

Zarządzanie

Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany

Perspektywa kompetencyjna

Tomasz Czapla



Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany

Perspektywa kompetencyjna



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany

Perspektywa kompetencyjna

Tomasz Czapla

Tomasz Czapla – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Piotr Niedzielski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Ewa Walewska

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/kritiya

© Copyright by Tomasz Czapla, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09643.19.0.M

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 9,75

ISBN 978-83-8142-964-1

e-ISBN 978-83-8142-965-8

<https://doi.org/10.18778/8142-964-1>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
1. Wyzwania współczesności – determinanty zmian organizacyjnych	13
1.1. Globalizacja jako źródło zmian reguł gry rynkowej	13
1.2. Zmiany w sferze technologii	19
1.3. Zmiany w sferze zatrudnienia	26
2. Zarządzanie zmianami w organizacji	41
2.1. Powszechność zmian organizacyjnych i ich klasyfikacja	41
2.2. Przebieg procesu zmian organizacyjnych	54
2.3. Człowiek w procesie zmian organizacyjnych	62
3. Kompetencje jako odpowiedź na wyzwania współczesności	71
3.1. Zdolności organizacyjne jako źródło elastyczności organizacji	71
3.2. Ogólna koncepcja kompetencji pracownika	79
3.3. Zintegrowany model kompetencji	87
3.4. Funkcjonowanie w sytuacji zmiany jako kompetencja	94
4. Pracownicy w sytuacji zmiany – badania własne	107
4.1. Ogólna charakterystyka procesu badawczego	107
4.2. Analiza poziomu oceny głównych komponentów badanej kompetencji	114
4.3. Analiza poziomu oceny komponentów rozwojowych badanej kompetencji	127
Zakończenie	133
Spis literatury	137
Spis rysunków	145
Spis tabel	147
Spis wykresów	149
Aneks	151
Wzór kwestionariusza gotowości do zmian	151
Wzór kwestionariusza opinii eksperckiej	154

Wstęp

Funkcjonowanie pracownika współczesnej organizacji nierozzerwalnie łączy się ze zmianami. W latach 80. ubiegłego wieku zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji znacząco przyspieszyły, a przez swoją nieciągłość stały się nieprzewidywalne. Skróciło to perspektywę strategiczną organizacji. Dziś nikt nie mówi już o klasycznym planowaniu operacyjnym obejmującym perspektywę jednego roku do dwóch lat, planowaniu taktycznym obejmującym perspektywę od trzech do pięciu lat i planowaniu strategicznym obejmującym perspektywę dziesięciu–piętnastu lat. Dziś mówimy o planowaniu operacyjnym obejmującym rok lub dwa lata oraz planowaniu strategicznym sięgającym swoją perspektywą pięciu, czasem dziesięciu lat. W efekcie świat organizacji, a co za tym idzie świat pracownika, przyspieszył i stał się permanentnie zmienny. W tak dynamicznym środowisku człowiek naturalnie szuka punktów odniesienia – prawd i zjawisk znanych i powtarzalnych od lat, a przez to przewidywalnych i budujących sferę bezpieczeństwa. Niestety zjawisko zapoczątkowane w latach 80. ubiegłego wieku dziś się skumulowało, przełamując barierę równowagi elementów znanych i nieznanych. Trafnie opisał to w swoim wykładzie J. Gauck, mówiąc:

Powtarzana od dawna prawda głosi, że myślenie ludzi nie nadąża za rzeczywistością. Niekoniecznie wynika to z niechęci do myślenia czy głupoty. Wynika to przede wszystkim z tego, że przyszłość trudno sobie wyobrazić, szczególnie w czasie, kiedy rzeczywistość zmienia się tak szybko jak teraz. I to na przeróżnych płaszczyznach. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej nie są już takim bezdyskusyjnym liderem światowej polityki; Chiny już dawno nadrobiły dystans w gospodarczej pogoni za światem, podczas gdy znaczenie Europy, zarówno polityczne, jak i gospodarcze, coraz bardziej się zmniejsza. Jednocześnie dochodzi do rewolucji technologicznej: poprzez globalizację, cyfryzację, sztuczną inteligencję dramatycznie zmieniają się realia pracy. Skorzystają z tego osoby wysoko wykwalifikowane, o nastawieniu kosmopolitycznym, jednak mniej wykwalifikowani ludzie i przedstawiciele klasy średniej zagrożeni są degradacją. Potęgi gospodarcze takie jak Apple, Amazon lub Facebook zyskują globalne wpływy, a państwa nie potrafią jak dotąd odpowiednio kontrolować ich działalności. Nadal poszukujemy

trwałych rozwiązań takich problemów, jak: zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie środowiska, biotechnologia czy też coraz intensywniejsze przemiany demograficzne, przede wszystkim w Afryce. W obliczu tak licznych zmian i niejasnych perspektyw chyba każdy poznał to uczucie: dużo za dużo dzieje się w tym samym czasie, rzeczy dzieją się zbyt szybko, a wiele z nich przebiega w sposób niekontrolowany. Moja teza brzmi: niektórzy ludzie czują się przytłoczeni przemianami politycznymi i kulturowymi, a także zachodzącą rewolucją technologiczną – granice ich tolerancji zostały już osiągnięte. Najchętniej unikaliby oni wyzwań, prowadzili życie, które dobrze znają, żyli według reguł znanych od dzieciństwa, nie doświadczali niczego nowego, lecz skryli się w swoich ojczystych stronach, w realiach, które przeminęły. [...] Wiemy jednak, że świat nigdy nie stoi w miejscu. Zmiany zachodzą, nawet jeżeli ludzie ich nie chcą lub boją się tego, co zmienia ich życie. Istnieje wprawdzie możliwość całkowitego odizolowania się, ogluchnięcia i oślepięcia na sprawy świata. Wtedy człowiek skazuje się jednak na bycie obiektem zmian i odbiera sobie szansę wpływania na kształt rzeczywistości. Ten, kto podejmuje wyzwanie i stawia czoła nowemu, demonstruje wolność wyboru i siłę twórczą¹.

W efekcie otaczających nas zmian coraz częściej mówimy, że żyjemy w świecie VUCA². Skrót ten pochodzi od słów: *volatility* (zmiennność), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność) i *ambiguity* (niejednoznaczność). Akronim, początkowo używany do opisanie sytuacji wojennych, znalazł swoje zastosowanie w kontekście biznesowym. Zmiennność odzwierciedla szybkość i zakres zmian, które zachodzą w nieprzewidywalny sposób. Znane wcześniej cykle koniunkturalne, czas życia produktu czy też mody uległy znacznemu skróceniu. Powoduje to pojawienie się niepewności wynikającej z braku możliwości odwołania się do przeszłości, na bazie której można by przewidywać przyszłe zdarzenia i planować działania. Rozrastające się organizacje i budowane przez nie sieci współpracy skutkują złożonością, która wynika ze wzrastającej liczby wewnętrznych i zewnętrznych powiązań oraz uwarunkowań utrudniających ocenę związków przyczynowo-skutkowych. Zjawiskom tym towarzyszy narastająca niejednoznaczność będąca skutkiem wymieszania kultur i łączącego się z tym braku jasności co do znaczeń, co prowadzi do błędnego ich odczytywania. W rezultacie świat biznesu staje się rozmyty i ambiwalentny w ocenie.

By sprostać wyzwaniom, jakie stawia świat VUCA, należy zmienności przeciwstawić wizję (*vision*). Ma ona dać organizacji kierunek, i niczym latarnia morska w burzliwych czasach pozwalać bezpiecznie pokonywać turbulencje zmian, jakie

1 J. Gauck, wystąpienie z okazji nadania tytułu doktora honoris causa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 24.05.2019 r.

2 Opis koncepcji VUCA oraz koncepcji VUCA Prime, mającej stanowić odpowiedzi na stawiane przez VUCA wyzwania, można znaleźć w: B. Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler, San Francisco 2017.

zachodzą na rynku. Niepewności należy przeciwstawić zrozumienie (*understanding*). Jest ono konsekwencją zdolności organizacji do pozyskiwania informacji zwrotnej z otoczenia – od pracowników, klientów czy dostawców, a także z obserwacji działań konkurentów. Zrozumienie wymaga stworzenia warunków do otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach organizacji, aby unikać barier komunikacyjnych w procesach decyzyjnych. Złożoności przeciwstawić należy jasność (*clarity*). By zapewnić jasność, konieczne jest wypracowanie przejrzystego systemu zarządzania w organizacji. Dzięki takiemu systemowi pracownicy powinni otrzymywać zrozumiałe, rzetelnie opisane zadania i procesy. Jasność wspierają także decyzje menedżerów, ukierunkowane na realizację wizji, dające pracownikom poczucie, że ich działania zmierzają w określonym kierunku, mimo turbulencji płynących z otoczenia. Odpowiedzią na niejednoznaczność staje się zwinność (*agility*), rozumiana jako zdolność do szybkiej adaptacji i przeprowadzania zmian dostosowujących zasady funkcjonowania organizacji do zmiennych, często chaotycznych sygnałów i warunków płynących z otoczenia. By organizacja była zwinna, musi wykształcić w sobie tolerancję na popełnianie błędów jako podstawę do zbudowania przestrzeni innowacyjności.

Wszystkie te uwarunkowania powodują, że kwestia funkcjonowania pracowników w tak złożonym świecie zmian staje się kluczowa. **Celem niniejszej monografii jest w efekcie rozpoznanie poziomu gotowości do zmian pracowników, analizowanego w szerszym kontekście ich funkcjonowania w sytuacji zmiany.** Najczęściej przyjmowaną perspektywą rozważań w tym obszarze jest problem zarządzania zmianami. W takim ujęciu kluczowe stają się kwestie właściwego rozpoznania sytuacji zmiany, określenia oczekiwanego (przyszłego) stanu organizacji po zmianie i opisanie – na podstawie tak zdefiniowanej różnicy (między stanem obecnym a pożądanym) – planu działania uwzględniającego pozyskanie koniecznych zasobów, w tym także tych wynikających z przełamania oporu pracowników wobec zmian. Jednakże perspektywa ta dotyczy konkretnej zmiany lub konkretnego procesu (cyklu) zmian. By zarządzać zmianą, konieczny jest jej kontekst wynikający z takiej lub innej percepcji sytuacji organizacji. W efekcie mniejszy akcent kładziony jest na ogólne podejście – szeroko rozumiane nastawienie do zmian, a w szczególności to, które prezentują pracownicy. W sytuacji gdy coraz częściej trudno nazwać jest konkretną zmianę – co wynika z jej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności – ważniejsze stają się odpowiedzi na następujące pytania: jak podchodzimy do zmian? jak się w nich odnajdujemy? co potrafimy, a czego nie potrafimy robić w zmianie? i wreszcie – co chcemy, a czego nie chcemy robić w zmianie?

Głównym **podmiotem badania była grupa pracowników na stanowiskach niekierowniczych**, jako reprezentantów realizatorów zmian organizacyjnych – osoby fizycznie wdrażające zmiany i na pierwszej linii podlegające ich skutkom. W badaniu uwzględniono nieliczną grupę osób na stanowiskach kierowniczych, którą potraktowano jako grupę referencyjną dla zweryfikowania

ewentualnych różnic w poziomie gotowości do zmian, jaki prezentują osoby (potencjalnie) zarządzające zmianami.

Jako **wzgląd badawczy** (optyka, z której prowadzone były badania) **przyjęto perspektywę kompetencyjną**. Do opisanego poziomu kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* – reprezentującej poziom gotowości do zmian wskazany w celu pracy – przyjęto **autorski zintegrowany model kompetencji**³. Zawarte w modelu zmienne konstytuujące dwa kluczowe komponenty kompetencji – *umiejętności* i *postawy* – rozpoznano w badaniu⁴ przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego gotowości do zmian⁵, opartego na koncepcji R. Kriegela i D. Brandta. W celu rozpoznania dynamicznych aspektów kształtowania się kompetencji, uwzględnionych w zintegrowanym modelu, w badaniu wzięła udział grupa ekspertów złożona z doświadczonych trenerów biznesu zajmujących się szkoleniami oraz projektami doradczymi związanymi z wdrażaniem zmian organizacyjnych. Poproszono ich o wypełnienie kwestionariusza opinii eksperckiej⁶ w celu zweryfikowania komponentów rozwojowych, zaliczanych w przyjętym modelu kompetencji do kategorii źródeł (umiejętności i postaw), czyli *wiedzy, rozumienia, wartości oraz przekonań*.

Dla realizacji celu badawczego w monografii postawiono następujące pytania badawcze:

- Jaki jest ogólny poziom oceny kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*?
- Jaka jest wzajemna relacja dwóch głównych komponentów badanej kompetencji – *umiejętności* i *postaw*?
- Które zmienne wchodzące w skład głównych komponentów kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* mogą stanowić jej mocne i słabe strony?
- Jaki wpływ na poziom oceny kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* mają wiek i staż pracy badanych pracowników?
- Czy istnieją różnice w ocenie zmiennych wchodzących w skład głównych komponentów kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* w odniesieniu do osób realizujących zmiany ze względu na zajmowanie przez nie stanowisk specjalistycznych i kierowniczych?
- Jaki jest poziom oceny komponentów rozwojowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*?

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze przyjęto następującą strukturę pracy. W rozdziale pierwszym omówiono główne determinanty zmian organizacyjnych wynikające z wyzwań współczesnego świata organizacji. W rozdziale tym procesy globalizacji opisano jako swoistą arenę, na której zmieniają

3 Patrz podrozdział 3.4. *Funkcjonowanie w sytuacji zmiany jako kompetencja*.

4 Szczegółowy opis badania patrz podrozdział 4.1. *Ogólna charakterystyka procesu badawczego*.

5 Zakres pytań wykorzystywanych w kwestionariuszu badawczym gotowości do zmian prezentuje aneks.

6 Zakres pytań wykorzystywanych w kwestionariuszu badawczym opinii eksperckiej prezentuje aneks.

się reguły gry rynkowej. Szczególny akcent położono na dwie kwestie – zmiany w sferze technologii oraz zatrudnienia. Obie sfery są ze sobą połączone i wpływają na siebie. Cyfryzacja, robotyka i automatyzacja procesów, technologie przetwarzania danych, wszechobecna łączność i imperatyw bycia „podłączonym” zmieniają rynek pracy, generując nowe wyzwania i nowe potrzeby w zakresie zawodów i wykorzystywanych w nich umiejętności pracowników.

Rozdział drugi poświęcono uporządkowaniu kwestii związanych z zarządzaniem zmianami. W pierwszej jego części omówiono różne klasyfikacje zmian oraz interpretacje procesu ich przebiegu. Powszechność i złożoność procesów zmian organizacyjnych powoduje, że mamy do czynienia z wieloma przekrojami i klasyfikacjami. Szczególny akcent położono na odniesienie tej sytuacji do konsekwencji, jakie niesie ona dla sposobów konkurencyjności współczesnych organizacji i ich podejścia do innowacji. W ostatniej części rozdziału omówiono kwestie koncepcji i roli lidera zmiany.

W rozdziale trzecim omówiono pojęcie i rolę kompetencji w funkcjonowaniu współczesnej organizacji. W pierwszej jego części przedstawiono kwestie zdolności organizacyjnych jako źródła elastyczności organizacji. W dalszej kolejności omówiono ogólną koncepcję kompetencji oraz – przyjęty jako punkt odniesienia – autorski zintegrowany model kompetencji. Model ten stanowi alternatywę dla klasycznego postrzegania kompetencji jako wyniku skrzyżowania trzech zmiennych – *wiedzy, umiejętności i postaw*. Dzięki przyjęciu modelu zintegrowanego jako podstawy dalszych analiz było możliwe rozpoznanie aspektów rozwojowych badanej kompetencji. W ostatniej części rozdziału opisano, w zgodzie z logiką zintegrowanego modelu, badaną kompetencję, czyli *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych. W pierwszej części przedstawiono logikę i przebieg badania oraz wykorzystywane w nim narzędzia. W kolejnej części zaprezentowano wyniki rozpoznania poziomu badanej kompetencji. Przedstawiono w niej wyniki w ujęciu ogólnym oraz w przekrojach szczegółowych przyjętych w badaniu. Następnie omówiono aspekty rozwojowe, odnoszące się do analizy źródeł poziomów przejawiania badanej kompetencji – *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*, zaobserwowanych w badaniu głównym.

1. Wyzwania współczesności – determinanty zmian organizacyjnych

1.1. Globalizacja jako źródło zmian reguł gry rynkowej

Globalizacja stała się „następstwem pojawienia się w ostatnim ćwierćwieczu minionego wieku kilku procesów, które zmieniły perspektywę postrzegania zasad i reguł postępowania, zdarzeń, zachowań, działań, uznawanych wartości – z narodowej na ogólnoświatową”¹. U swoich podstaw miała aspekty ekonomiczne, dlatego początkowo przybierała postać otwierania nowych filii, będących wierną repliką przedsiębiorstw matek na kolejnych rynkach krajowych. W następnych latach przedsiębiorstwa odchodziły od takiej formy ekspansji – przechodziły w stronę koordynowania swoich działań w postaci wewnętrznie spójnej polityki realizowanej na ponadnarodowych rynkach. Zaczęły koncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach i budowaniu globalnych sieci oraz partnerstwa strategicznego. Doprowadziło to do pojawienia się współczesnych korporacji globalnych. Ich ewolucję można przedstawić w kontekście zmian zachodzących w podejściu do tworzenia strategii międzynarodowych i globalnych:

- Lata 50. i 60. to przede wszystkim wielonarodowa ekspansja miniaturowych replik korporacji w postaci filii zagranicznych, przewaga strategii wielu rynków wewnętrznych, na których działają w dużym stopniu autonomiczne filie zagraniczne obsługujące rynki lokalne i/lub regionalne, ograniczona globalna koordynacja lub integracja działań w różnych częściach świata.
- Lata 70. to głównie wycofywanie się z rynku wielonarodowych korporacji: zbywanie, racjonalizacja i zamykanie zakładów w krajach inwestycji.
- Lata 80. to przede wszystkim przesunięcie uwagi w kierunku skoordynowanych i zintegrowanych strategii globalnych realizowanych przez stabilne przedsiębiorstwa wielonarodowe, a także skupienie się na globalnej konkurencyjności

¹ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 19.

i stosowaniu zasięgu globalnego jako broni konkurencyjnej w sektorach globalnych związanych ze specjalizacją zakładów i narodową współzależnością.

- Lata 90. to głównie przejście do strategii globalnych i transnarodowych. Korporacje koncentrują się na rozwoju kluczowych kompetencji z jednoczesnym wydzieleniem innych, pobocznych działań. Rezultatem tego jest rozwój sieci globalnych i partnerstwa strategicznego w kierunku zarówno poziomym, jak i pionowym. Wzrasta nacisk na wiedzę jako część aktywów, rozwijają się wczesne formy organizacji uczącej się.
- Od roku 2000 to w dużej mierze czasy korporacji wirtualnej i organizacji inteligentnej².

Zjawisko globalizacji wpisuje się w szerszy kontekst zmian zachodzących w szeroko rozumianej gospodarce światowej. Zakres tych zmian prezentuje tabela 1. Globalizacja w tych zmianach zajmuje miejsce centralne – ogniskuje i powoduje wiele zjawisk przejawiających się w innych obszarach.

