

Czesław Sikorski  <https://orcid.org/0000-0002-1344-2030>

Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Otrzymano/Received: 09.02.2021

Zaakceptowano/Accepted: 11.02.2021

Opublikowano/Published: 27.05.2021

Recenzja książki Tomasza Czaplí: *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,
Łódź 2020, ss. 156, ISBN 978-83-8142-964-1

Książka Tomasza Czaplí dotyczy najbardziej aktualnego i bodaj najważniejszego problemu, przed którym stoi współczesny człowiek, a mianowicie radzenia sobie z nieustającym potokiem zmian. Większość ludzi w miejscu pracy tęskni za stabilnością i wygodną rutyną, gdy tymczasem przychodzi im się mierzyć z nieprzewidywalnością zdarzeń i niepewnością co do sposobu reagowania na nie. Nastąpiło bowiem, w wyniku globalizacji i rewolucji informacyjnej, przejście od pojedynczych zmian, pojawiających się od czasu do czasu, do imperatywu ciągłego doskonalenia. To doskonalenie warto zresztą wziąć w cudzysłów, bo często chodzi o zmianę, dzięki której można będzie uniknąć katastrofy aniżeli usprawnić dotychczasowe funkcjonowanie organizacji.

Sporadyczne zmiany wymagały zupełnie innych sposobów pozyskiwania ludzi do ich realizacji niż zmiany o dużej częstotliwości. Współczesny pracownik nie może być przygotowywany do konkretnej zmiany, która ma nastąpić w jego pracy. On musi być przygotowany na wszelkie zmiany, zanim rozpocznie pracę na danym stanowisku. Istota sprawy polega zatem na uzyskaniu odpowiednich kompetencji do radzenia sobie w sytuacji przełomowej. Celem książki jest opracowanie autorskiego zintegrowanego modelu kompetencji do funkcjonowania w warunkach zmiany oraz rozpoznanie na tej podstawie poziomu gotowości pracowników do transformacji.

Książka podzielona jest na cztery rozdziały, w których autor kolejno zajmuje się determinantami lawinowych zmian organizacyjnych we współczesnym świecie,

problematyką zarządzania zmianami w organizacji, kompetencjami pomocnymi w skutecznym radzeniu sobie w sytuacji zmiany i wreszcie – prezentacją wyników własnych, szeroko zakrojonych badań empirycznych.

W pierwszym rozdziale autor omawia skutki globalizacji w jej wielu wymiarach i cechy społeczeństwa wirtualnego. Słusznie dochodzi do wniosku, że jest to przede wszystkim konieczność ustawicznej tożsamościowej identyfikacji, która wymusza przełamywanie kulturowego zamknięcia na rzecz aktywności i otwarcia na zmiany. Wyzwanie współczesności oznacza zarówno większą liczbę zagrożeń, jak i większą liczbę możliwości. Autor zwraca uwagę przede wszystkim na nowe możliwości technologiczne, które zmieniają zasadniczo wymagania stawiane pracownikom. Dotyczy to zwłaszcza podziału zadań między ludźmi a maszynami. Maszyny przejmują coraz większą liczbę zadań, które kojarzone były jako typowo ludzkie. Podstawowym problemem staje się więc przekwalifikowanie pracowników i zanik wielu dotychczasowych zawodów. Trudno się jednak zgodzić z autorem, że do tych zbędnych zawodów skłonny jest zaliczyć analityków finansowych, mechaników i pracowników naprawy maszyn oraz prawników.

Zmiany cywilizacyjne dotyczyć będą przekształcania pracy, przekształcania siły roboczej, konieczności uczenia się przez całe życie, kształtowania własnej ścieżki zawodowej i rozwijania swoich pasji. W organizacjach wymaga to wdrożenia nowych modeli struktury organizacyjnej, przywództwa i kultury organizacyjnej. Warto dodać, że zmiany te wymagają również odpowiedniego wsparcia ze strony polityki państwa.

W drugim rozdziale znajdujemy opinie i wnioski dotyczące zarządzania zmianami w organizacji, w tym roli kierownictwa, wykonawców i odbiorców zmian. To, na co współcześnie warto przede wszystkim zwrócić uwagę, to redefinicja granic organizacji. O ile w starym układzie czynników sukcesu organizacja musiała być duża, o tyle w nowym układzie zależności musi być ona szybka. Oznacza to umiejętność wchodzenia w korzystne układy kooperacyjne z innymi organizacjami, które prowadzą do tworzenia struktur sieciowych. Przystawiając metodykę reorganizacji, autor opiera się na tradycyjnych koncepcjach. W konkluzji wydobywa z nich, zwłaszcza z klasycznej koncepcji Kurta Lewina, to, co we współczesnych warunkach może być najbardziej przydatne, a mianowicie ocenę stanu gotowości pracowników do zmian i związany z tym wybór odpowiedniej taktyki postępowania. Znaczenie tej gotowości skorelowane jest z faktem zastępowania pojedynczych zmian procesem ciągłego doskonalenia. Oznacza to, że w przeciwieństwie do klasycznych metod pozyskiwania ludzi do zmian, współcześnie o żadnym pozyskiwaniu nie może być mowy, bo po prostu nie ma na to czasu. Najważniejszą umiejętnością współczesnego pracownika jest umiejętność funkcjonowania w warunkach zmiany.

