohdziewicz 2008]), wymusza zmiany w zakresie tożsamości zawodowej, rozumianej jako część tożsamości, ogólnego obrazu JA, związanej z pracą zawodową [Strykowska 2007, s. 18].

W kontekście związku z organizacją pracownik może wytworzyć w sobie poczucie *tożsamości organizacyjnej* – będzie wówczas identyfikował się z organizacją i jej celami. Rozwój zawodowy przebiega wtedy w ramach ścieżki kariery wypracowanej przez firmę. Jednostka może również identyfikować się z własną grupą zawodową, wówczas wytworzy *tożsamość profesjonalną*, niezwiązaną z organizacją, lecz ze schematem poznawczym i skryptami ją charakteryzującymi. W tym przypadku to one decydują o drodze rozwoju, jego realizacji i stopniu integracji z organizacją. Trzecia forma, zakładająca realizację własnej wizji rozwoju zawodowego, określa *tożsamość zawodową* jednostki, która aktywnie i samodzielnie zarządza swoją karierą, uczestnictwo w kolejnych organizacjach traktując jako zadania do wykonania².

Tak rozumiana tożsamość zawodowa wydaje się czymś pożądanym w obecnych czasach, gdy organizacje chcą wykorzystywać pracowników w formie i zakresie adekwatnym do ich potrzeb, a jednostki poszukują nowych form samorealizacji zawodowej. Nieuzasadnione są zatem pojawiające się w literaturze przedmiotu pejoratywne określenia takiej formy uczestnictwa pracownika. Podczas gdy funkcjonująca na takich zasadach organizacja postrzegana jest jako nowoczesna, elastyczna i zdolna od szybkiej reakcji na wyzwania otoczenia, jednostki pracujące w taki sposób określa się jako osoby o mentalności najemników, bez woli integracji i chęci identyfikacji z celami organizacji – matki.

Należy jednak pamiętać, że w warunkach dużej ruchliwości społecznej, tworzenia doraźnych koalicji i konieczności szukania kompromisowych rozwiązań w zakresie konstruowania własnej ścieżki zawodowej, możliwa, a w zasadzie wskazana jest jedynie tożsamość zawodowa. Pracownik często zmieniający swoją przynależność do zespołu zadaniowego, zarówno w ramach organizacji, jak na szeroko rozumianym rynku pracy, współpracujący z ludźmi reprezentującymi różne kultury i wartości, ma coraz mniej podstaw do trwałej identyfikacji z określoną grupą. O jego funkcjonowaniu decyduje raczej orientacja na osiągnięcia i własny rozwój. Cele te mogą być skutecznie osiągnane tylko dzięki umiejętności zawierania nowych koalicji i odnajdywania się w nowym środowisku. Wykształcenie tożsamości zawodowej (indywidualnej) chroni go przed częstym przeżywaniem kryzysów związanych z odejściem z organizacji i jest przejawem postawy proaktywnej, będącej najbardziej optymalnym sposobem przystosowania się do aktualnych warunków (por. [Strykowska 2007, s. 35]).

Tendencję taką dodatkowo wzmacnia coraz częstsze wykorzystywanie przez organizacje wirtualnych zespołów³ zadaniowych. Jest to poniekąd konsekwencja dwóch pierwszych charakterystyk: konieczności budowania portfela pracowników

² Zapropionowany podział na tożsamość organizacyjną, profesjonalną i zawodową jest podziałem autorskim, opracowanym na podstawie koncepcji psychologii różnic indywidualnych i osobowości.