Tabela 1. Najważniejsze trendy zmian współczesnej gospodarki

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Ekonomia	
<ul style="list-style-type: none"> • Keynesizm oraz finansowanie deficytów przez kreację pieniądza • Sukcesy nadreńskiej odmiany modelu socjaldemokratycznego • Podporządkowanie banków centralnych • Wiele usług zastrzeżonych dla sektora publicznego • Wielkość europejskich systemów monetarnych • Jeszcze istniejące monopole • Od inflacji do deflacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymywanie pod kontrolą deficytu budżetowego oraz stymulowanie rozwoju przez obniżanie stóp procentowych • Sukcesy anglosaskiej odmiany modelu liberalnego • Uniezależnienie banków centralnych • Prywatyzacja usług publicznych • Przejście na system jednolity, z wyjątkiem problemów publicznych • Działania deregulacyjne i antymonopolistyczne • Od deflacji do spadku cen
Globalizacja	
<ul style="list-style-type: none"> • Technologie w posiadaniu ograniczonej liczby państw • Wzrost wsparcia dla krajów rozwijających się, zagraniczne przepływy inwestycji i wnoszenie know-how • Istnienie wielu barier w handlu światowym • Stabilizacja demograficzna w Europie • Sukcesy „azjatyckich tygrysów” 	<ul style="list-style-type: none"> • Przyspieszone rozprzestrzenianie się technologii w skali ogólnoświatowej • Narastanie spekulacyjnego boomu finansowego, osłabnięcie tempa wzrostu i inwestycji zagranicznych, ale powrót do wzrostu ustabilizowanego • Szybkie znoszenie ograniczeń handlu światowego • Starzenie się krajów europejskich • Rozwój wielkich krajów azjatyckich

² G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 4.

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Technologia	
<ul style="list-style-type: none"> • Rozprzestrzenianie się mikrokomputerów • Niski wpływ technologii informatycznych na wydajność • Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne wywierające coraz większy wpływ na przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój sieci intranetu i Internetu • Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne jako znaczący czynnik wydajności • Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne nabierające strategicznego znaczenia dla wszystkich przedsiębiorstw
Przedsiębiorstwa	
<ul style="list-style-type: none"> • Rynek kształtowany przez popyt • Klient-konsument: marketing i zabezpieczenie jakości • Produkcja masowa oraz taylorizm • Pojawianie się małych i średnich przedsiębiorstw • Wzrost znaczenia marketingu bezpośredniego • Lokowanie oszczędności w akcje i ciągły wzrost na zachodnich giełdach • Wzrost znaczenia akcjonariatu instytucjonalnego 	<ul style="list-style-type: none"> • Rynek kształtowany przez podaż • Klient-nasz pan: marketing, wartość dla klienta, zarządzanie jakością totalną (TQM) • System <i>just-in-time</i> (system produkcji dokładnie na czas) oraz zindywidualizowana produkcja masowa • Mnożenie się małych i średnich przedsiębiorstw • Pojawianie się handlu elektronicznego • „Drzewa nie rosną aż do nieba”, ryzyko spekulacyjnego boomu finansowego oraz krachu giełdowego • Wzrost aktywności akcjonariuszy w radach zarządzających

Źródło: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 23–24.

Zakres oddziaływania globalizacji jest wieloaspektowy i dotyczy szeregu kategorii istotnych z punktu widzenia funkcjonowania współczesnego świata. Do najważniejszych można zaliczyć w szczególności: globalizację finansów i własności, rynków i strategii, technologii, kultury, rządzenia i polityki³:

- **Globalizacja finansów i własności kapitału** przejawia się w deregulacji rynków finansowych, międzynarodowej mobilności kapitału, wzroście liczby fuzji i przejęć.
- **Globalizacja rynków i strategii** dotyczy integracji działalności gospodarczej na skalę światową, ustanowienia zintegrowanych działań poza swoimi granicami, globalnego poszukiwania komponentów oraz aliansów strategicznych.

3 Na podstawie: W. Ruijgrok, R. van Tulder, *The Ideology of Interdependence*, Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam 1993, [w:] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996, s. 49.

- **Globalizacja technologii i powiązanych z nią badań oraz wiedzy** przejawia się tym, że technologia traktowana jest jako podstawowy „enzym”, który umożliwi rozwój technologii informacyjnej i telekomunikacji, co z kolei pozwala na rozwój globalnych sieci w ramach tej samej organizacji i między różnymi organizacjami.
- **Globalizacja stylów życia, modeli konsumpcji (globalizacja kultury)** przejawia się w transferze i transplatacji dominujących stylów życia, zrównaniu modeli konsumpcji i dominacji mediów.
- **Globalizacja rządzenia i regulacji prawnych** dotyczy zmniejszenia roli rządów narodowych i parlamentów, prób tworzenia nowej generacji przepisów i instytucji globalnych rządów.
- **Globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata** odnosi się do prowadzonych przez państwa analiz integracji społeczeństw świata w globalny, polityczny i ekonomiczny system, któremu będzie przewodzić wiodąca siła.
- **Globalizacja postrzegania i świadomości** dotyczy społeczno-kulturowych procesów skoncentrowanych na „jednej kuli ziemskiej”, ruchach globalistycznych i koncepcji obywateli świata.

Ze zjawiskiem globalizacji łączone jest pojęcie globalnej wioski. Termin ten wprowadził H.M. McLuhan w książce *The Gutenberg Galaxy*⁴. Opisał on w niej zjawisko zmiany zasad komunikacji przez masowe media elektroniczne dzięki przełamaniu barier czasu i przestrzeni – teraz komunikacja możliwa jest na masową skalę. Do tego zjawiska nawiązał także T. Levitt w szeroko komentowanym artykule *The Globalization of Markets*⁵. Zwrócił on uwagę między innymi na fakt, że pojawienie się globalnych produktów i marek prowadzi do swoistej konwergencji kulturowej przełamującej kulturę narodowe lub przynajmniej budującej dla nich alternatywę.

Jednym z elementów towarzyszących zjawiskom globalizacji jest pojawianie się społeczeństw wirtualnych. O takim społeczeństwie można mówić wtedy, gdy występują w nim⁶:

- **technologia informacyjna**, która znosi bariery geograficzne, a dzięki temu również bariery komunikacyjne, oraz umożliwia swobodny przepływ informacji indywidualnym jednostkom i podmiotom rynkowym bez względu na ich lokalizację;
- **swobodne interakcje** pomiędzy członkami grupy skupionymi wokół wspólnych zainteresowań, obejmujące przepływ informacji, wymianę poglądów i opinii oraz wszelkie inne formy komunikacji zarówno między poszczególnymi uczestnikami, jak i między wszystkimi członkami grupy;

4 H.M. McLuhan, *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, Toronto–Buffalo–London 1962.

5 T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, May–June, s. 92–102.

6 A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 44–45.

- **platforma dyskusji**, na której dana społeczność może tworzyć grupy i swobodnie się komunikować.

Ważnym aspektem oddziaływania globalizacji na funkcjonowanie współczesnego rynku jest jej wpływ na kształtowanie się kultury. Analizując ten wpływ, można zidentyfikować cztery scenariusze kształtowania się kultury w warunkach globalizacji⁷:

- **globalna homogenizacja** – całkowita dominacja kultury zachodniej, zwłaszcza amerykańskiej, tendencje społeczeństw do naśladowania i upodabniania do zachodniego stylu życia, wartości i norm, idei, wzorców konsumpcyjnych;
- **nasycenie kulturowe** – w dłuższej perspektywie czasowej kraje peryferyjne z oporami zastępują lokalne idee i wartości kulturowe zuniformizowanymi treściami płynącymi z dominujących centrów;
- **deformacja kulturowa** – uproszczenie, zubożenie, a nawet degradacja kultury zachodniej w procesie jej adaptacji przez kraje peryferyjne;
- **dojrzewająca amalgamacja kulturowa** – równorzędny dialog i wymiana między kulturami centrum i peryferii prowadzące do wzbogacenia kultury w wyniku zderzenia kultur, stymulującego kreatywność i oryginalność po obu stronach. Efektem tego optymistycznego scenariusza jest „kreolizacja”⁸ lub „hybrydyzacja”⁹ kultury.

Zmiany kulturowe budują jednak optymistyczną przestrzeń, w której:

[...] świat życia człowieka współczesnego, będąc z jednej strony wielowymiarowym i zmiennym, sytuuje jednostkę pośród różnorodności, skłaniając ją do ustawicznej tożsamościowej autoidentyfikacji (samopoznania, samookreślenia), z drugiej zaś strony kreuje przestrzenie, w których możliwe jest zaistnienie (jednostek i wspólnot), mimo różnic wśród innych i wspólnych z nimi. Tak oto jawi się ponowoczesny świat, który sankcjonując zróżnicowanie kulturowe, wymusza przełamywanie kulturowego zamknięcia na rzecz aktywności, swym przedmiotem czyniąc zmianę oraz otwarcie się na wszelką kulturową odmierność¹⁰.

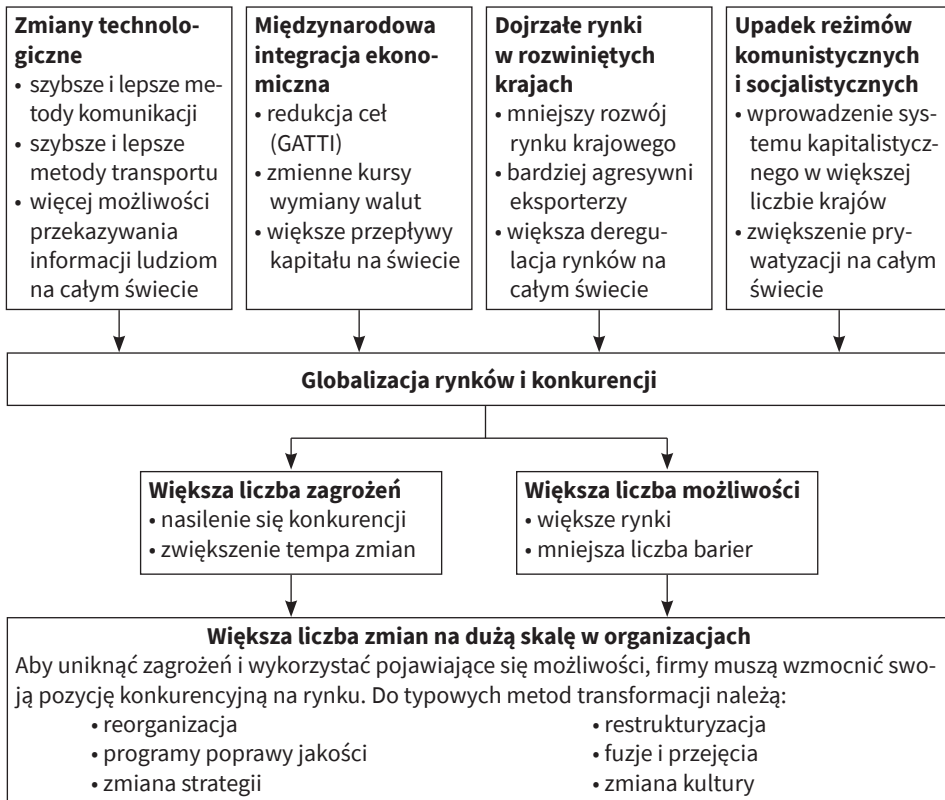
Podsumowaniem wpływu globalizacji na kształtowanie nowych reguł gry rynkowej może być zestawienie źródeł wpływu i skutków oddziaływania globalizacji na współczesne organizacje (por. rysunek 1.1).

7 P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002, s. 596–598.

8 Rozumiana jako środowisko (przestrzeń), w którym następuje wymieszanie obyczajów i kultur lokalnych.

9 Rozumiana jako proces łączenia się, przenikania różnych kultur.

10 A. Szerląg, *Ku międzykulturowej tożsamości. Dylematy tożsamości uwikłanej w wielokulturowość*, [w:] W. Jakubowski (red.), *Kultura i edukacja (konteksty i kontrowersje)*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008, s. 31.



Rysunek 1.1. Źródła globalizacji i jej wpływ na zakres zmian w funkcjonowaniu organizacji

Źródło: J.P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 31.

Jak zauważa J.P. Kotter:

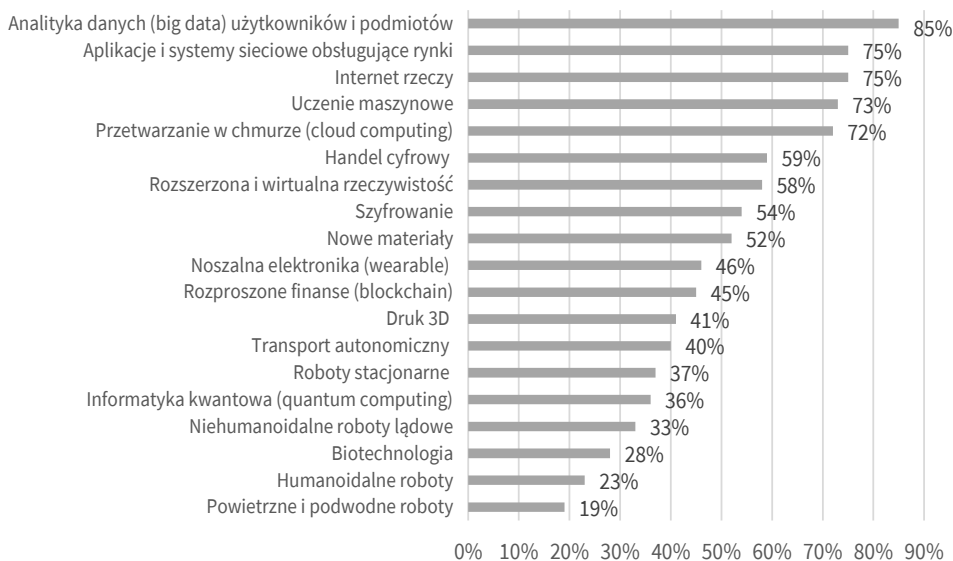
Z globalizacji gospodarki wynika zarówno wiele niebezpieczeństw, jak i wiele możliwości. Firmy są zmuszone do radykalnej poprawy działania nie tylko po to, aby dobrze prosperować oraz sprostać konkurencji, ale również po to, aby przetrwać na rynku. Globalizacją z kolei kierują szeroko pojmowane i potężne siły kojarzone ze zmianami technologii, z międzynarodową integracją ekonomiczną, a także z dojrzewaniem rynków krajowych w bardziej rozwiniętych krajach oraz z upadkiem komunizmu na świecie. Te zmiany wywierają wpływ na wszystkie podmioty rynkowe. Wpływ globalizacji odczuwają nawet firmy sprzedające swoje produkty jedynie w skali lokalnej¹¹.

W efekcie zmiany dotyczą wszystkich – i wszyscy w tych zmianach uczestniczą, biorąc udział w powszechnej grze rynkowej, od której nie ma ucieczki czy azylu.

¹¹ J.P. Kotter, *op. cit.*, s. 30.

1.2. Zmiany w sferze technologii

Procesom globalizacyjnym towarzyszyły zmiany w sferze technologii, ze szczególnym uwzględnieniem tych dotyczących technologii informacyjnych. Zgodnie z raportem *The Future of Jobs*, opracowanym przez Centre for the New Economy and Society na potrzeby World Economic Forum, do głównych źródeł zmian w tej sferze można zaliczyć: wszechobecny, szybki mobilny Internet, sztuczną inteligencję, wykorzystywanie wyników analizy danych powszechnych (*big data*) oraz technologię chmurową¹². Jak pokazują badania, w kolejnych latach źródła te będą skutkować zmianami objawiającymi się **przyspieszoną adopcją technologii** – do 2022 r. Zgodnie z deklaracjami 85% respondentów prawdopodobnie lub bardzo prawdopodobnie rozszerzy zakres wykorzystywania analityki *big data* zarówno jako użytkownik, jak i z własnych źródeł. Podobnie wysoki procent wskazań uzyskały działania ukierunkowane na wdrożenie technologii, takich jak Internet rzeczy, aplikacje i technologie internetowe służące do obsługi rynków oraz chmury obliczeniowe. Pozyskiwanie technologii będzie dotyczyć także uczenia maszynowego oraz rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej¹³ (por. wykres 1.1).



Wykres 1.1. Technologie według proporcji przedsiębiorstw, które zamierzają je wdrożyć do 2022 r. (prognoza)

Źródło: Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. vii.

¹² Centre for the New Economy and Society, *The Future of Jobs Report 2018*, World Economic Forum, Switzerland 2018, s. vii.

¹³ *Ibidem*.

Otoczająca nas powszechnie technologia coraz głębiej wkracza w codzienne funkcjonowanie tak człowieka, jak całych organizacji. Jak pokazują badania, technologie te, kreując nowe możliwości, zmieniają warunki gry rynkowej¹⁴ (por. rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Źródła oddziaływania zmian technologicznych na funkcjonowanie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie McKinsey Global Institute, *op. cit.*, s. 4.

¹⁴ Opis wpływu technologii za: McKinsey Global Institute, *Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life, Business, and the Global Economy*, report by: J. Manyika, M. Chui, J. Bughin, R. Dobbs, P. Bisson, A. Marrs, May 2013, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies> (dostęp: 23.03.2020).

Mobilny Internet – w ciągu zaledwie kilku lat przystosowane do Internetu urządzenia przenośne przeszły ze sfery luksusu do życia codziennego ponad biliona osób, które mają smartfony i tablety. „Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych 30% przeglądania sieci WWW i 40% wykorzystania mediów społecznościowych odbywa się na urządzeniach przenośnych. [...] Wszechobecna łączność i gwałtowne rozprzestrzenianie się aplikacji umożliwiają użytkownikom wykonywanie codziennych czynności z wykorzystywaniem nowych sposobów poznawania, postrzegania, a nawet interakcji ze światem fizycznym”¹⁵. Technologia mobilnego Internetu rozwija się szybko, z intuicyjnymi interfejsami i nowymi formatami, w tym urządzeniami do ubierania (*wearable devices*). Mobilny Internet ma zastosowanie także w różnych przedsiębiorstwach oraz w sektorze publicznym, gdzie umożliwia wydajniejsze dostarczanie wielu usług i stwarza szanse na zwiększenie produktywności pracowników. W gospodarkach rozwijających się mobilny Internet będzie przyciągać miliardy ludzi do „podłączonego” świata.

Automatyzacja prac w zakresie wiedzy – postępy w zakresie sztucznej inteligencji, uczenie maszynowe i naturalne interfejsy użytkownika (np. rozpoznawanie głosu) umożliwiają automatyzację wielu zadań pracownika wiedzy, które od dawna były uważane za niemożliwe lub niepraktyczne w przypadku wykonania ich przez maszyny. Na przykład niektóre komputery mogą odpowiedzieć na nieustrukturyzowane pytania (to znaczy takie, które formułowane są w zwykłym języku, a nie precyzyjnie napisane jako zapytania programowe), dzięki czemu pracownicy lub klienci bez specjalistycznego szkolenia mogą uzyskać informacje na własną rękę. Otwiera to możliwości szerokich zmian w sposobie organizacji i wykorzystywania wiedzy. Zaawansowane narzędzia analityczne mogą być zastosowane do zwiększenia zdolności wysoko wykwalifikowanych pracowników, a ponieważ więcej zadań pracowników wiedzy może być wykonanych przez maszynę, możliwe jest również, że niektóre ich rodzaje będą mogły być w pełni zautomatyzowane.