W trzecim rozdziale autor przeprowadza niezwykle głęboką analizę kompetencji pracowników do funkcjonowania w sytuacji zmiany. Typologia tych kompetencji została podzielona na trzy części. Do pierwszej należą umiejętności, do których autor zalicza podejmowanie ryzyka, pomysłowość i zdolność adaptacyjną. Do

drugiej – postawy, których komponentami są: napęd (pasja), optymizm, pewność siebie i tolerancja niepewności. Część trzecią stanowią komponenty rozwojowe, czyli wiedza, rozumienie, wartości i przekonania. Wszystkie te elementy, uzupełnione zmiennymi dotyczącymi organizacyjnych warunków do podnoszenia poziomu kompetencji funkcjonowania w sytuacji zmiany, składają się na cechy swoistej kultury proinnowacyjnej w organizacji.

Zaprezentowany w książce model kompetencji do funkcjonowania w sytuacji zmiany nie tylko jest istotnym osiągnięciem teoretycznym, służącym wyjaśnieniu ważnego elementu relacji między człowiekiem a jego pracą, ale ma także walor aplikacyjny. Może on służyć zarówno pracownikom, jak i kadrze kierowniczej w projektowaniu szkoleń doskonalących ten aspekt kompetencji pracowniczych. Drobną uwagę krytyczną może dotyczyć trudności w ustalaniu wyraźnych granic zakresów znaczeniowych między niektórymi komponentami, na przykład między wiedzą a rozumieniem czy między wartościami a przekonaniami.

Szczególną wartość poznawczą książki stanowią wyniki badań przeprowadzonych na dużej próbie 756 pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach w rozmaitych organizacjach na terenie całej Polski. Badania te, niezwykle starannie przygotowane i przeprowadzone przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego opartego na koncepcji Roberta Krieglala i Davida Brandta, miały na celu ocenę poziomu kompetencji funkcjonowania polskich pracowników w sytuacji zmiany. Otóż ocena ta wypadła fatalnie. Zmiana to dla polskich pracowników raczej problem niż szansa. Nawet biorąc pod uwagę, że trudno uznać te wyniki za reprezentatywne, ze względu na nadreprezentację pracowników starszych i niejasność co do zajmowanych stanowisk pracy, to i tak świadczą one o bardzo wolnym tempie zmian kulturowych w wyniku transformacji ustrojowej i rewolucji informacyjnej.

Żenująco niski jest poziom tolerancji niepewności, podobnie jak zdolności adaptacyjnej i podejmowania ryzyka. Nieco lepiej wygląda poziom pomysłowości, napędu i pewności siebie. Zaskakujące jest to, że nie widać istotnych różnic poziomu zmiennych w poszczególnych grupach wiekowych. Pewność siebie minimalnie rośnie wraz z wiekiem, optymizm natomiast minimalnie maleje, podobnie jak zdolność adaptacyjna. Bardziej widoczny jest tylko spadek podejmowania ryzyka wraz z wiekiem. Pomysłowość, pasja i tolerancja niepewności są identyczne bez względu na wiek. Co ciekawe, kierownicy, których co prawda zbadano tylko 52, niewiele różnią się od pracowników. Wykazują oni tylko nieco wyższy poziom w przypadku optymizmu i podejmowania ryzyka. Z badań wynika również, że pracownicy lepiej rozumieją zmiany, niż potrafią uporządkować i usystematyzować wiedzę o nich. Oznacza to nic innego, jak małą umiejętność uczenia się.

Autor słusznie zwraca uwagę, że wyniki jego badań podważają krzepiące stereotypy na temat polskiej śmiałości, czyli skłonności do ryzyka, i do polskiej otwartości oraz tolerancji na odmiennosc. Te cechy, zwłaszcza tolerancja niepewności, w bardzo niewielkim stopniu przypisać można badanym pracownikom. Z pewnością

znaczenie ma wciąż niewielka adaptacja do warunków nieciągłości i niepewności, charakteryzujących gospodarkę i życie społeczne XXI wieku. Współczesność wymaga otwarcia na świat i inne kultury, a także odwagi w podejmowaniu decyzji. W IBM już od dawna kierownicy deklarują, że nie dyskwalifikują tych pracowników, którzy robią błędy, ale tych, którzy unikają ryzyka. Zamiast pocieszać się stereotypami, trzeba przyspieszyć proces kształtowania odpowiednich kompetencji. To wyzwanie zarówno dla polskich uczelni i różnych ośrodków szkoleniowych, jak i dla zarządzania zasobami ludzkimi w naszych organizacjach.

Książka Tomasza Czaplí to lektura ciekawa, erudycyjna i skłaniająca do refleksji nad współczesnymi kierunkami rozwoju kompetencji pracowniczych.