³ W niniejszym artykule zespół wirtualny rozumiany jest jako zespół, który charakteryzuje brak ograniczenia czasu i miejsca pracy, brak stałej alokacji pracowników do miejsca pracy, podporządkowanie składu zespołu do aktualnego zadania, rozwiązanie zespołu po zakończeniu pracy [Scholz za: Bartkowiak 2010, s. 135].

adekwatnego do aktualnie wykonywanych zadań oraz możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia. Obecnie dynamiczny rozwój technologii pozwala organizacjom kompletowanie zespołów pracowniczych bez ograniczeń związanych z miejscem i czasem pracy. Problem zdefiniowany w Polsce rozwiązywać mogą specjaliści z całego świata. Wideokonferencje, telekonferencje, Internet pozwalają zespołom wirtualnym łączyć w sobie zalety pracy indywidualnej z zaletami zespołowej realizacji zadań. Nie jest to jednak narzędzie bez wad, których ignorowanie w perspektywie długookresowej może się okazać kosztowne zarówno dla samej organizacji, jak i jednostki (por. tab. 1).

Tabela 1. Wybrane konsekwencje tworzenia wirtualnych zespołów

Konsekwencje wykorzystywania zespołów wirtualnych	organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • brak relacji mistrz–uczeń (zagrożenie dla ciągłości przekazywania wiedzy) • wiedza organizacyjna gromadzona jest w postaci gotowych rozwiązań, a nie sposobu dochodzenia do nich (brak możliwości wykorzystania wnioskowania przez analogię do podobnych problemów w przyszłości) • ryzyko tworzenia „nowych” zespołów w oparciu o „starych” współpracowników (<i>dobór naturalny</i> w procesie selekcji, jednostki introwertyczne, słabe emocjonalne, młode, o nieugruntowanej pozycji zawodowej mają zdecydowanie bardziej utrudniony start na drodze kariery) • nowy wymiar procesów adaptacji i integracji pracowników • zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze strategicznym przestaje dotyczyć grupy pracowników zatrudnianych czasowo, w konwencji wirtualnej • zróżnicowanie kulturowe pracowników
	jednostkowe	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie możliwości tworzenia sieci wsparcia społecznego (w wymiarze instrumentalnym, społecznym i emocjonalnym) • ograniczenia w regularnym rozwoju zawodowym • oraz długookresowym planowaniu kariery • zagrożenie dla równowagi praca–dom (jednostka mentalnie jest cały czas w domu lub cały czas w pracy, co powoduje stres i dezintegrację w zakresie realizacji ról społecznych (pracownik – mąż – ojciec) • konieczność rozwoju nowych kompetencji w zakresie umiejętności społecznych menedżera (szybkie zawieranie znajomości, odnajdywanie się w nowym zespole, przechodzenie z roli kierownika zespołu na pracownika wykonawczego i odwrotnie)
	społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana relacji pracownik–organizacja • społeczne środowisko zawodowe w klasycznym ujęciu przestaje funkcjonować • wzrasta znaczenie komunikacji werbalnej nad niewerbalną (nowe kanały wymuszają koncentrację na treści z pominięciem formy, powstaje nowy język urzędowy, charakterystyczny dla korespondencji z wykorzystaniem e-maila)

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany w zakresie polityki personalnej i wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia, wpływają również w sposób istotny na formę relacji pracownik–organizacja. Dotychczas promowane działania koncentrowały się wokół silnej so-

cializacji jednostki w ramach zakładu pracy. Koncepcja przywiązania/zaangażowania organizacyjnego w ujęciu klasycznym określała zasady i kryteria przystosowania funkcjonalnego, opartego na „starym” kontrakcie psychologicznym (por. tab. 2). Obecnie rozwój organizacji zmierza w kierunku „organizacji cynicznych”, opierających swój rozwój na „nowym” kontrakcie psychologicznym, którego cechą wyróżniającą jest brak silnej i stabilnej więzi afektywnej. Adaptacja funkcjonalna w starym systemie będzie dysfunkcjonalna w nowym i odwrotnie [Bańka 2007, s. 71].