Internet rzeczy – proces umieszczania czujników i siłowników w maszynach oraz innych obiektach fizycznych w celu włączenia ich do „podłączonego” świata szybko się rozprzestrzenia. Od monitorowania przepływu produktów przez fabrykę do pomiaru wilgotności przy uprawach i śledzenia przepływu wody za pomocą rur komunalnych – Internet rzeczy pozwala korporacjom i organizacjom sektora publicznego zarządzać zasobami, optymalizować wydajność i tworzyć nowe modele biznesu. Dzięki zdalnemu monitorowaniu Internet rzeczy ma również duży potencjał, aby poprawić zdrowie pacjentów z chorobami przewlekłymi i przeciwstawić się głównej przyczynie rosnących kosztów opieki zdrowotnej.

Technologia chmurowa – dzięki niej każda aplikacja lub usługa komputerowa może być dostarczana za pośrednictwem sieci lub Internetu przy wykorzystaniu (lub braku potrzeby wykorzystania) lokalnego oprogramowania oraz minimalnej

¹⁵ *Ibidem*, s. 6. Jeśli nie wskazano inaczej, wszystkie teksty obcojęzyczne w tłumaczeniu autora.

mocy obliczeniowej. By to osiągnąć zasoby IT (takie jak obliczanie i przechowywanie) są udostępniane w miarę potrzeb – gdy wymagana jest dodatkowa pojemność, jest ona bezproblemowo dodawana bez konieczności inwestowania w nowy sprzęt lub nowe oprogramowanie. Chmura umożliwia gwałtowny rozwój usług internetowych – od wyszukiwania do strumieniowego przesyłania multimediów w celu przechowywania danych prywatnych w trybie offline (zdjęcia, książki, muzyka). Chmura daje także możliwość przetwarzania w tle, co pozwala internetowym urządzeniom mobilnym m.in. na reagowanie na polecenia głosowe. Chmura może również poprawić kosztochłonność, a w efekcie – ekonomiczność stosowania rozwiązań IT dla przedsiębiorstw i rządów, a także zapewnić większą elastyczność i responsywność systemów informatycznych. Wreszcie chmura może umożliwić wejście nowych modeli biznesu, w tym wszystkich modeli zakładających płatność za usługi w układzie *pay-as-you-go*.

Zaawansowana robotyka – przez ostatnie kilkadziesiąt lat roboty przemysłowe wykonywały fizycznie trudne, niebezpieczne lub brudne prace, takie jak spawanie czy malowanie natryskowe. Roboty te były drogie, nieporęczne, przymocowane na stałe do podłogi i ogrodzone, by chronić pracowników. Teraz bardziej zaawansowane roboty zyskują ulepszone zmysły, sprawność manualną i inteligencję dzięki przyspieszeniu postępu w zakresie widzenia maszyn, sztucznej inteligencji, komunikacji między maszynami, czujnikami i napędami. Obsługa tych robotów może być łatwiejsza dla pracowników przy programowaniu i interakcji z nimi. Mogą być one bardziej kompaktowe i elastyczne, dzięki czemu można je bezpiecznie umieszczać obok pracowników. Postępy te mogą sprawić, że praktycznie użyteczne stanie się wykorzystywanie robotów do wykonywania pracy ludzkiej w większej liczbie zadań produkcyjnych, a także zadań serwisowych, takich jak sprzątanie i konserwacja. Technologia ta może zaowocować pojawieniem się nowych rodzajów robotów chirurgicznych, robotów protetycznych oraz egzoszkieleatów, które będą pomagać ludziom z ograniczoną mobilnością funkcjonować normalniej, przyczyniając się do poprawy i przedłużenia ich życia.

Genomika nowej generacji – wykorzystuje postęp w nauce sekwencjonowania i modyfikacji materiału genetycznego dzięki najnowszym możliwościom analityki dużych zbiorów danych. Dzisiaj ludzki genom może być sekwencjonowany w ciągu kilku godzin i za cenę kilku tysięcy dolarów, podczas gdy kiedyś zadanie opracowania ludzkiego genomu (Human Genom Project) trwało 13 lat i kosztowało 2,7 biliona dolarów¹⁶. Dzięki szybkiemu sekwencjonowaniu i zaawansowanej mocy obliczeniowej naukowcy mogą systematycznie testować to, jak odmiany genetyczne prowadzą do pojawienia się specyficznych cech i chorób, zamiast używać metody prób i błędów. Stosunkowo tanie komputery stacjonarne mogą być stosowane w rutynowej diagnostyce, co potencjalnie znacząco może usprawnić leczenie przez dopasowanie terapii do pacjentów. Następnym krokiem

16 Zob. *ibidem*, s. 7.

jest biologia syntetyczna, rozumiana jako zdolność do precyzyjnego dostosowywania organizmów przez „pisanie” DNA. Zmiany te mogą mieć doniosły wpływ na medycynę i rolnictwo, a nawet pomóc w wytwarzaniu wysokowartościowych substancji, takich jak biopaliwa, oraz przyspieszyć proces odkrywania leków.

Autonomiczne i prawie autonomiczne pojazdy – dziś możliwe stało się tworzenie samochodów, ciężarówek, samolotów i łodzi, które są całkowicie lub częściowo autonomiczne. Raptownie rozwija się niezbędna technologia wykorzystywana w dronach na polu bitwy, w samokierujących się samochodach Google’a, widzeniu maszyn, sztucznej inteligencji, czujnikach i siłownikach. W ciągu najbliższych dziesięciu lat tanie, komercyjnie dostępne na rynku drony i łodzie podwodne będą mogły być wykorzystane do wykonywania szeregu zadań. Autonomiczne samochody i ciężarówki wywołają rewolucję w transporcie lądowym, wymagającą zmian w regulacjach prawnych i akceptacji społecznej. W tym przypadku technologie te dodadzą znaczącą wartość systemom wspomagającym kierowców w zakresie kierowania, hamowania i unikania kolizji. Potencjalne korzyści płynące z autonomicznych samochodów i ciężarówek obejmują: zwiększone bezpieczeństwo, zredukowanie emisji CO₂, więcej odpoczynku i wydłużenie czasu pracy kierowców (dzięki technologii jazdy *hands-off*), a także zwiększoną produktywność w branży transportu ciężarowego.

Magazynowanie energii – technologia magazynowania energii obejmuje baterie i inne systemy, które przechowują energię do późniejszego wykorzystania. Baterie litowo-jonowe i ogniwa paliwowe już zasilają pojazdy elektryczne i hybrydowe oraz miliardy przenośnych urządzeń elektroniki użytkowej. W szczególności akumulatory litowo-jonowe wykazały stały wzrost wydajności i obniżkę cen, przy czym koszt jednostkowy pojemności magazynowej gwałtownie zmalał w ciągu ostatniej dekady. Przez następną dekadę postęp w technologii magazynowania energii może sprawić, że pojazdy elektryczne (hybrydy, hybrydy plug-in i wszystkie samochody elektryczne) będą konkurencyjne pod względem ceny w porównaniu z pojazdami opartymi na silnikach spalinowych. W sieciach energetycznych zaawansowane systemy przechowywania energii za pomocą baterii mogą pomóc w integracji energii słonecznej i wiatrowej, poprawić jakość przez kontrolowanie zmian częstotliwości, obsługiwać maksymalne obciążenia i zmniejszyć koszty, co umożliwi zakładom energetycznym odroczenie rozbudowy infrastruktury. W gospodarkach rozwijających się baterie/układy słoneczne mają potencjał, aby przynieść niezawodną moc (energię elektryczną) do miejsc, w których nigdy jej nie było.

Druk 3D – do tej pory druk 3D w dużej mierze był wykorzystywany przez projektantów produktów i hobbystów oraz w kilku wybranych zastosowaniach produkcyjnych. Jednak poprawia się wydajność maszyn do wytwarzania dodatków, poszerza się zakres materiałów, a ceny (zarówno drukarek, jak i materiałów) szybko maleją – co prowadzi druk 3D do miejsca, w którym technologia ta będzie mogła być używana przez konsumentów i zwiększać spektrum swoich zastosowań produkcyjnych. Dzięki drukowaniu 3D idea może być przeniesiona

bezpośrednio z pliku projektu 3D do gotowego elementu lub produktu, z potencjalnym pominięciem wielu tradycyjnych etapów produkcji. Co ważne, druk 3D umożliwia produkcję na żądanie. Ma to wpływ na łańcuchy dostaw i magazynowanie części zamiennych (dziś jest to duży koszt dla producentów). Druk 3D może również zmniejszać ilość materiału zmarnowanego w produkcji i tworzyć obiekty, które są trudne lub niemożliwe do wyprodukowania tradycyjnymi technikami. Naukowcy mają nawet biodrukowane narzędzia dzięki stosowaniu techniki drukowania atramentowego do pokrywania ludzkich komórek macierzystych wraz z rusztowaniem podtrzymującym.

Zaawansowane materiały – w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat naukowcy odkryli sposoby wytwarzania inteligentnych materiałów o niesamowitych cechach, takich jak samonaprawianie się lub samooczyszczenie, pamięć metalu pozwalająca mu powrócić do oryginalnego kształtu czy piezoelektryczność ceramiki i kryształów pozwalająca im przekształcać nacisk w energię. W szczególności nanomateriały mają szeroki potencjał zastosowania. W długim okresie mogą one wywrzeć ogromny wpływ na ekonomikę funkcjonowania przedsiębiorstw. W nanoskali (mniej niż 100 nanometrów) zwykle substancje przyjmują nowe właściwości – większą reaktywność, nietypowe właściwości elektryczne, ogromną siłę na jednostkę masy – które umożliwiają powstanie nowych rodzajów leków, supersłiskich powłok, silniejszych kompozytów i innych ulepszeń. Zaawansowane nanomateriały, takie jak grafen i nanorurki węglowe, mogą mieć szczególnie znaczący wpływ na kreowanie nowych możliwości i rozwiązań w sferze zarówno konkurencyjności, jak i funkcjonalności produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa. Na przykład grafen i nanorurki węglowe mogą pomóc w tworzeniu nowych typów wyświetlaczy oraz superwydajnych baterii i ogniw słonecznych. Wreszcie przedsiębiorstwa farmaceutyczne czynią już postępy w badaniach nad używaniem nanocząstek do leków ukierunkowanych, wykorzystywanych w leczeniu chorób takich jak rak.

Zaawansowane poszukiwanie oraz odzyskiwanie ropy naftowej i gazu ziemnego – zdolność do wydobywania tzw. niekonwencjonalnych rezerw ropy naftowej i gazu z łupkowych formacji skalnych jest rewolucją technologiczną, która przybiera na sile od prawie czterech dekad. Kombinacja wiercenia poziomego i szczelinowania hydraulicznego umożliwia dotarcie do złóż ropy naftowej i gazu, które były znane w Stanach Zjednoczonych i innych miejscach, ale nie były ekonomicznie osiągalne przy konwencjonalnych metodach wiercenia. Potencjalny wpływ tej technologii przykuwa ogromną uwagę zarówno przedsiębiorstw, jak i rządów państw. Dzięki ciągłym ulepszeniom technologia ta może znacznie zwiększyć dostępność paliw kopalnych przez dziesięciolecia i przynieść natychmiastowe korzyści dla energochłonnych gałęzi przemysłu, takich jak produkcja petrochemiczna. Ostatecznie ulepszenie technologii poszukiwania oraz wydobycia ropy i gazu może nawet odblokować nowe typy rezerw, w tym metanu z pokładów węgla, metanu ze zwartych piaskowców i klatratów (znanych również jako hydraty metanu), co potencjalnie może zapoczątkować kolejną rewolucję energetyczną.

Energia odnawialna – odnawialne źródła energii, takie jak energia słoneczna, wiatrowa, hydroelektryczna i fal oceanu, są szansą na pozyskiwanie niekończącego się źródła energii bez uszczerbku dla zasobów, przyczyniania się do zmiany klimatu i konieczności martwienia się o konkurencję ze strony producentów paliw kopalnych. Technologia ogniw słonecznych rozwija się szczególnie szybko. W ciągu ostatnich dwudziestu lat koszt energii wytwarzanej przez ogniwa słoneczne spadł z prawie 8 dolarów za wat energii do jednej dziesiątej tej kwoty. Jednocześnie energia wiatrowa stanowi szybko rosnący odsetek wytwarzania energii odnawialnej. Odnawialne źródła energii są coraz częściej wdrażane na dużą skalę w zaawansowanych gospodarkach, takich jak Stany Zjednoczone i Unia Europejska. Co ważniejsze, Chiny, Indie i inne gospodarki wschodzące mają agresywne plany wdrożenia energii słonecznej i wiatrowej, które mogą pozwolić im na dalszy szybki wzrost gospodarczy przy jednoczesnym ograniczeniu rosnących obaw dotyczących zanieczyszczenia środowiska.

By zrozumieć wpływ technologii na zakres zmian, jakim poddawany jest człowiek, a w szczególności pracownik współczesnej organizacji, warto spojrzeć na tę kwestię w perspektywie ewolucyjnej obejmującej trzy fazy ewolucji¹⁷:

- W pierwszej fazie człowiek funkcjonował w środowisku przedtechnologicznym. Odkrycia technologiczne łączyły się z poszukiwaniem (jakichkolwiek) możliwości ich wykorzystania. W tym okresie otaczający świat i jego reguły były ogólnie zrozumiałe, tempo zmian było powolne, a ulepszenia – stopniowe.
- W drugiej fazie nastąpiło wyraźne przyspieszenie procesów wdrażania i rozpowszechniania nowych technologii. Pociągnęło to za sobą coraz większą pokusę, by za pomocą technologii zmienić wszystko. Odbywa się to w ramach aktualnych sposobów myślenia (*mindsets*) i sprawdzonego przebiegu procesów organizacyjnych. Nowe technologie działają jak smar, usprawniając to, co działało dotychczas. Na tym etapie funkcjonują zarówno stare, jak i nowe systemy i rozwiązania. Jednak wzrastający zakres i głębokość zmian zaczynają coraz silniej oddziaływać na sferę społeczną organizacji. Nowe relacje organizacyjne generują nowe zachowania uczestników organizacji, co powoduje, że coraz silniej odczuwane są zmiany i pojawia się poczucie zagubienia oraz niepewności.
- W trzeciej fazie następuje poszukiwanie sensu stosowania nowych technologii. Systemy organizacyjne są przebudowywane w celu dostosowania ich do nowego świata wszechobecnej technologii. To faza, kiedy społeczeństwo i świat biznesu stają przed wyzwaniem, czy będą potrafiły nadawać sens zmianom. Technologia staje się tak powszechna, że przenosi się do tła. Będąc często niewidoczna, jest powszechnie zrozumiała i wbudowana. Jest to etap, w którym rzeczy wydają się po prostu gotowe do pracy.

17 Opracowanie własne na podstawie: T. Goodwin, *Digital Darwinism. Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption*, Kogan Page, London–New York–New Delhi 2018, s. 48.

To, czy będziemy w stanie pozytywnie wykorzystać możliwości, jakie generuje trzecia faza rozwoju zmian technologicznych, czy technologia stanie się narzędziem nadawania sensu, czy zmiany wynikające z możliwości nowych rozwiązań technologicznych będą służyć procesowi kształtowania relacji społecznych, czy go powodować, w ogromnej mierze zależy od jednostkowych umiejętności funkcjonowania poszczególnych pracowników w sytuacji zmiany. To rodzi kluczowe pytanie, czy zmiany są dla nas wyzwaniem naruszającym znane i zaakceptowane reguły gry, a energię skierowaną w zasoby własne poświęcamy na próbę powstrzymania tego, co wokół nas się dzieje i na co często nie mamy wpływu, czy też traktujemy je jako naturalny, ciągły proces, a energię zużywamy na ukierunkowywanie zachodzących zmian i nadawanie im sensu.

1.3. Zmiany w sferze zatrudnienia

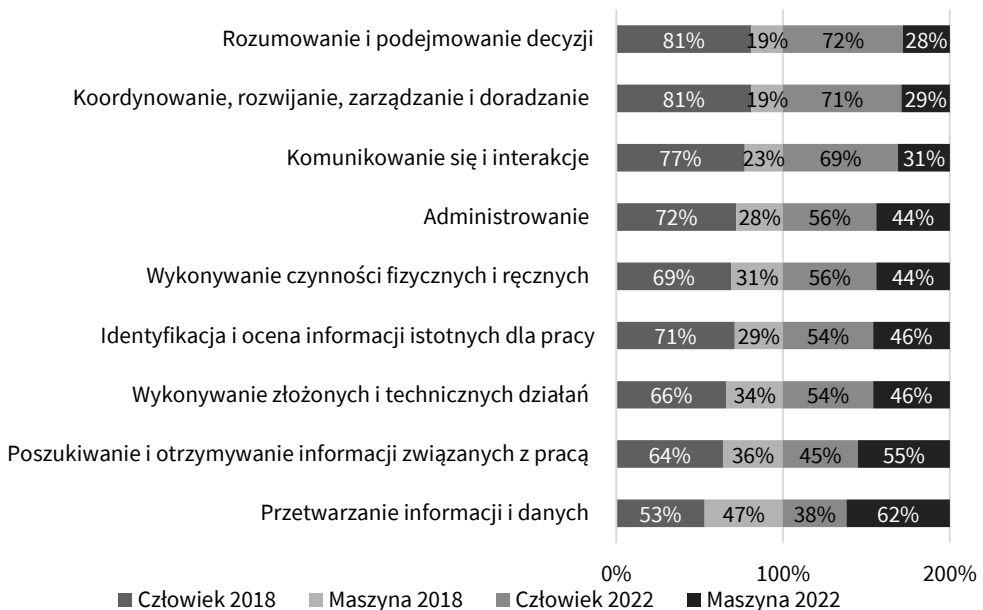
Globalizacja sprawiła, że **zmiany w geografii produkcji, dystrybucji oraz łańcuchach wartości** stały się powszechne. Jak pokazują badania¹⁸, do 2022 r. 59% badanych pracodawców oczekuje, że nastąpią istotne zmiany w tych obszarach. W podejmowaniu decyzji o wyborze lokalizacji świadczenia pracy (miejsc, gdzie praca ma być fizycznie realizowana) przedsiębiorstwa zdecydowanie priorytetowo będą traktować dostępność wykwalifikowanych lokalnych talentów – 74% wskazań przez respondentów. Maleje jednocześnie znaczenie czynnika kosztu pracy (64% wskazań), a także takich kwestii, jak elastyczność lokalnych przepisów prawa pracy, efekt aglomeracji przemysłowych czy bliskość surowców.

Zjawiskom tym towarzyszyć będzie **zmiana typów zatrudnienia**. Jak pokazują badania¹⁹, prawie 50% przedsiębiorstw oczekuje, że do 2022 r. automatyzacja doprowadzi do pewnego zmniejszenia ich pełnoetatowej siły roboczej. Jednocześnie 38% badanych przedsiębiorstw spodziewa się wzrostu nowych ról (stanowisk) charakteryzujących się zwiększoną produktywnością, a ponad jedna czwarta oczekuje, że automatyzacja pracy doprowadzi do powstania nowych ról (zawodów) w przedsiębiorstwie. Ponadto przedsiębiorstwa przewidują zwiększenie wykorzystania pracowników wykonujących prace wyspecjalizowane, przy czym wielu respondentów podkreślało zamiar angażowania pracowników w bardziej elastyczny sposób, z wykorzystaniem pracy zdalnej oferowanej poza fizycznymi biurami oraz w ramach decentralizacji operacji.

18 Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. vii.

19 *Ibidem*.

Kolejnym zjawiskiem, będącym skutkiem zmian w sferze technologii, jest pojawianie się **nowej granicy człowiek – maszyna w ramach podziału zadań**. Jak pokazują badania²⁰, przedsiębiorstwa oczekują znaczącej zmiany na granicy podziału zadań między ludźmi i maszynami. W 2018 r. średnio 71% wszystkich roboczogodzin (w 12 branżach objętych badaniem) było wykonywanych przez ludzi, w porównaniu z 29% roboczogodzin, które wykonywały maszyny. Do 2022 r. ten podział ma się przesunąć do średnio 58% roboczogodzin wykonywanych przez ludzi i 42% – przez maszyny. W szczególności zmiany te dotyczą sfery przetwarzania i wykorzystywania informacji. Przewiduje się, że do 2022 r. nastąpią istotne przesunięcia zwiększające udział maszyn w realizacji szeregu zadań – także tych, które dziś są kojarzone jako typowo ludzkie (por. wykres 1.2).



Wykres 1.2. Stosunek godzin pracy człowieka i maszyny w 2018 r. w porównaniu z 2022 r. (prognoza)

Źródło: Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. 11.

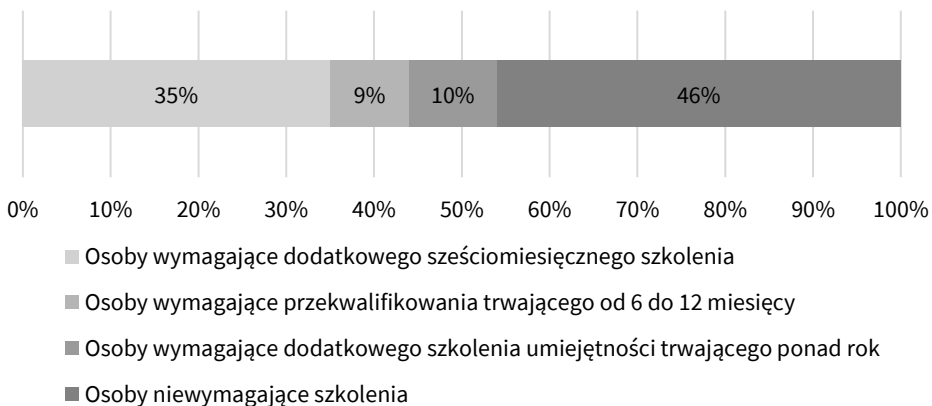
Wzrost tempa i intensywności oraz skali zmian powoduje, że coraz wyraźniej pojawia się potrzeba wykorzystywania w organizacjach **ról na żądanie**. Jak pokazują badania²¹, do 2022 r. wzrośnie zapotrzebowanie na **analityków danych**,

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ibidem*, s. viii.

deweloperów oprogramowania i aplikacji, specjalistów od e-commerce i social mediów. Oczekuje się również, że wzrośnie zapotrzebowanie na role zawodowe, które wykorzystują wyraźnie ludzkie umiejętności, takie jak **obsługa klienta, sprzedaż i marketing, szkolenia i rozwój, zarządzanie różnorodnością kulturową czy zarządzanie innowacjami.** Ponadto oczekiwane jest pojawienie się szeregu całkowicie nowych ról specjalistycznych, związanych ze zrozumieniem i wykorzystaniem najnowszych nowych technologii, jak specjaliści od sztucznej inteligencji, uczenia się maszyn, analizy *big data*, specjaliści w dziedzinie automatyzacji, analitycy bezpieczeństwa informacji, specjaliści od doświadczenia użytkowników, projektanci interakcji człowiek – maszyna oraz specjaliści technologii blockchainowych.

Biorąc pod uwagę falę nowych technologii i trendów zakłócających modele biznesu oraz zmieniający się podział pracy między pracownikami a maszynami przekształcającymi aktualne profile pracy, zdecydowana większość pracodawców dostrzega potrzebę **przekwalifikowywania się pracowników.** Jak pokazują badania²², do 2022 r. nie mniej niż 54% wszystkich pracowników będzie musiało zmienić i/lub podnieść swoje kwalifikacje. W tym około 35% będzie wymagać dodatkowego sześciomiesięcznego szkolenia, 9% – przekwalifikowania trwającego od 6 do 12 miesięcy, a 10% – dodatkowego szkolenia umiejętności trwającego ponad rok (por. wykres 1.3). Wciąż oczekiwanymi umiejętnościami będą: myślenie analityczne i innowacyjne, proaktywne podejście do uczenia się, krytyczne myślenie, perswazja i negocjacje, elastyczne podejście do rozwiązywania złożonych problemów, inteligencja emocjonalna, przywództwo i wpływ społeczny, a także orientacja usługowa.



Wykres 1.3. Konieczność przekwalifikowywania się pracowników do 2022 r. (prognoza)

Źródło: Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. ix.

²² *Ibidem.*

Nawet jeśli zmiany zachodzące na globalnym rynku pracy, opisane w niniejszym podrozdziale, nie są jednoznacznie przesądzone, to istnieją wiarygodne prognozy wynikające z działań i decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w odpowiedzi na dotyczące je światowe tendencje. W miarę jak adaptacja nowych technologii będzie nabierać tempa, przedsiębiorstwa coraz bardziej będą odczuwać presję konkurencyjną podobną do tej, jaka skłoniła je do tworzenia globalnych łańcuchów dostaw w latach dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych²³. Zachodzące zmiany wpływają na kształt środowiska, w którym liderzy biznesu podejmują decyzje i generują szeroki zakres reakcji (działań) przedsiębiorstw razem kształtujących przyszły charakter miejsc pracy (por. wykres 1.4).



Wykres 1.4. Przewidywany (do 2022 r.) wpływ obecnej strategii wzrostu na siłę roboczą według odsetka przedsiębiorstw

Źródło: Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. x.

Chociaż poszczególne przedsiębiorstwa mogą poszukiwać własnych (odbiegających od schematów wyznaczanych przez największe światowe korporacje) strategii wzrostu, to jednak wydaje się, że w największym stopniu będą musiały

23 Por. Bain & Company, *Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation and Inequality*, report by: K. Harris, A. Kimson, A. Schwedel, 7.02.2018, <https://www.bain.com/insights/labor-2030-the-collision-of-demographics-automation-and-inequality> (dostęp: 23.03.2020).

rozważać dwie decyzje inwestycyjne²⁴. Będą one miały zasadnicze znaczenie dla kształtowania przyszłości miejsc pracy, a dotyczyć będą kwestii, czy nadać priorytet automatyzacji, czy wzmocnieniu siły roboczej (augmentacji)²⁵ oraz czy (i w jakim zakresie) inwestować w przekwalifikowanie pracowników.

Zakres zmian w oczekiwanej strukturze zatrudnienia, będący wynikiem przyjmowanych przez organizacje strategii wzrostu, może być opisany przez podział na trzy kategorie zawodów/stanowisk²⁶:

- 1) zawody i stanowiska stabilne,
- 2) nowe stanowiska i zawody,
- 3) zawody i stanowiska nadmiarowe (zbędne)²⁷.

Do kategorii **zawodów i stanowisk stabilnych** zaliczani są:

- dyrektorzy zarządzający i główni kierownicy,
- menedżerowie generalni i operacyjni*,
- deweloperzy i analitycy oprogramowania i aplikacji*,
- analitycy danych i naukowcy*,
- specjaliści od sprzedaży i marketingu*,
- przedstawiciele handlowi,
- specjaliści ds. sprzedaży hurtowej,
- specjaliści ds. produktów technicznych i naukowych,
- specjaliści ds. kadr,
- doradcy finansowi i inwestycyjni,
- specjaliści ds. bazy danych i sieci,
- specjaliści w zakresie łańcucha dostaw i logistyki,
- specjaliści ds. zarządzania ryzykiem,
- analitycy bezpieczeństwa informacji*,
- analitycy ds. zarządzania i organizacji,
- specjaliści ds. rozwoju organizacji*,
- inżynierowie elektrotechniki,
- operatorzy zakładów przetwórstwa chemicznego,
- nauczyciele uniwersyteccy i szkolnictwa wyższego,

24 Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. ix.

25 Strategie augmentacji siły roboczej mogą być rozumiane jako wykorzystywanie automatyzacji niektórych zadań, aby uzupełnić i wzmocnić zasoby ludzkie, co ma umożliwić pracownikom zwiększenie możliwości wykorzystania ich pełnego potencjału i generowanej przez nich przewagi konkurencyjnej. Por. T. Zeynep, S. Kalloch, *Transforming Today's Bad Jobs into Tomorrow's Good Jobs*, „Harvard Business Review” 2017, June 12, <https://hbr.org/2017/06/transforming-todays-bad-jobs-into-tomorrows-good-jobs> (dostęp: 23.03.2020) oraz P. Evans-Greenwood, A. Marshall, M. Ambrose, *Reconstructing Jobs: Creating Good Jobs in the Age of Artificial Intelligence*, Deloitte, 18.07.2018, <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/creating-good-jobs-age-of-artificial-intelligence.html> (dostęp: 23.03.2020).

26 Centre for the New Economy and Society, *op. cit.*, s. ix.

27 Oznaczenie * przy zawodach i stanowiskach odzwierciedla fakt, że mogą być one postrzegane jako stabilne lub o spadającym popycie w jednej branży, ale rosnącym w innej.

- urzędnicy zajmujący się przestrzeganiem przepisów,
- inżynierowie energii i ropy naftowej,
- robotnicy specjaliści i inżynierowie,
- operatorzy zakładów rafinacji ropy naftowej i gazu ziemnego.

Do kategorii **nowych zawodów i stanowisk** zaliczani są:

- specjaliści od sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego,
- specjaliści ds. *big data*,
- specjaliści ds. transformacji cyfrowej,
- specjaliści ds. nowych technologii,
- specjaliści ds. usługi w zakresie technologii informacyjnych,
- specjaliści ds. automatyzacji procesów,
- profesjonaliści z branży innowacji,
- specjaliści ds. e-commerce i social media,
- specjaliści ds. środowiska użytkownika i projektanci interakcji człowiek – maszyna,
- specjaliści ds. szkoleń i rozwoju,
- specjaliści ds. kultury,
- specjaliści ds. informacji o kliencie,
- pracownicy działu obsługi klienta*,
- projektanci usług i rozwiązań dla klienta,
- specjaliści ds. digital marketingu i strategii.

Do kategorii **nadmiarowych (zbędnych) zawodów** zaliczani są:

- pracownicy biurowi ds. wprowadzania danych,
- specjaliści ds. rachunkowości, księgowości i rachuby (płac),
- pracownicy sekretariatów w działach administracyjnych i dyrektorów wykonawczych,
- pracownicy montażu i utrzymania zakładu,
- specjaliści ds. usług biznesowych i menedżerowie administracji,
- księgowi i audytorzy,
- pracownicy rejestrujący stany magazynowe materiałów,
- pracownicy urzędów pocztowych,
- analitycy finansowi,
- kasjerzy i pracownicy kas biletowych,
- mechanicy i pracownicy naprawy maszyn,
- telemarketerzy,
- instalatorzy i pracownicy warsztatów elektroniki i telekomunikacji,
- kasjerzy bankowi i pokrewni,
- kierowcy samochodów, furgonów i motocykli,
- agenci i pośrednicy sprzedaży i zakupów,
- sprzedawcy bezpośredni (od drzwi do drzwi), uliczni sprzedawcy i pokrewni,
- pracownicy ds. statystyk, finansów i ubezpieczeń,
- prawnicy.

Do podobnych konkluzji doszła w swoim raporcie firma McKinsey²⁸. Wskazuje ona na kilka trendów, które mogą służyć jako katalizatory przyszłego popytu na pracę. Trendy będą mogły wygenerować popyt na miliony miejsc pracy do 2030 r. Obejmują one: opiekę nad innymi osobami w starzejących się społeczeństwach, podnoszenie wydajności energetycznej i sprostanie wyzwaniom klimatycznym, wytwarzanie towarów i usług na potrzeby rozrostu klasy konsumpcyjnej, szczególnie w krajach rozwijających się, inwestycje w technologię, infrastrukturę i budynki potrzebne we wszystkich krajach. Jak zauważa McKinsey, patrząc na tę kwestię z innej strony, rosnąca i dynamiczna gospodarka – częściowo napędzana przez samą technologię i jej wkład w produktywność – stworzy miejsca pracy. Te miejsca pracy mogłyby pochodzić ze wzrostu zapotrzebowania na obecne zawody oraz z popytu powstałego wskutek tworzenia nowych rodzajów zawodów, które mogły nie istnieć w przeszłości. Wzrost liczby miejsc pracy (nowe zawody) może z nadwyżką zrekompensować utratę miejsc pracy związanych z automatyzacją. Jednakże takie zastąpienie nie nastąpi samo z siebie. Będzie wymagać od przedsiębiorstw i rządów, by skorzystali z pojawiających się okazji, aby pobudzić tworzenie miejsc pracy i zapewnić prawidłowe funkcjonowanie rynków pracy. Czeka nas zmiany w strukturze siły roboczej będą ogromne. Firma McKinsey szacuje, że nawet 375 milionów pracowników na całym świecie (14% globalnej siły roboczej) prawdopodobnie będzie musiało przejść do nowych kategorii zawodowych i uczyć się nowych umiejętności w wyniku szybkiego wdrożenia automatyzacji.

Jako podsumowanie rozważań dotyczących zmian w sferze zatrudnienia mogą posłużyć wnioski zawarte w raporcie *Navigating the Future of Work*²⁹. Jego autorzy, wychodząc od zdefiniowania kluczowych sił napędowych zmian, wskazują na główne wyzwania dla siły roboczej oraz określają wynikające z tego układu implikacje dla jednostek (pracowników), organizacji oraz rządów (polityki publicznej) (por. rysunek 1.3).

Zgodnie z wnioskami zawartymi w raporcie do głównych **sił zmian** mających ukształtować przyszłość rynku pracy należą³⁰:

- **technologia**, postęp technologiczny – np. w dziedzinie robotyki, sztucznej inteligencji (AI), czujników i danych – stworzył on zupełnie nową przestrzeń dla oryginalnych sposobów pracy, zmieniając zakres wykorzystywania i sposób myślenia o relacjach ludzie – maszyny;

28 McKinsey Global Institute, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, report by: J. Manyika, S. Lund, M. Chui, J. Bughin, J. Woetzel, P. Batra, R. Ko, S. Sanghvi, December 2017, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (dostęp: 23.03.2020), s. 1.

29 J. Hagel, J. Schwartz, J. Bersin, *Navigating the Future of Work. Can We Point Business, Workers, and Social Institutions in the Same Direction?*, „Deloitte Review” 2017, Issue 21, July, s. 26–45.

30 Opis na podstawie: *ibidem*, s. 29–31.

- **demografia** – procesy demograficzne zmieniają układ globalnej siły roboczej. W większości miejsc ludzie żyją dłużej niż kiedykolwiek, ogólnie ludność staje się jednocześnie starsza i młodsza, a poszczególne nacje coraz bardziej różnią się pod tym względem. Młode nacje będą rozwijać się gospodarczo, a rozwinięte gospodarki – coraz bardziej starzeć, włączając w ten proces także Chiny;
- **siły pociągowe** (*the power of pull*) – zarówno instytucje, jak i potencjalni pracownicy mają teraz dostęp do globalnych rynków talentów dzięki sieciom i platformom, które otwierają nowe możliwości interakcji między sobą. Zapotrzebowanie na te platformy prawdopodobnie wzrośnie przez zwiększenie siły klienta i dostępności produktywnych narzędzi i maszyn, co otworzy możliwości bardziej kreatywnej pracy w mniejszych przedsiębiorstwach i przedsięwzięciach przedsiębiorczych. Globalizacja jawi się tu jako długotrwały trend, wzmocniony przez zmiany technologiczne, demograficzne i siły napędowe. Taka sytuacja ma dwa zasadnicze skutki dla pracy i struktury siły roboczej. Po pierwsze technologia przekształca charakter pracy i zmusza organizacje do przeprojektowania większości miejsc pracy. Jednym z możliwych kierunków tych zmian będzie rekonfiguracja miejsc pracy, tak aby wykorzystać unikalne umiejętności ludzi: empatię, inteligencję społeczną i emocjonalną, umiejętności myślenia kontekstowego oraz definiowania problemów biznesowych. Innym skutkiem, ze względu na przyspieszenie tempa przemian technologicznych, będzie potrzeba, aby jednostki (pracownicy) stale uczyły się nowych umiejętności (co będzie warunkiem koniecznym, by pozostać na rynku pracy). Po drugie relacje między pracodawcą a pracownikiem ulegają zmianie. Tam, gdzie kiedyś większość pracowników była zatrudniona w pełnym wymiarze godzin, ze zdefiniowanym wynagrodzeniem i dodatkami, w przyszłości pracodawcy będą w większym stopniu realizować swoje działania, wykorzystując osoby świadczące alternatywne formy pracy – od freelancingu przez crowdsourcing po pracę kontraktową (opartą na umowie). Te zmiany natury pracy i struktury siły roboczej będą miały głęboki wpływ na osoby fizyczne, organizacje i decydentów publicznych – wszystkie trzy grupy stoją w obliczu imperatywów zmian wynikających z konieczności przystosowania się do nowych realiów pracy w przyszłości.

Opisane wyżej trzy siły zmian prowadzą do głębokiej **zmiany definicji rozumienia pracy i siły roboczej**³¹. Pracodawcy i pracownicy bez wątpienia staną przed wyzwaniem przesunięć w strukturze wykorzystywania zasobów siły roboczej. Kluczowym zagadnieniem będzie tu optymalizacja wykorzystania potencjału pracowników. Rutynowe zadania będą coraz bardziej zautomatyzowane, dzięki czemu będą ograniczały lub eliminowały wymóg udziału w nich człowieka.

31 Opis na podstawie: *ibidem*, s. 34–37.



Rysunek 1.3. Źródła i kierunki zmian w przyszłości pracy

Źródło: J. Hagel, J. Schwartz, J. Bersin, *op. cit.*, s. 26–45.