Tabela 2. Wybrane przejawy adaptacji funkcjonalnej i dysfunkcjonalnej

	Adaptacja funkcjonalna	Adaptacja dysfunkcjonalna
Wczoraj	<ul style="list-style-type: none"> • lojalność wobec organizacji • zaangażowanie w pracę wyłącznie w ramach organizacji • adaptacja do zmiany przez ewolucję w ramach środowiska organizacyjnego i transformację własnej osoby przez zmianę dopasowaną do środowiska wewnątrzorganizacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> • fluktuacja, zmiana pracy i organizacji • kariera bez granic (podejmowanie zatrudnienia w poprzek zawodów, ról, organizacji) • szeroka specjalizacja w różnych domenach życia itd.
Dzisiaj	<ul style="list-style-type: none"> • nastawienie na zmianę i stałe eksplorowanie nowych środowisk organizacyjnych • traktowanie separacji/ odejścia jako pozyskanie możliwości niedostępnych w organizacji w zamian za utratę więzi organizacyjnych • proaktywność i samodzielność w poszukiwaniu i ustanawianiu sieci wsparcia oraz bezpiecznej bazy rozwoju zawodowego itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • nadmierne przywiązanie do organizacji jako miejsca i środowiska personalnego • lęk przed separacją, zwolnieniem • trzymanie się starej koncepcji kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bańka, Wołowska 2007, s. 71-73].

Zmiana rzeczywistości organizacyjnej wymaga redefinicji, czym jest adaptacja funkcjonalna i dysfunkcjonalna, oraz wypracowania nowej metodologii schematów adaptacyjnych na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Obecnie w ten szczególnie sposób kształtuje się więzi z pracownikami posiadającymi kluczowe kompetencje. Pozostałych uczestników – czasowych, zwykło się traktować instrumentalnie. Ich umiejętności, kompetencje, zaangażowanie, wykorzystywane są adekwatnie do potrzeb organizacji. Tu nie ma już mowy o silnej i solidarnej integracji i adaptacji. Uzasadniona w tym przypadku jest chyba refleksja na temat wtórnego uprzedmiotowienia pracownika.

Zaprezentowane w niniejszym artykule konsekwencje zmiany relacji w zakresie pracownik–organizacja nie wyczerpują oczywiście całego zagadnienia. Jest to jedynie zarys problemów, z jakimi muszą się zmierzyć współcześni menedżerowie; najlepiej, by uwzględniali je już na etapie projektowania zmian organizacyjnych. Szczególna rola przypada tu jednak nauce, na której spoczywa odpowiedzialność za wykorzystywanie wiedzy z różnych dziedzin, tak by mówiąc o organizacji, podkreślać jej wymiar jednostkowy i społeczny.

Literatura

- Adamkiewicz J., *Praca zawodowa problemem życia rodzinnego*, [w:] B. Pietrulewicz (red.), *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, Zakład Poligrafii Eurodruk, Zielona Góra 2005.
- Bańka A., Wołowska A., *Geneza i rozwój pojęcia przywiązania*, [w:] M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2007.
- Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Błaszczyk W., Januszkiewicz K., Śmigielski J., *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Czekaj J., Lisiński M., *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Hislop D., Axtell C., Daniels K., *The challenge of remote working*, [w:] S. Susan, C.L. Cooper (red.), *Personnel Psychology*, Oxford University Press, New York 2008.
- Huselid M.A., Beatty R.W., Becker B.E., *Gracze klasy A czy stanowiska klasy A. Nowe strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, „Harvard Business Review Polska” 2006, 11.
- Strykowska M., *Adaptacyjna funkcja tożsamości zawodowej*, [w:] M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2007.

THE CONSEQUENCES OF CHANGE IN THE RELATIONS BETWEEN EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS

Summary: Contemporary methods of management force changes in the structure and functioning of organizations. It seems that the most important signs of above changes are: focusing on the key competence, work flexibility and work in a virtual group. This new job's environment creates a new kind of relation between employees and organizations. For practice and scientist it is important to understand what it really means, what the consequences of this behaviour are and how it influences the process of management.

Keywords: relationship between employees and organizations, core competences, flexible work form.