Jednocześnie wspomagane przez technologię prace twórcze, będące odpowiedzią na rosnący wachlarz niezaspokojonych (także nowych) potrzeb klienta i rynku, będą podlegać ciągłemu rozwojowi, co będzie generowało ewolucyjne zmiany w wymaganiach stawianych pracownikom. Zmiany te w szczególności będą dotyczyć:

- **reengineeringu pracy – technologii przekształcającej każdą pracę** – era przemysłowa zdefiniowała pracę głównie w postaci wysoce wyspecjalizowanych i znormalizowanych zadań, które stawały się coraz ściślej ze sobą zintegrowane. Dotyczyło to nie tylko pracy w fabryce i pracy fizycznej, lecz także szerokiej gamy pracowników umysłowych i pracowników wiedzy, takich jak pracownicy HR, prawnicy, a nawet sprzedawcy i marketingowcy. I to właśnie te zawody w dużym stopniu są narażone na zmiany wynikające z zastosowania robotów i sztucznej inteligencji. Kancelarie prawne zaczynają automatyzować dużą część bardziej rutynowych zadań, serwisy informacyjne – wykorzystywać sztuczną inteligencję do pisania artykułów, a co-

raz więcej obywateli – korzystać z intuicyjnych programów do rozliczania podatków. Szansą, jaką daje automatyzacja i wykorzystywanie sztucznej inteligencji, jest zwiększenie produktywności wynikające z odkrywania i ponownego wymyślenia sposobów pracy nad rozwiązywaniem problemów biznesowych, zaoferowania nowych usług oraz osiągnięcia nowego poziomu wydajności, satysfakcji i zaangażowania pracowników. Rosnąca dostępność danych i technologii poznawczych (kognitywnych) stwarza również okazję do radykalnego przeprojektowania procesów biznesowych, które będą wykorzystywać szeroki zakres unikalnych możliwości ludzi, maszyn i analizy danych w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów. Spodziewać się można szerokiej przebudowy miejsc pracy: od wąskiego skupienia się na identyfikowaniu zadań nadających się do zautomatyzowania, przez radykalną reinżynierię procesów biznesowych, do ponownego wyobrażania sobie nowych (innych) sposobów pracy wykorzystujących umiejętności ludzi, a ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów;

- **przekształcenia siły roboczej – rozwoju alternatywnych form pracy** – technologia przekształca więcej niż tylko sposób, w jaki praca jest wykonywana, zmienia bowiem także źródła pozyskiwania siły roboczej przez przedsiębiorstwa. Wiele globalnych firm już teraz aktywnie wykorzystuje crowdsourcing do generowania nowych pomysłów, rozwiązywania problemów i projektowania złożonych systemów. W ciągu najbliższych kilku lat trzy czynniki będą stymulować gwałtowny wzrost rynku umów krótkoterminowych (*gig economy*), rozumianego jako rynek indywidualnych osób pracujących na własny rachunek, realizujących krótkoterminowe zadania lub projekty. Po pierwsze, ponieważ przedsiębiorstwa stoją w obliczu rosnącego nacisku na wydajność, będą miały więcej motywacji do przekształcenia stałych kosztów pracy, wynikających z zatrudniania etatowych pracowników, w stronę zmiennych kosztów pracy ponoszonych w następstwie wzrostu potrzeb biznesowych. Po drugie prawdopodobnie pracownicy będą coraz częściej poszukiwać doświadczenia zawodowego – decydować się na bardziej różnorodne projekty, by móc rozwijać się szybciej niż w przypadku kariery u jednego pracodawcy. Trzecim czynnikiem napędzającym wzrost rynku umów krótkoterminowych jest gotowość pracowników – wykluczonych lub niesatysfakcjonująco zatrudnionych (np. na umowy śmieciowe) młodych osób w gospodarkach rozwijających się, starszych pracowników w gospodarkach rozwiniętych oraz pracowników niewykwalifikowanych na całym świecie – aby znaleźć pracę, nawet gdy nie będzie to zatrudnienie w pełnym wymiarze godzin.

Opisany układ sił i zmiennych niesie za sobą określone konsekwencje dla jednostek, organizacji oraz polityki publicznej³². **Implikacje dla jednostek** będą dotyczyć w szczególności:

³² Opis na podstawie: *ibidem*, s. 37–42.

- **zaangażowania się w uczenie przez całe życie** – ponieważ szybkość zmian technologicznych i rynkowych skraca użyteczną długość życia każdego zestawu umiejętności, pracownicy będą musieli przejść z nabywania określonych umiejętności i posiadania referencji w stronę poszukiwania trwałych i przydatnych umiejętności nabywanych w procesie uczenia się przez całe życie. Pracownicy będą musieli poszukiwać innych sposobów, które pomogą im szybciej się rozwijać – małe grupy robocze, organizacje oraz szersze i bardziej zróżnicowane sieci społecznościowe. W efekcie w przyszłości pojawią się znacznie bogatsze i bardziej zróżnicowane formy współpracy;
- **kształtowania własnej ścieżki kariery** – historycznie kariera była definiowana jako stosunkowo stabilny, przewidywalny zestaw zdolności dostosowanych do potrzeb organizacji i branży. Kariera zakładała stopniowe opanowywanie zbioru wcześniej ustalonych umiejętności wymaganych do awansu w hierarchii korporacyjnej, wraz z towarzyszącymi im podwyżkami wynagrodzeń. Jednak okres „półtrwania” umiejętności i wiedzy specjalistycznej jest coraz krótszy, a nowe, nieoczekiwane umiejętności stają się coraz cenniejsze. Ma to dwie konsekwencje. Przy stale zmieniających się potrzebach w coraz mniejszym stopniu pracodawcy mogą zapewnić pracownikom dobrze zdefiniowane ścieżki kariery, zakreślone na lata lub dekady. Pracownicy, aby utrzymać oczekiwane umiejętności, muszą w coraz większym stopniu robić wszystko, co konieczne, aby przyspieszyć naukę, włączając w to różnorodność doświadczeń zawodowych lub pracę dla wielu pracodawców jednocześnie. Zamiast polegać na paternalistycznych pracodawcach oferujących jasno zdefiniowane ścieżki kariery i rozwoju, pracownicy będą musieli podjąć inicjatywę kształtowania własnych, spersonalizowanych karier. Dużą rolę w tym aspekcie będzie odgrywać rozwijanie osobistych pasji;
- **rozwijania (ścigania) swoich pasji** – większość osób, co jest zrozumiałe, negatywnie reaguje na rosnącą presję wydajności, która już zaczyna być widoczna przy pojawianiu się nowych form pracy. Przy każdej, postrzeganej jako destrukcyjna transformacji pracownicy wykazują tendencję do odczuwania strachu i stresu, przy czym dążą do trzymania się tego, co znają, co doprowadziło do sukcesu w przeszłości. Jednakże zachodząca na rynku zmiana powinna być impulsem i zachętą do większego wykorzystania własnego potencjału. Zamiast traktować zatrudnienie jako źródło wypłaty, pracownicy powinni znaleźć sposób na kontynuowanie pracy, którą naprawdę się pasjonują. Takie podejście pozwoli zredukować strach przed zmianą i przemienić go w podekscytowanie możliwością uczenia się czegoś nowego i wywierania większego wpływu.

Implikacje dla organizacji w szczególności będą dotyczyć:

- **przeprojektowania pracy w zakresie technologii i sposobów uczenia się** – aby efektywnie wykorzystać technologię, organizacje prawdopodobnie będą musiały przeprojektować pracę – wykroczyć poza tradycyjną opty-

malizację procesów, tak aby znaleźć sposoby na udoskonalanie współpracy między maszynami i ludźmi, czerpiąc to, co najlepsze, i zwiększając dostęp do rozproszonych talentów. Rozsądne wydaje się, aby przedsiębiorstwa skupiały się nie tylko na automatyzacji, lecz także na identyfikacji najbardziej obiecujących obszarów, w których technologia cyfrowa może zwiększyć wydajność pracowników, w sytuacji gdy przechodzą oni na bardziej kreatywną pracę generującą większą wartość dodaną. Przykładowo technologia może uczynić „widocznym to, co niewidzialne” – oferować pracownikom bogatszy, dostępny w czasie rzeczywistym obraz ich pracy. Naturalne wydaje się też wykorzystywanie robotów tam, gdzie środowisko pracy jest zbyt niebezpieczne dla ludzi. Organizacje będą musiały przeprojektować nie tylko pracę (zakres zadań), lecz także prawdopodobnie całe środowiska pracy, aby wesprzeć nowe formy świadczenia i nowe rodzaje pracy;

- **poszukiwania i integracji talentów w sieciach** – w miarę jak organizacje będą lepiej rozumieć rosnącą logikę współczesnego funkcjonowania talentów, będą musiały projektować i rozwijać sieci, które zapewnią im dostęp do osób (talentów) mogących zaoferować określony rodzaj i zakres pracy. Oprócz skupiania się na zdobywaniu talentów do pracy we własnych organizacjach przedsiębiorstwa będą musiały kreować możliwości dostępu do dobrych ludzi w dowolnym miejscu, w którym mieszkają. Ponieważ tak rozumiany talent szybko ewoluuje, sieci te będą musiały być elastyczne i szybko dostosowywać się do zmieniających się rynków talentów. Aby przyspieszyć proces uczenia się i zwiększyć wydajność, organizacje będą musiały zdecydować, gdzie naprawdę mogą być światowej klasy talenty, i dowiedzieć się, jak uzyskać do nich dostęp. Pomocne i konieczne może okazać się budowanie baz freelancerów oraz wykorzystywanie społeczności tłumów (crowdsourcing), które będą wpisywać się w logikę otwartej gospodarki talentów;
- **wdrożenia nowych modeli struktury organizacyjnej, przywództwa, kultury i nagradzania** – struktury organizacyjne ewoluują od tradycyjnych hierarchii do sieci zespołów, które wykraczają daleko poza granice każdej pojedynczej organizacji. Struktury hierarchiczne, doskonale nadające się do rutynowych zadań, pod wpływem wymogów bardziej twórczej pracy wykonanej przez małe, zróżnicowane grupy robocze łączące się ze sobą w nieoczekiwany sposób będą ustępować bardziej elastycznym strukturom sieciowym. Aby korzystać z rozproszonych i zróżnicowanych zasobów talentów, organizacje będą musiały rozwijać bogatsze relacje w większych ekosystemach biznesowych i znaleźć sposoby na skuteczniejsze formy współpracy w celu uzyskania dostępu do wiedzy specjalistycznej i zwiększenia swojej wydajności. Będą zmuszone rozwijać również nowe podejścia do przywództwa i zarządzania, które pomogą im w budowaniu silnych kultur uczenia się i w motywowaniu pracowników do wyjścia poza strefę komfortu. W celu wspierania tych nowych form pracy twórczej organizacje

będą musiały opracować nowe systemy nagród, które oferują uczestnikom. W świecie, w którym rutynowe zadania definiują pracę, pracownicy – aby utrzymać swoją motywację – oczekują dodatkowych nagród, takich jak rekompensaty pieniężne. Ponieważ natura pracy zmienia się na bardziej kreatywną i szybko ewoluującą, pracownicy w większym stopniu będą skupiać się na wewnętrznych korzyściach, w tym na celu i wpływie ich pracy oraz na możliwości wzrostu i rozwoju. Organizacje mogą mieć coraz większe trudności z utrzymaniem pracowników, jeśli będą koncentrować się na nagrodach zewnętrznych (materialnych).

Implikacje dla polityki publicznej w szczególności będą dotyczyły:

- **nowego pomysłu na edukację przez całe życie** – wyzwania, przed jakimi stają decydenci, powodują, że konieczne jest powtórne podejście do edukacji. Kluczowym pytaniem jest to, jak wydobyć kreatywność i zaszczerpić potrzebę uczenia się przez całe życie wśród uczniów, przez instytucje edukacyjne, które zostały ustanowione dziesięciolecia lub nawet wieki temu. W większości nastawione były one na zapewnienie powszechnej edukacji ukierunkowanej na standardy stabilnej kariery. Opisywany wyżej zakres zmian w szeroko rozumianym środowisku pracy i biznesie powoduje, że konieczne będzie wypracowanie nowych modeli edukacji, które zapewnią pracownikom trzy, cztery lub więcej możliwości przekwalifikowania się i przejścia na nowe pola aktywności zawodowej i nowe pola kariery. Szczególny nacisk powinien być położony na kształcenie przez całe życie w odniesieniu do osób wykluczonych oraz starszych, które nie chcą lub nie mogą samodzielnie dostosować się do opisywanych zmian. Systemy płatnicze i zachęty powinny być projektowane tak, by wspierać takie pozytywne podejście do kształcenia przez całe życie;
- **wsparcia transformacji działań socjalnych i opieki zdrowotnej** – właściwe polityki publiczne mogą pomóc w zmniejszeniu stresu, z jakim pracownicy będą musieli zmierzyć się podczas kształtowania swoich karier, uczenia się nowych umiejętności i uczestniczenia w globalnych sieciach talentów. Mogą też ułatwiać osobom wykluczonym powrót na rynek pracy, wspierać ich w procesie przekwalifikowywania się i zapewnić podstawowe potrzeby bezpieczeństwa wynikające z posiadania ubezpieczenia zdrowotnego. Żeby to osiągnąć, konieczne jest wykorzystanie infrastruktury technologii cyfrowej i szerszy dostęp do danych o osobach, tak by lepiej dostosowywać programy adaptacji do zmieniających się potrzeb rynku i jego struktury;
- **ponownej oceny polityki prawnej i regulacyjnej** – ważną rolę w procesach transformacji mogą odegrać polityki publiczne i jakość legislacji. Wydaje się, że rządy powinny zaktualizować swoje definicje zatrudnienia, by uwzględniały one formy pracy niezależnej (freelancerzy) i pracy świadczonej w ramach umów krótkoterminowych, a także zapewniły osobom, których to dotyczy, dostęp do opieki zdrowotnej, państwowych emerytur

i innych świadczeń socjalnych. Przepisy regulujące zakładanie przedsiębiorstw i ogłaszanie ich upadłości powinny zostać radykalnie uproszczone. W strukturze podmiotów gospodarczych coraz większą rolę będą odgrywać start-upy i małe przedsiębiorstwa, których interesy w większym stopniu powinny zostać uwzględnione w zapisach prawa i regulacjach.

Reasumując, wszystkie opisane zjawiska oraz trendy społeczne i gospodarcze powodują, że odnajdywanie się i efektywne funkcjonowanie w sytuacji zmiany staje się z jednej strony powszechną, a z drugiej – kluczową umiejętnością i wyzwaniem stojącym przed współczesnym pracownikiem.

2. Zarządzanie zmianami w organizacji

2.1. Powszechność zmian organizacyjnych i ich klasyfikacja

Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana

Heraklit z Efezu

Zmiany stały się nieodłącznym aspektem wszelkich działań podejmowanych w organizacji. Z punktu widzenia rezultatów, jakie przynoszą, można je podzielić na **permutacyjne** i **perseweracyjne**. Myśląc o zmianach w organizacji, najczęściej mamy na myśli zmiany permutacyjne, czyli takie, w których stan końcowy różny jest od stanu początkowego. Wyróżnić tu można **zmiany konstrukcyjne**, tj. takie, w których stan końcowy jest lepszy, wyższy (ze względu na przyjęte kryterium oceny efektów działania) niż stan początkowy, oraz **zmiany destrukcyjne**, tj. takie, w których stan końcowy jest niższy, gorszy (ze względu na przyjęte kryterium) niż stan początkowy¹. Warto sobie uświadomić, że nawet jeśli organizacja nic nie chce zmieniać, to i tak mamy do czynienia ze zmianami perseweracyjnymi, czyli takimi, w których stan końcowy jest taki sam jak stan początkowy (zmiany zachowawcze). Przykładem takich zmian może być chęć utrzymania (takiego samego jak w roku poprzednim) udziału w rynku czy chęć zachowania aktualnego wachlarza oferowanych produktów. W obu przypadkach, by „nic nie zmieniać”, organizacja musi podjąć aktywne działania, aby przeciwstawić się zjawiskom zachodzącym w jej otoczeniu – skompensowanie udziałów rynkowych

1 Takie zmiany zachodzą w sytuacji, gdy celem podejmowanych działań jest pogorszenie stanu funkcjonowania organizacji (efektywności, sprawności czy ekonomiczności). I właśnie ze względu na te negatywne intencje mówimy tu o patologii organizacyjnej, w odróżnieniu od sytuacji, gdy mamy do czynienia z negatywnymi skutkami zmian konstruktywnych, gdyż tu intencje podejmowanych działań były pozytywne.

zajętych przez nowego konkurenta, znalezienie nowych grup klientów na „stare” produkty itp. Nawet jeśli ludzie odruchowo dążą do stabilizacji, to w biznesie nie ma czasu na stabilność. Jest ciągły ruch, a ten, kto lepiej odnajdzie się w nowych warunkach, wygrywa² – staje się bardziej konkurencyjny oraz potrafi utrzymać i rozwijać swoje kompetencje, dzięki którym wyróżnia się w otoczeniu³. W tej perspektywie powszechność zmian w funkcjonowaniu organizacji staje się niepodważalnym faktem.

W ujęciu ogólnym ze zmianą mamy do czynienia wtedy, gdy dokonujemy przeobrażeń zmieniających charakter lub istotę czegoś, w efekcie czego to coś się przekształca. O zmianie możemy mówić również wtedy, gdy następuje zastąpienie, wymiana czegoś na coś (tego samego rodzaju), zastąpienie czegoś albo kogoś czymś albo kimś⁴. W odniesieniu do zmian zachodzących w organizacji w literaturze przedmiotu można znaleźć szereg definicji. Zgodnie z definicją B. Nogalskiego zmiany organizacyjne to przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Przejście to wyraża się w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą w wymiarze czasu, przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Inaczej mówiąc, zmiany organizacyjne to przekształcenia zachodzące między określonymi w czasie punktami, zmieniające charakterystykę (właściwości) i sposób działania organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki⁵. Według A. Stabryły zmiana wyraża różnice między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu, obiektu. W efekcie zmiany można podzielić na ilościowe (są to różnice występujące w wielkości jednego parametru lub kilku) i jakościowe (wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu)⁶. Z kolei J. Penc zmiany rozumie jako przekształcenia dokonywane przez firmę w swoim potencjale, strukturze, sposobie funkcjonowania czy działania na rynku, w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia⁷. Dla R. Borowieckiego zmiany wyrażają się zaś w przekształceniach składników (podsystemów) przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Zmiana jest zatem procesem ciągłym, a jej wprowadzenie powinno cechować się celowością, czyli założeniem wystąpienia

2 E. Małyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15–18.

3 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 237.

4 Na podstawie S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 1033.

5 A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 144.

6 A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996, s. 7.

7 J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 184.

w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku⁸. Zdaniem M. Bratnickiego zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego⁹. Zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: procesu pracy, kryteriów integracji, rozpiętości kierowania, wyposażenia, umiejętności pracowników itp.¹⁰ Z kolei E. Małyk-Musiał zauważa, że zmiana bywa uważana za synonim innowacji lub dynamiki organizacyjnej. Aby jakieś zjawisko można było nazwać zmianą, musi ono być percypowane, empiryczne, planowe¹¹.

Reasumując, można mówić o zmianach organizacyjnych wtedy, gdy w organizacji podejmowane są działania mające na celu¹²:

- eliminację zbędnych elementów organizacji – funkcji, czynności, stanowisk, materiałów, sprzętu;
- zastąpienie, adaptację lub modyfikację dotychczasowego rozwiązania tak, by lepiej realizowało cel lub było bardziej dostosowane do aktualnych potrzeb i warunków – działania te mogą dotyczyć struktury wykonawców, wykorzystywanych materiałów, kolejności działań, miejsca realizacji działań, podziału zadań, struktury zespołów, wykorzystywanego wyposażenia itp.;
- scalanie tego, co zostało zbyt rozdrobnione i rozproszone w dotychczasowym działaniu – np. łączenie pokrewnych zadań, stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych;
- uproszczenie rozwiązań zbyt skomplikowanych i rozbudowanych sposobów formalnego komunikowania się przez przebudowę procedur, obiegu dokumentów, wzorów formularzy itp.;
- kreowanie nowych elementów składowych organizacji lub nowych stosunków (relacji) między już istniejącymi elementami.

Poza ogólnym podziałem zmian na permutacyjne i perseweracyjne z perspektywy organizacji podzielić je można także na zmiany ukierunkowane na cele **ogólne** (strategiczne) i **szczegółowe**. Pierwsze z nich są związane z potrzebą organizacyjnej adaptacji i rozwoju, budowania kultury zmian, tworzenia wzorów zachowań wspierających zmiany i wyznaczających ramy skutecznego działania

8 R. Borowiecki, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”, Warszawa–Kraków 2003, s. 23.

9 W tym przypadku autor pomija zmiany perseweracyjne, które (rzadsze, ale jednak) zachodzą w organizacji i charakteryzują się tym, że stan początkowy i stan końcowy są (ze względu na miarę efektu) takie same.

10 M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, s. 9.

11 E. Małyk-Musiał, *op. cit.*, s. 29.

12 Na podstawie H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 232.

(ocenianego z perspektywy rynku). Zmiany ukierunkowane na cele szczegółowe (częstkowe, operacyjne) prowadzą do zwiększenia efektywności organizacji¹³. Szeroką klasyfikację zmian zaproponowała M. Czerska. Wyróżniła ona następujące rodzaje i kategorie zmian:

- 1) z perspektywy źródła zmiany:
 - zmiany dobrowolne – inicjowane przez przedsiębiorstwo, gdy ono widzi ich potrzebę. Organizacja określa kierunek zmiany i jej ideę,
 - zmiany narzucone – przeprowadzane z konieczności wymuszonej przez otoczenie. Organizacja reaguje na sygnał zmiany, określając jej warunki i wdrożenie;
- 2) z perspektywy zakładanego celu zmiany:
 - zmiany zachowawcze – ich celem jest utrzymanie dotychczasowego stanu dostosowania przedsiębiorstwa do otoczenia,
 - zmiany rozwojowe – ich celem jest podniesienie dotychczasowego stanu dopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia. Mają na celu rozwój organizacji i stworzenie przewagi konkurencyjnej;
- 3) z perspektywy zakresu zmiany:
 - zmiany całościowe – obejmujące całość organizacji,
 - zmiany fragmentaryczne – obejmujące wybrane, niesprawne fragmenty organizacji o podstawowym lub pomocniczym charakterze;
- 4) z perspektywy oryginalności zmiany:
 - zmiany innowacyjne – wprowadzające w życie nowe, oryginalne rozwiązania niespotykane w innych firmach,
 - zmiany adaptacyjne – wprowadzające w życie zastosowania sprawdzone, stosowane i dopasowane przez inne przedsiębiorstwa;
- 5) z perspektywy przyczyn zmiany:
 - zmiany reaktywne – zachodzące w momencie, gdy sytuacja wywołująca zmiany już zaistniała, a organizacja na nią reaguje niejako w odpowiedzi,
 - zmiany wyprzedzające – zachodzące przed momentem zaistnienia sytuacji stanowiącej przyczynę zmiany;
- 6) z perspektywy efektów zmiany:
 - zmiany pozytywne – zachodzące, gdy po pomiarze skutków zmiany wynik użyteczny przekracza poniesione nakłady,
 - zmiany negatywne – zachodzące, gdy poniesione koszty przekraczają użyteczność skutków zmiany,
 - zmiany obojętne – zachodzące, gdy poniesione koszty i osiągnięte korzyści w wyniku zmiany są takie same lub zbliżone¹⁴.

13 E. Mastyk-Musiak, *op. cit.*, s. 31.

14 Na podstawie: M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 55–56.

Według kryterium skali zmiany można podzielić na **usprawnienia organizacyjne**, czyli zmiany polegające na niewielkich, ograniczonych w czasie i przestrzeni korektach i udoskonaleniach, oraz na **reorganizacje**, czyli zmiany polegające na istotnych działaniach, często skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie oddziaływania¹⁵. Łącząc dwie perspektywy – inicjatywy podejmowania działań i ich zakresu – zmiany można podzielić na cztery kategorie, co prezentuje rysunek 2.1.

Podejście:	częstkowe	całościowe
proaktywne	zmiany przez doskonalenie	zmiany przez przeobrażenie
reaktywne	zmiany przez dostosowanie	zmiany przez przeprojektowanie

Rysunek 2.1. Cztery kategorie zmian organizacyjnych

Źródło: opracowanie na podstawie J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 25.

Podejście proaktywne polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na poszukiwanie optymalnego rozwiązania przez skonstruowanie nowego wzorca – modelu prognostycznego, opartego na syntezie. Podejście reaktywne charakteryzuje się zaś tym, że podejmowane działania służą poszukiwaniu najlepszego rozwiązania przez rozpoznanie stanu istniejącego. Przeprowadzone są zatem metodą analizy i diagnozy. W macierzy (por. rysunek 2.1) poszczególne zmiany zawierają wytyczne dotyczące zakresu i sposobu podejmowania działań.

Zmiany przez doskonalenie są podejmowane wtedy, gdy pojawia się potrzeba poprawy istniejącego systemu rzeczy w organizacji. Mają temu służyć częściowe zmiany innowacyjne, których źródłem są naturalne, tkwiące w człowieku skłonności do ulepszania istniejącego stanu rzeczy.

Zmiany przez dostosowanie (adaptację) podejmujemy, gdy w organizacji dochodzi do spadku jej skuteczności i efektywności w wyniku niewielkich zmian w otoczeniu. Dzięki wprowadzeniu pewnych modyfikacji o charakterze reaktywnym stan organizacji powraca do oczekiwanej normy.

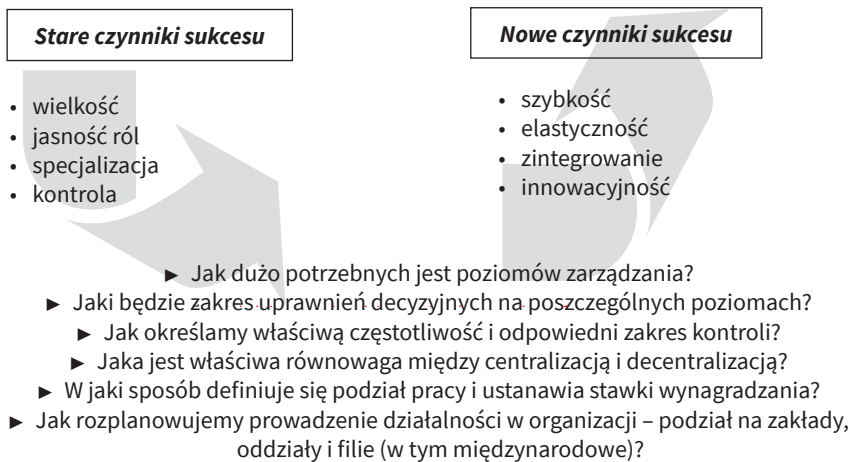
Zmiany przez przeprojektowanie są podejmowane w wyniku mocnych sygnałów, nacisków płynących z otoczenia. Z reguły zmiany te wywołuje kryzys, zatem przeprowadza się je pod presją czasu.

Wreszcie **zmiany przez przeobrażenie** podejmowane są w sytuacji, gdy skala wyzwań wymaga działań o charakterze całościowym i strategicznym. W ramach

15 Na podstawie: H. Bieniok, J. Rokita, *op. cit.*, s. 210.

tych zmian projektowane są nowe struktury i procesy, a ich zakres i granice wyznacza przekonanie o możliwości optymalizacji, bez względu na bieżące i doraźne problemy. Skutkiem przeobrażeń jest nowy stan rzeczy, diametralnie różny od tego początkowego¹⁶.

Intensywność zmian zachodzących w otoczeniu współczesnej organizacji spowodowała, że coraz wyraźniej można mówić o pojawieniu się nowego paradygmatu (układu czynników) jej sukcesu. Im bardziej zmiernają one w stronę funkcjonowania na dojrzałych, otwartych na procesy globalizacji i wolnokonkurencyjnych rynkach, tym bardziej muszą przygotowywać się do konkurowania według nowych zasad wyznaczanych przez układ nowych czynników sukcesu. Porównanie logiki obu paradygmatów – starego i nowego – prezentuje rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Stare i nowe czynniki sukcesu współczesnej organizacji

Źródło: R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco 1996, s. 28–30.

Określenie *stare i nowe czynniki sukcesu* jest dość umowne w tym sensie, że stare nie oznacza nieaktualne. Jest wiele rynków, na których wciąż konkurencja odbywa się według starych reguł. Jednak znaczenie tych rynków maleje, tak jak maleją możliwości efektywnego konkurowania przez przedsiębiorstwa, które (wciąż) trzymają się tych zasad. Pytania zawarte na rysunku 2.2 są *de facto* zbiorem obszarów potencjalnych zmian, jakie muszą podejmować organizacje chcące działać wspólnie.

¹⁶ J. Machaczka, *op. cit.*, s. 26–27.

By przejść od starych do nowych reguł, organizacje muszą zdefiniować swoje **granice wewnętrzne**. Granice te z jednej strony dotyczą barier pionowych, które warunkują reguły współpracy poziomej i odpowiadają na pytanie, na ile poszczególne działy (części) organizacji izolują się, skupiając się na własnych celach i własnej efektywności, a na ile są otwarte na współpracę i myślenie w kategoriach budowania efektu synergicznego. Z drugiej strony granice wewnętrzne dotyczą barier poziomych, warunkujących reguły współpracy pionowej, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji góra – dół. Skutkują większym lub mniejszym stopniem wspólnego postrzegania wizji i rozumienia strategii organizacji. W dużym zakresie warunkują one także sprawność procesów decyzyjnych zachodzących w organizacji.

Jednocześnie organizacje muszą zdefiniować swoje **granice zewnętrzne** – dotyczące zasad dostępu klientów. Szczególnie w odniesieniu do tego aspektu granic znaczącą rolę odgrywają zmiany technologiczne, warunkujące to, w jaki sposób klient może mieć dostęp do produktów i usług organizacji, a coraz częściej także to, jaki może on mieć wpływ na ich kształt i funkcjonalność. W ramach granic zewnętrznych redefinicji poddawane są również granice geograficzne, wynikające z rozlokowania przestrzennego organizacji. Także tu nowe technologie (szczególnie te komunikacyjne) odgrywają znaczną rolę. Warunkują, na ile organizacje o wielu lokalizacjach potrafią działać jako całość, a w sytuacji prowadzenia działalności w skali globalnej – na ile potrafią korzystać z różnorodności, czerpiąc z niej inspirację do swoich działań.

Redefinicja granic organizacji pozwala jej przechodzić od starego układu czynników sukcesu w stronę nowego ich paradygmatu. O ile w starym układzie czynników organizacja musiała być duża¹⁷, by odnosić sukces, o tyle w nowym układzie zależności ma ona być szybka. Nie oznacza to, że organizacja ma redukować swoje rozmiary, jeśli nie przeszkadzają jej w byciu szybką. Szybkość rynkową można mierzyć na wiele sposobów, ale ogólną logikę bycia szybkim można przedstawić jako czas potrzebny organizacji do tego, by dostrzegła nową potrzebę rynkową (czas „start”), opracowała koncepcję produktu lub usługi odpowiadającą rozpoznanej potrzebie, wdrożyła ten produkt lub tę usługę do produkcji (w przypadku usług – do oferty) i zapewniła dostępność rynkową nowej oferty dla klienta (czas „stop”). O ile w odniesieniu do pierwszego czynnika sukcesu – wielkości – nie nastąpiło jego zaprzeczenie, a jedynie przeniesienie akcentu na „masz być szybki”, o tyle w odniesieniu do dwóch kolejnych czynników sukcesu – jasności ról i specjalizacji – następuje ich zaprzeczenie. W starej logice funkcjonowania „dużej” organizacji postulat jasności ról i specjalizacji był naturalny, wynikał niejako z funkcjonowania jak w szwajcarskim zegarku – złożone, rozbudowane twory (organizacje) wymagają do swojej

17 Taką logikę funkcjonowania firm można było zobaczyć w rozroście korporacji, których wielkości budżetów zaczęły dorównywać budżetom mniejszych krajów. Kolejnym przejawem tej logiki funkcjonowania było zjawisko intensywnego łączenia się firm w latach 80. XX w., które ze względu na swoją skalę zyskało nazwę *merger mania*.

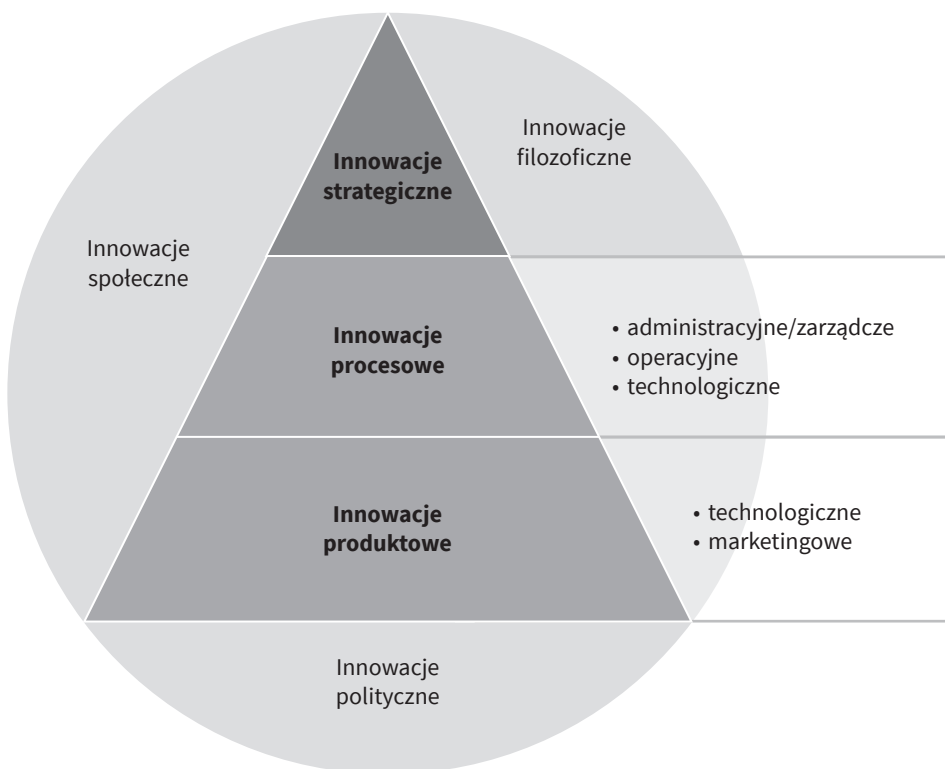
sprawności jasnego zdefiniowania ról i ich wyspecjalizowania (jak symboliczne koła zębate w zegarku). W nowym układzie czynników sukcesu zostają one zastąpione nowymi – wynikającymi z uwarunkowań opisywanych wyżej zmian zachodzących na współczesnych rynkach. Jeśli dziś chcesz wygrywać, to szybkości twoich działań powinna towarzyszyć elastyczność ról organizacyjnych i umiejętność ich integrowania. Z tego punktu widzenia kształtowanie zasobów ludzkich organizacji można przyrównać do budowania konstrukcji z klocków lego. Każdy klocek (pracownik) może być połączony z innym na (zdecydowanie) więcej niż jeden (właściwy, jasno określony i wyspecjalizowany) sposób. O sukcesie w takim ujęciu w dużej mierze decyduje to, jakie „konstrukcje” potrafi organizacja tworzyć ze swoich zasobów ludzkich. Jakie (jak elastyczne) układy kompetencji może oferować na rynku, by skutecznie odpowiadać na jego wyzwania. Podobnie jak w przypadku wielkości ostatni stary czynnik sukcesu – kontrola – nie zostaje zastąpiony nowym, ale po raz kolejny następuje przeniesienie akcentu – kontrola nie może przeszkadzać organizacji w byciu innowacyjną. W starym układzie kontrola była naturalnym uzupełnieniem logiki funkcjonowania organizacji budowanej w formule złożonego mechanizmu. Złożone mechanizmy potrzebują do niezawodności rozbudowanych systemów kontroli. Dzisiejsze organizacje, także by odnosić sukces, potrzebują systemu kontroli, ale projektowanego zgodnie z postulatami „smart” – tak, by nie blokować zachowań innowacyjnych. Dopełnieniem nowego układu czynników sukcesu jest innowacyjność, która staje się odpowiedzią na zmiany zachodzące na współczesnym rynku. Oczekiwanie na rozwiązywanie nierozwiązywalnych problemów, większe zindywidualizowanie produktów i usług oraz coraz bardziej intuicyjne ich wykorzystywanie powodują, że przedsiębiorstwa muszą rozwijać swoją zdolność do bycia innowacyjnymi.

Z punktu widzenia metod wdrażania zmian można wyróżnić trzy składowe zdolności przedsiębiorstwa do ich wprowadzania:

- **umiejętność rozpoznawania potrzeby zmiany** – obejmuje wszystkie działania organizacji w zakresie badań rynku, monitorowania konkurencji i rezultatów z osiągniętych celów. Na rozpoznawanie potrzeby zmian ma wpływ znajomość przez kierownictwo mocnych i słabych stron organizacji oraz elastyczność w obszarze usprawniania procesów i zadań;
- **umiejętność budowania procesu zmian** – zdolność planowania i przygotowywania przedsiębiorstwa do ich implementacji;
- **umiejętność wdrażania zmian** – obejmuje wszystkie procesy przygotowujące organizację do implementowania zaplanowanych zmian, które zakładają jasno określone cele i konkretne zadania do wykonania przez pracowników. Sposób, w jaki prowadzony jest proces wdrażania zmian, może być cennym doświadczeniem wzbogacającym kompetencje osób zatrudnionych oraz dla samej organizacji¹⁸.

18 K. Czop, *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2, s. 69–81.

Zasady współczesnej gry rynkowej wymagają od organizacji zachowań innowacyjnych. Staje się to jednym z głównych imperatywów zmian organizacyjnych. Współczesne przedsiębiorstwa mogą reagować na te wyzwania na różnych poziomach i w różnej skali. Zakres ich możliwych zachowań strategicznych prezentuje rysunek 2.3.



Rysunek 2.3. Poziomy innowacji

Źródło: P.K. Ahmed, C.D. Shepherd, *Innovation Management. Context, Strategies, Systems and Processes*, Pearson Prentice Hall, New York 2010, s. 7.

Innowacje produktowe¹⁹ należą do najczęstszych i najbardziej podstawowych obszarów innowacji. Dotyczą one zarówno produktów, jak i usług. Jest tak dlatego, że innowacja produktowa jest najbardziej widocznym przejawem procesu innowacji. Artefakty produktowe konsumowane przez rynek stanowią widoczny ślad

¹⁹ Opis poszczególnych poziomów innowacji na podstawie: P.K. Ahmed, C.D. Shepherd, *op. cit.*, s. 7–11.

procesu lub działań innowacyjnych. Innowacje produktowe są napędzane technologią lub marketingiem. Postęp technologiczny lub marketingowy przejawia się w funkcjach produktu (funkcjonalnościach usługi) i w ten sposób weryfikowany jest przez konsumenta. Przykładem innowacji technologicznej może być przejście od mechanicznych maszyn do pisania do procesorów tekstu na komputerze osobistym. Przykładem innowacji marketingowej może być kampania marketingowa przedsiębiorstwa Procter & Gamble dotycząca szamponu Wash & Go. Kampania ta wspierała zmianę technologiczną (opracowanie formuły szamponu 2 w 1) i okazała się skuteczna, podczas gdy sama zmiana technologii nie wywoływała oczekiwanej reakcji konsumentów.

Innowacje procesowe odnoszą się do zmian w zakresie ukształtowania działalności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zmiana sposobu, w jaki organizuje i realizuje ono swoje funkcje, może być konsekwencją postępu technologicznego albo może wynikać z przyjęcia nowej konfiguracji strukturalnej lub operacyjnej. Innowacje procesów technologicznych często poprawiają wydajność operacji produkcyjnych lub poprawiają atrybuty produktów. Na przykład postępy w technologii półprzewodników pozwoliły na opracowanie szeregu produktów elektronicznych (takich jak radia i telewizory) o cechach i funkcjach niemożliwych do osiągnięcia przy wykorzystaniu technologii lamp próżniowych i diod. Dalszy postęp w technologii ułatwił digitalizację tej rodziny produktów. Ponieważ technologia półprzewodników zmieniła również konfigurację operacyjną przedsiębiorstw, stanowi innowację procesową. Innowacje zachodzące w procesie produkcji półprzewodników pozwoliły obniżyć ceny produktów końcowych, co z kolei przełożyło się na boom w sektorze elektronicznym. Innowacje administracyjne lub menedżerskie (zarządcze) obejmują nowe metody organizacji, kształtowania struktur i obsługi administracyjnej organizacji. Przykładem takiej innowacji może być wdrożenie przez H. Forda systemu produkcyjnego opartego na linii produkcyjnej (w zamyśle seryjnej). Bardziej współczesnymi przykładami podobnego rodzaju innowacji są systemy takie jak Just-in-Time (JIT), Kanban i Poka-Yoke czy Lean Production System.

Innowacje strategiczne często wiążą się ze znaczną zmianą w obecnym modelu biznesowym organizacji lub z przyjęciem nowego modelu. Czasami zmiana strategiczna może być napędzana innowacjami występującymi w samej organizacji, takimi jak innowacje produktowe i procesowe, lub innowacjami zewnętrznymi i wyzwaniem płynącymi z rynku. Przykładowo pojawienie się Internetu doprowadziło do opracowania modeli e-biznesu. Innowacje strategiczne napędzane są nie tylko innowacjami technologicznymi. Połączenie Procter & Gamble z Gillette w 2005 r. w sektorze towarów szybko poruszających się miało częściowo na celu budowanie siły portfela marek, ale przede wszystkim walkę ze strategiczną transformacją łańcucha dostaw, jaką wdrożyli giganci detaliczni. Ponieważ detaliści, w tym Wal-Mart, Tesco i inni, powiększali się i byli w stanie kontrolować łańcuch dostaw, przedsiębiorstwa produkcyjne takie jak P&G, aby przeciwdziałać zmianie

równowagi sił, musiały strategicznie umocnić swoją pozycję w łańcuchu dostaw dzięki budowaniu koalicji strategicznej. W efekcie zewnętrzne zmiany strategiczne, typu fuzje, dywersyfikacje i konsolidacje, są najczęściej obserwowanymi przejawami innowacji strategicznych. Nie mniej ważne są jednak ukierunkowane wewnętrznie transformacje strategiczne, które często wymagają rekonfiguracji strukturalnych. W rzeczywistości zewnętrzne przejawy innowacji strategicznych w większości przypadków są odzwierciedleniem wewnętrznej rekonfiguracji i wdrażanych (na niższych poziomach) innowacji.

Innowacje społeczne są odzwierciedleniem dynamiki społecznej. Coraz więcej osób przemieszcza się po całym świecie, co prowadzi do zmian potrzeb, gustów i aspiracji. Na przykład częściowo w wyniku błyskotliwego marketingu nowoczesne społeczeństwo stało się bardziej zorientowane na konsumpcję i na siebie, co dało przedsiębiorstwom większy zakres możliwości tworzenia i utrzymywania marek premium. Jednak innowacje społeczne to nie tylko manipulacje rynkowe dużych korporacji. Innowacje te są często wynikiem połączenia wielu czynników, które popychają społeczeństwo w nowym kierunku. Na przykład rewolucja hipisów w latach 60. XX w., która rozpoczęła się od odrzucenia świata korporacyjnego i instytucjonalnego, stworzyła jednocześnie możliwości dla szeregu przedsiębiorstw. Rozwijały się branża tekstylna, domy mody oraz niszowe rynki, np. wegetarianizm (niemający wcześniej znaczenia), dziś rozwinęły w szeroki rynek fit – zdrowego stylu życia.

Innowacje polityczne zachodzące na arenie politycznej często niosą ważne konsekwencje dla kierunku i rozwoju społeczeństwa, a także organizacji. Innowacje polityczne mogą przybierać różne kształty, ale najczęściej przejawiają się w formie ustawodawstwa oraz reform instytucjonalnych państwa. Skandale korporacyjne, takie jak Enron w USA czy Parmalat w Europie, doprowadziły do innowacji legislacyjnych i instytucjonalnych, np. ustawy Sarbanesa-Oxleya (Sarbanes Oxley Act) czy komisji Cadbury'ego²⁰.

Innowacje filozoficzne mogą wydawać się dalekie od zgiełku działań biznesowych. Jednak nowe myślenie filozoficzne ma głęboki wpływ na społeczeństwo oraz sposób, w jaki postępuje i sobą zarządza. Myśl filozoficzna kieruje działaniami społeczeństwa, z jednej strony leżąc u podstaw rozwoju nauki, z drugiej – przez definiowanie tego, co jest dobre, a co złe. Odkrycie elektromagnesu przez M. Faradaya lub praw nauki przez I. Newtona są przykładami postępu filozoficznego, który przekształcił społeczeństwo. Odkrycia te stanowiły podstawę wielu innowacji – od mostów po statki kosmiczne. W swojej roli przewodniej myśl filozoficzna przygotowuje grunt pod działania społeczne i nowe zachowania. Kwestie takie jak dyskusje

20 Komisja, która pracowała pod przewodnictwem A. Cadbury'ego, zajmowała się finansowymi aspektami ładu korporacyjnego. Opublikowała raport, który zawierał zalecenia dotyczące organizacji zarządów i systemów księgowych w celu ograniczenia ryzyka i naruszeń ładu korporacyjnego.

wokół akceptacji pigułki antykoncepcyjnej, klonowania ludzi czy żywności modyfikowanej genetycznie zazwyczaj zaczynają się w dziedzinie filozofii. Dopiero później rozprzestrzeniają się na sferę społeczną jako społecznie akceptowane prawdy filozoficzne i często zostają osadzone jako reguły prawa uchwalonego.

Tak szerokie spektrum innowacji wyznacza przestrzeń, w której organizacja może zoperacjonalizować swoje działania. Przestrzeń ta może być opisana w postaci swoistej mapy działań (por. rysunek 2.4).



Rysunek 2.4. Przestrzeń innowacji – mapa działań

Źródło: P.K. Ahmed, C.D. Shepherd, *op. cit.*, s. 7, 12.

Mapa działań powstaje w wyniku skrzyżowania dwóch zmiennych: oczekiwanej intensywności zmian – trwanie (brak zmiany), zmiana narastająca, zmiana radykalna – oraz odpowiadającej im specyfice działań marketingowych i operacyjnych – reпозиcjonowanie, rozbudowa linii produktów/udoskonalenie produktów, nowość dla świata/nowość dla przedsiębiorstwa. Na mapie uwzględniono działania (strategie) dotyczące trzech głównych poziomów decyzji podejmowanych w organizacji: ukierunkowanych na produkt/usługę, na proces oraz na strategię. W efekcie na mapie przedstawionej na rysunku 2.4 **penetracja rynku (wzrost wolumenu)**²¹ opisuje działania wymagające niewielkich lub niewymagające żadnych innowacji produktowych. Główną strategią jest tutaj zwiększenie udziału marki lub produktu w rynku. Wynika to często z innowacji marketingowych, np. opracowanie programu marketingowego, który jest w stanie skuteczniej niż konkurenci komunikować

²¹ Opis poszczególnych pól mapy na podstawie: P.K. Ahmed, C.D. Shepherd, *op. cit.*, s. 12–17.

się i docierać do docelowego segmentu rynku. Strategia ta opiera się przede wszystkim na opracowaniu propozycji marketingowej, która przewyższa ofertę konkurentów obecnych na rynku. Innym sposobem na rozwój wolumenu rynku jest wprowadzenie produktu na nowe rynki lub segmenty (jest to określane jako rozwój rynku). Taką strategię organizacja może zrealizować, jeśli znajduje nowe zastosowania produktu lub identyfikuje wcześniej niewykorzystane segmenty rynku o takich samych lub podobnych potrzebach. Jedną z najczęstszych i bardziej tradycyjnych form rozwoju rynku jest ekspansja geograficzna.

Ewolucja produktu (rozwój produktu) to klasyczna dla większości korporacji forma wprowadzania innowacji, przejawiająca się ulepszaniem produktu w celu pełniejszego zaspokojenia aktualnych potrzeb rynku. Wykorzystuje ona to, co czasami nazywane jest kopaniem technologii (*technology mining*). Strategia ta polega na poszukiwaniu nowych zastosowań tej samej technologii (np. mikrochip może być stosowany w wielu różnych produktach). Innym sposobem ewolucji produktów jest ulepszenie rozwiązań technologicznych nie zawsze widocznych dla konsumenta. Przykładem może być sektor motoryzacyjny, w którym postęp w technologii silników samochodowych i technologii bezpieczeństwa jest niewidoczny, ale odgrywa bardzo ważną rolę w tym, jak działa produkt. Ewolucja produktu może również nastąpić przez rozwój rynku (kiedy aktualny produkt zaspokaja potrzeby innego rynku). Odległość technologiczna tego nowego rynku od bieżącej działalności przedsiębiorstwa definiuje stopień strategicznej dywersyfikacji.

Rewolucja produktowa to znacząca zmiana w produkcji lub technologii. Na przykład zmiana technologii samolotów śmigłowych na wykorzystywanie silników odrzutowych przekształciła cały przemysł lotniczy. Podobnie zastąpienie ręcznych maszyn do pisania elektronicznymi edytorami w postaci oprogramowania komputerowego jest przykładem radykalnej (rewolucyjnej) zmiany w ofercie produktów.

Efektywność procesu ukierunkowana jest na jak najlepsze wykorzystanie istniejącego procesu. Podstawą poszukiwania możliwości podniesienia efektywności aktualnie funkcjonujących procesów organizacyjnych jest teoria uczenia się i krzywa doświadczenia. Zgodnie z ich logiką wraz ze wzrostem wolumenu działań jednostkowe koszty działań spadają w wyniku efektów procesu uczenia się. Wydajność procesów odgrywa ważną rolę w umożliwianiu obniżania cen, które są niezbędnym elementem strategii penetracji rynków (szczególnie masowych).

Zmiana/udoskonalenie procesu występuje wtedy, gdy procesy wykorzystywane w organizacji są ulepszone w celu zwiększenia wydajności działania. Wdrożenie technik, takich jak Six Sigma, może podnieść wewnętrzną wydajność przez zmniejszenie poziomu odpadów, a także poprawę zgodności produktu z oczekiwaniami klienta. Ulepszenie procesu działa na dwóch poziomach: po pierwsze na poziomie ulepszenia produkcji i innych operacji, a po drugie na poziomie ulepszenia produktu, w celu zapewnienia spójnego i niezawodnego działania zgodnego z oczekiwaniami klienta.

Reengineering procesów zakłada zmiany, które nie tylko obejmują proces produkcyjny, lecz także otwierają możliwość opracowywania nowych produktów lub produktów o różnych atrybutach. Na przykład postęp w dziedzinie technologii elektronicznej przekształcił wewnętrzne operacje organizacji, które wcześniej korzystały z technologii elektrycznej, a nowo wdrożony proces otworzył jednocześnie zupełnie nową granicę możliwości produktowych. Reengineering procesów nie ogranicza się tylko do zmian w technologii, ale często zakłada radykalną restrukturyzację bieżących operacji i procedur. Strategia ta stosowana jest wtedy, gdy wydajność procesów przedsiębiorstwa pozostaje daleko w tyle za konkurencją, a jedynym rozwiązaniem staje się rozpoczęcie od początku – przeprojektowanie i wdrożenie nowych, wysoce ulepszonych procesów.

Strategiczna koncentracja to strategia, w której nacisk kładziony jest na skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach oraz rozwijaniu mocnych stron i zdolności organizacji w wybranych obszarach konkurencji rynkowej. Zakłada ona, że wybrane przez organizację kluczowe kompetencje będą atrakcyjne i pożądane przez rynek, a przewaga konkurencyjna będzie pochodzić z unikalnej doskonałości oferowanych produktów lub usług zgodnie z logiką „nikt nie potrafi zrobić tego lepiej”.

Rozwój strategiczny to strategia stosowana, gdy na rynku pojawiają się nowi konkurenci lub starzy poszerzają ofertę swoich produktów i rozwijają swoje rynki. Aby organizacja mogła odpowiedzieć na działania konkurencji, konieczne może być znalezienie nowych i nowatorskich sposobów wykorzystywania i rozszerzania jej obecnych kompetencji (np. niektóre linie lotnicze zdecydowały się na system rezerwacji, który łączy operatorów detalicznych i touroperatorów z ich łańcuchem biznesowym, a sprzedawcy detaliczni żywności zaangażowali się w promowanie wykorzystania Internetu do realizacji dostaw „od drzwi do drzwi”).

Transformacja strategiczna jest wykorzystywana wtedy, gdy konieczne jest rozwinięcie zupełnie nowych kompetencji i możliwości organizacyjnych. Często jest ona wynikiem poważnej zmiany rynków lub stosowanej na nich technologii. Na przykład branża zegarków przeszła okres strategicznej transformacji wraz z pojawieniem się technologii zegarków elektronicznych i kwarcowych.

2.2. Przebieg procesu zmian organizacyjnych

Poza klasyfikacją zmian ważnym aspektem ich oddziaływania jest zrozumienie logiki przebiegu procesu zmian. W literaturze można znaleźć podejścia opisujące przebieg takiego procesu w sposób szczegółowy i rozbudowany. Przykładem

takiego podejścia może być ujęcie procesu zmian zakładające realizację trzech faz: preparacji, wdrożenia i oceny²².

1. Faza preparacji:
 - 1.1. Uznanie potrzeby zmian i sformułowanie ogólnych celów postępowania, poinformowanie o tym załogi.
 - 1.2. Powołanie zespołów: sterującego i badawczo-projektowych.
 - 1.3. Analiza i diagnoza otoczenia w aspekcie istniejących i potencjalnych zagrożeń i szans.
 - 1.4. Analiza i diagnoza sytuacji wewnętrznej i zasobów przedsiębiorstwa.
 - 1.5. Opracowanie wizji i ogólnej strategii.
 - 1.6. Określenie wariantów zmian w ujęciu strategicznym i operacyjnym oraz ich ocena.
 - 1.7. Wybór najkorzystniejszego rozwiązania i podjęcie decyzji o jego zaprojektowaniu.
2. Faza wdrożenia:
 - 2.1. Opracowanie szczegółowego projektu zmian i projektu wdrożeniowego.
 - 2.2. Przygotowanie wdrożenia: poinformowanie załogi o ustalonym programie zmian i pozyskiwanie środków na realizację projektu. Opracowanie harmonogramów wdrożenia i szkolenia pracowników.
 - 2.3. Wdrożenie projektu zmian do praktyki w zakresie: struktur organizacyjnych, zasobów techniczno-technologicznych, polityki kadrowej i zachowań pracowniczych.
 - 2.4. Właściwe pilotowanie (przewodzenie) programu wdrożenia i osłabiania powstających barier – w tym barier psychologicznych.
3. Faza oceny:
 - 3.1. Ocena rezultatów zmian z punktu widzenia efektywności ekonomicznej i konsekwencji społecznych.
 - 3.2. Umacnianie dotychczasowych osiągnięć poprzez dalszą adaptację do zmian w otoczeniu i uszczegółowianie wizji, nowe projekty, przeprowadzenie niekończącym się działaniom na rzecz zmian w przedsiębiorstwie.

Innym przykładem rozbudowanego podejścia do opisu przebiegu procesu zmian jest koncepcja zaproponowana przez B. Grouarda i F. Mestona. Wyróżnili oni następujące etapy procesu zmian²³:

1. Określenie wizji zmian:
 - ustalenie celów zmian i głównych sposobów ich realizacji.
2. Pobudzenie do zmian:
 - tworzenie dynamiki zmian wśród pracowników,
 - legalizacja wizji zmian i określenie kierunków doskonalenia.

22 Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003, s. 64.

23 B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997, s. 8–9.

3. Przyspieszanie procesu zmian:
 - określenie struktury projektu i sposobów funkcjonowania zdolnych wspierać, ułatwić i przyspieszać zmiany.
4. Pilotowanie zmian:
 - określenie i kierowanie działaniami zapewniającymi najlepszy przebieg procesu zmian.
5. Realizowanie zmian:
 - realizowanie wizji zmian,
 - generowanie zamierzonych wyników ekonomicznych.

Podobnie na konieczność stosowania wieloetapowych modeli realizacji zmiany wskazuje w swoim podejściu J.P. Kotter. W opracowanym przez siebie modelu²⁴ wyróżnia osiem etapów zmiany, którym można przypisać następujące wytyczne co do ich realizacji²⁵:

Etap 1. Przedstawienie pracownikom potrzeby pilnego wprowadzenia zmian:

- badanie rynku i konkurencji,
- określenie, na czym polega kryzys, i dyskusja na temat jego źródeł oraz najważniejszych możliwości.

Wskazane działania: Wywołaj poczucie pilności. W przypadku samozadowolenia ważne jest wyeliminowanie fałszywych znaków bezpieczeństwa. Kierownictwo musi zadbać o to, aby odpowiednie osoby odczuwały pilną potrzebę z powodu kryzysu lub potencjalnego kryzysu oraz by były przekonane, że robienie „interesów jak zwykle” nie jest już akceptowalną opcją.

Etap 2. Budowa koalicji, która pokieruje wprowadzaniem zmian:

- powołanie silnej grupy do kierowania wprowadzaniem zmian,
- stworzenie zgranej grupy.

Wskazane działania: Utwórz koalicję. Potrzebna jest silna koalicja przewodnia, aby doprowadzić do zmian w organizacji. Członkowie tej grupy muszą docenić wartość przewidywanej zmiany oraz dzielić zaufanie i zaangażowanie. Ponadto powinni być wiarygodni, mieć umiejętność budowania relacji, reputację i formalny autorytet, aby zapewnić przywództwo w zakresie zmian.

Etap 3. Stworzenie wizji i strategii:

- stworzenie wizji, która pomoże w działaniach na rzecz wprowadzenia zmian,
- rozwój strategii umożliwiającej realizację tej wizji.

Wskazane działania: Opracuj jasną wizję. Wizja jest głównym elementem kluczowych zmian. Jest pomostem między obecnymi a przyszłymi stanami – zapewnia poczucie kierunku i sens ponoszonym wysiłkom. Najlepsze wizje są rozsądne, jasne, proste, ekscytujące i dostosowane do konkretnej sytuacji.

²⁴ J.P. Kotter, *op. cit.*, s. 34.

²⁵ G. van den Berg, P. Pietersma, *Key Management Models. The 75+ Models Every Manager Needs to Know*, FT Publishing International/Pearson, Harlow 2015, s. 247–248.

Etap 4. Przekazanie wizji zmian:

- korzystanie z każdej możliwej okazji do nieustannego przekazywania nowej wizji i strategii,
- stawianie koalicji kierującej wprowadzaniem zmian za wzór do naśladowania dla pracowników.

Wskazane działania: Podziel się wizją. Przekazywanie wizji zaangażowanym osobom jest kluczowe, jeśli wszyscy mają zrozumieć i zaangażować się w zmianę. Niewłaściwe przekazywanie wizji przy użyciu niespójnych komunikatów to główne pułapki, które utrudniają pomyślną zmianę.

Etap 5. Zachęcenie do działania na szeroką skalę:

- wyeliminowanie trudności,
- zmiana systemu lub struktur niweczących zmianę wizji,
- zachęcanie do podejmowania ryzyka i do nowych ideałów, zadań i działań.

Wskazane działania: Umożliwaj ludziom usuwanie przeszkód. Koalicja przewodnia powinna usunąć wszelkie bariery działania, które mogą być zakorzenione w procesach i strukturach organizacyjnych lub istnieć w percepcji (wyobrażeniach) pracowników. To pozwala wszystkim uczestniczyć w wysiłkach związanych ze zmianą.

Etap 6. Określanie krótkookresowych celów:

- planowanie zauważalnej poprawy działania przedsiębiorstwa lub „zwycięstw”,
- określanie celów,
- wyrażanie uznania i nagradzanie osób, dzięki którym zostały osiągnięte cele.

Wskazane działania: Zadbaj o krótkoterminowe wygrane. Zmiana może wymagać czasu i znacznego wysiłku. Dlatego ludzie powinni być zachęceni i wspierani przez tworzenie krótkoterminowych wygranych (szybkich wygranych). Te wygrane powinny być jednoznaczne, widoczne dla wielu i ściśle związane z wysiłkami na rzecz zmiany.

Etap 7. Konsolidacja „zwycięstw” i wprowadzanie dalszych zmian:

- wykorzystanie większej wiarygodności koalicji do zmiany wszystkich systemów, struktur i polityk, które nie pasują do siebie lub nie pasują do wizji transformacji,
- zatrudnianie, promowanie i rozwijanie umiejętności osób, które mogą zrealizować wizję zmian,
- wspieranie procesu przez nowe projekty, cele i zmianę przedstawicieli.

Wskazane działania: Konsoliduj i nieustannie się ruszaj. Buduj rozpęd, konsolidując osiągnięte wyniki, wykorzystując je jako odskocznię do większych wygranych i umożliwiając ludziom generowanie nowych działań związanych z wizją napędzającą ich wysiłek.

Etap 8. Utrwalenie nowych metod w kulturze organizacyjnej:

- osiąganie lepszych wyników przez działania zorientowane na klientów i na produktywność, a także dzięki lepszemu przywództwu i bardziej skutecznemu zarządzaniu,
- wyjaśnianie związku między nowymi działaniami a sukcesem przedsiębiorstwa,
- zadbanie o rozwój przywództwa i o odpowiednich następców obecnych przywódców.

Wskazane działania: Zakotwiczyć nowe podejście w kulturze. Dokonawszy skutecznych zmian, liderzy muszą utrwalić wprowadzone zmiany na stałe i uniemożliwić powrót do poprzedniego stanu rzeczy. Jak twierdzi J.P. Kotter, prawdziwym kluczem do trwałej zmiany jest zmiana samej kultury korporacyjnej dzięki konsekwentnemu działaniu w długim okresie.

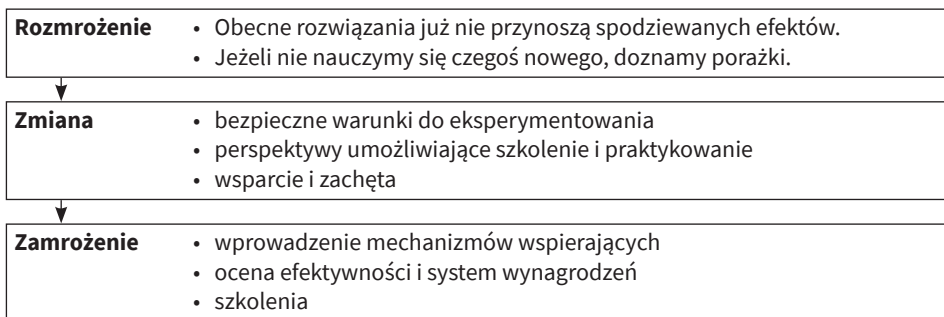
Oprócz tak rozbudowanych, jak zaprezentowane wyżej, opisów przebiegu procesu zmian ogromną popularnością cieszy się bardzo prosty model bazujący na koncepcji K. Lewina²⁶, obejmujący trzy etapy²⁷:

- 1) rozmrożenia,
- 2) zmiany oraz
- 3) zamrożenia.

Jak uznaje L. Clarke, model ten:

podsumowuje w bardzo prosty sposób wiele złożonych zagadnień [...]. Aby organizacja mogła się zmienić, niezbędna jest jej destabilizacja lub odmrożenie. Należy ją przeprowadzić ze stanu „stałego” do stanu „płynnego”. Właśnie dlatego zmiana jest zawsze płynna, nieuporządkowana, niejednoznaczna. Sama niejednoznaczność jest cechą, która nadaje organizacji skłonność do ruchu i zmian. Aby przyspieszyć uczenie się, musimy przyspieszyć proces „odmrażania”. Jeżeli zmiana zawsze wiąże się z niepokojem, to „odmrożenie” oznacza stworzenie jeszcze większego niepokoju skupionego wokół przekonania, że obecne sposoby już nie przynoszą spodziewanych efektów i że jeżeli ludzie nie nauczą się czegoś nowego, czeka ich porażka²⁸.

Logikę działań podejmowanych na każdym z etapów prezentuje rysunek 2.5.



Rysunek 2.5. Etapy procesu zmiany

Źródło: L. Clarke, *op. cit.*, s. 105.

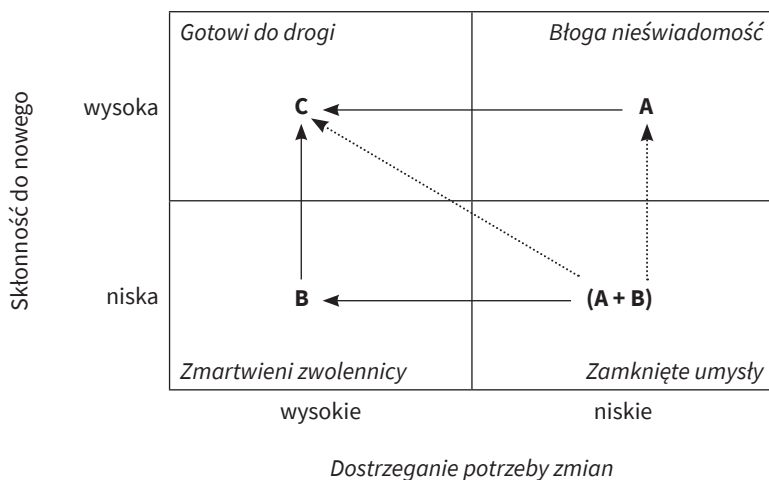
²⁶ Zaprezentowana w 1947 r. oryginalna koncepcja K. Lewina obejmowała etapy: pobudzenia, transformacji i konsolidacji.

²⁷ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 104.

²⁸ *Ibidem*.

Ad 1. Etap rozmrożenia zakłada wykonanie dwóch kroków. W pierwszym należy zadbać o to, by uczestnicy organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem osób, których zmiana będzie bezpośrednio dotyczyć, dostrzegli problem. Krok ten wydaje się prosty, jednak skłonność pracowników do pozostawania w swojej strefie komfortu może powodować, że dotarcie z komunikatem: „mamy problem” napotka trudności. W drugim kroku – gdy pracownicy widzą już problem – należy przekonać ich, że w celu jego rozwiązania musimy zmienić sposób działania. Często odpowiedzią na potrzebę rozwiązania problemu jest chęć pracy – cięższej, więcej, dokładniej – podczas gdy jego rozwiązanie wymaga tego, by pracować inaczej. Tendencja do chodzenia sprawdzonymi ścieżkami (by przywołać już wręcz kultowy cytat z filmu *Rejs*: „lubię filmy, które już raz widziałem”) może stanowić poważną barierę w pomyślnym przejściu etapu rozmrożenia.

Z punktu widzenia uczestników organizacji łatwość (lub trudność) przejścia przez etap rozmrożenia uwarunkowana jest dwiema zmiennymi – *skłonnością pracowników do robienia czegoś nowego*, czyli poziomem ich konserwatyizmu i przywiązania do utartych sposobów działania, oraz *dostrzeganiem potrzeby zmian*, czyli stopniem świadomości stanu (sytuacji) organizacji. Krzyżując te dwa wymiary, można wyznaczyć cztery potencjalne **stany gotowości pracowników do zmian** (por. rysunek 2.6).



Rysunek 2.6. Stany gotowości do zmian uczestników organizacji

Źródło: N. Piercy, *Market-led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993, s. 326.

W macierzy stanów gotowości pracowników do zmian poszczególne pola oznaczają:

- **zamknięte umysły** – ludzie, którzy nie przyjmują do wiadomości istnienia problemu, a zatem nie widzą potrzeby jego rozwiązywania. Wszelkie zmiany są niechcianym intruzem;

- **zmartwieni zwolennicy** – ci, którzy dostrzegają problem, ale nie są do końca przekonani, czy trzeba posuwać się aż do zmiany aktualnego stanu rzeczy. Na ogół twierdzą oni, że jeżeli to, co się robiło dotychczas, będzie się robić wystarczająco dobrze, problem sam się rozwiąże. Osobną grupę stanowią tzw. przestraszone króliki, czyli ci, którzy dostrzegają problem i potrzebę zmian, ale wolą się nie wychylać;
- **bloka nieświadomość** – grupa ludzi, którzy zawsze gotowi są na przyjęcie nowych idei i nawet lubią o nich podyskutować, ale nigdy nie są do końca przekonani o tym, że sytuacja w firmie jest wystarczająco poważna, by potrzebne było zaadaptowanie tychże właśnie w ich organizacji;
- **gotowi do drogi** – ci, którzy jednocześnie dostrzegają problem i chcą go rozwiązać.

W zależności od tego, jaki jest dominujący stan gotowości do zmian uczestników organizacji, jej kierownictwo ma do wyboru zasadniczo cztery taktyki postępowania:

- **taktyka „A” – wyświetlenie problemu**, czyli zmiana sposobów postrzegania rzeczywistości organizacji. Ukazanie problemów, z jakimi boryka się organizacja, lub wykazanie, że dotychczasowe sposoby działania nie są wystarczająco efektywne i że organizacja mogłaby działać lepiej. Chodzi tu o przejście od nieświadomości do chęci działania;
- **taktyka „B” – rozmrożenie oporu**, czyli podniesienie woli członków organizacji do zrobienia czegoś z problemem, który już dostrzegają. Na ogół mamy tu do czynienia z koniecznością przełamywania obaw przed zmianami²⁹ i budowaniem, opierając się na różnych grupach interesów, koalicji zwolenników zmian;
- **taktyka „A + B” – wyświetlenie problemu i/lub rozmrożenie oporu** – jest to zdecydowanie najtrudniejsza sytuacja. Wydaje się mało prawdopodobne, aby od razu udało się przekonać uczestników organizacji, że problem istnieje, i jednocześnie zachęcić ich do działania. Rozsądniejsze wydaje się postępowanie dwustopniowe: najpierw wywołanie świadomości problemu, potem – skłonności do działania;
- **taktyka „C” – stworzenie nowej rzeczywistości** – to najbardziej komfortowa sytuacja. Należy jedynie poprawnie opracować niezbędne programy działania i umiejętnie wdrożyć je w życie. Taktyka „C” jest docelowa w procesie wdrażania zmiany. Strzałki pokazane w macierzy prezentują oczekiwane kierunki działań w zależności od pola, z którego startujemy, gdy rozpoczynamy wdrażanie zmiany.

Należy podkreślić, że działania podejmowane na etapie rozmrożenia w dużym stopniu są związane z komunikowaniem się organizacyjnym. Dodatkowo efektywne przejście przez ten etap może ułatwić sytuacja, w której na etapie projekto-

²⁹ Działania możliwe do podjęcia w sytuacji pojawiania się oporu wobec zmian bardziej szczegółowo omówiono w dalszej części rozdziału.

wania zmiany jej treść zostanie ustalona zgodnie z dwoma pryncypiami: zasadą zamierzonej racjonalności oraz zasadą minimum interwencji.

Zasada zamierzonej racjonalności wywodzi się z teorii ograniczonej racjonalności podejmowanych decyzji. Mówi ona, że w wyniku znacznego wzrostu wielkości organizacji oraz wzrostu intensywności zmian w jej otoczeniu ilość zmiennych decyzyjnych, które należałoby uwzględnić, by zapewnić racjonalność podejmowanych decyzji, wzrosła w stopniu uniemożliwiającym jej osiągnięcie. Teoria ta odrzuciła zatem klasyczny postulat pełnej racjonalności podejmowanych decyzji na rzecz stwierdzenia, że jednostki są ograniczone w swojej zdolności do rozwijania alternatyw i uwzględniania ich konsekwencji. Przy podejmowaniu racjonalnego wyboru wykorzystują one logiczny i indywidualnie racjonalny proces polegający na tym, że postawione przed złożonością problemu dążą do podzielenia go na dające się zarządzać kosztowo i rozumowo (percepcyjnie) elementy. Alokując zasoby organizacji oraz ustalając system kontroli, starają się one potwierdzić, że nowe ustrukturalizowanie wyznaczonych w powyższy sposób elementów wpłynęło na ich wzmocnienie i dowartościowanie.

Zasada minimum interwencji wywodzi się z przekonania, że jednostki, działając w warunkach przymusu bycia efektywnym (w prakseologicznym znaczeniu tego słowa), wybierają taki sposób rozwiązania problemu, który zapewnia minimum kosztów poniesionych przez organizację. A zatem nie szukamy rozwiązania *najlepszego* w ogóle, lecz pierwszego, które nas *zadowala*. Poza praktyczną stroną tej zasady ma ona jeszcze aspekt ludzki. Zakłada bowiem, że wszelkie zmiany dokonywane w organizacji, a więc także i te związane z wdrażaniem strategii, powinny w jak najmniejszym stopniu burzyć strukturę i charakter zadań wykonywanych przez uczestników organizacji oraz zmieniać ich zwyczaje i przekonania. Ogólnie zasada ta mówi, że dokonując zmiany, należy zmieniać tylko to, co jest niezbędne i wystarczające dla stworzenia trwałego rozwiązania odnośnych problemów.

Ad 2. Kolejny etap – zmiana – dotyczy kształtowania nowych wzorców zachowań, procedur, przebiegu procesów oraz kształtu i logiki struktur organizacyjnych. Prezentując nowe rozwiązania – treść zmiany – warto zadbać o stworzenie bezpiecznej przestrzeni do wypróbowywania nowych rozwiązań, eksperymentowania i doskonalenia. Należy pamiętać, że z eksperymentowaniem i przyzwyczajaniem się do nowych reguł i zasad łączy się większe ryzyko popełniania błędów. Dlatego warto opracować jasne reguły wsparcia pracowników w ich odnajdywaniu się w nowej rzeczywistości. Zapewnienie pełnej informacji, doradztwa i szkoleń – przy jednoczesnym konsekwentnym realizowaniu treści zmiany – wydaje się najskuteczniejszym sposobem na efektywne przejście przez ten etap.

Ad 3. Ostatnim etapem procesu zmiany jest jej zamrożenie. Etap ten dotyczy zbudowania i wdrożenia narzędzi i mechanizmów wspierających nowe reguły funkcjonowania organizacji, jakie wynikają z logiki i treści wdrażanej zmiany. Często utożsamiany jest z etapem wdrażania systemu kar i nagród. Warto jednak spojrzeć na niego w trochę inny sposób – jako na etap budowania „różnicy”

między działaniem zgodnym z treścią i logiką zmiany a działaniem ukierunkowanym na powrót do starego *status quo*. Jeśli pozytywne systemy wsparcia nie okażą się skuteczne, konieczne może być wprowadzenie systemu kar. Takie podejście w większym stopniu chroni atmosferę organizacji i sprzyja pozytywnemu zaangażowaniu pracowników. By skutecznie zamrozić zmianę, należy obudować ją systemami dotyczącymi: oceny efektów pracy pracowników, wynagradzania i premiovania, awansów oraz szkoleń – na tym etapie ukierunkowanych na utrwalanie i rozwijanie nowych umiejętności (zgodnych z wymogami zmiany), a w dłuższej perspektywie nowych postaw.

Warto także pamiętać, że zmiany zachodzą w organizacjach, które są systemami socjotechnicznymi³⁰. Zatem powodzenie zmian zależy od ich równoczesnego ukierunkowania na aspekty materialne – techniczno-technologiczne i strukturalne – oraz nakierowane na człowieka. Jak pokazuje praktyka, w wielu przypadkach o powodzeniu zmian decyduje właśnie ten społeczny – ludzki aspekt procesu zmian.

2.3. Człowiek w procesie zmian organizacyjnych

Powodzenie wdrożenia każdej zmiany wymaga zaangażowania trzech kategorii osób³¹:

- promotorów zmiany, czyli osób mających formalne uprawnienia do wprowadzania zmian (z reguły dyrektorów),
- agentów zmiany, czyli ludzi odpowiedzialnych za wdrażanie zmiany,
- adresatów zmiany, czyli tych, którzy w wyniku wprowadzanej zmiany powinni zmienić swoje zachowania lub sposoby działania.

W odniesieniu do roli promotora, inicjatora zmian w ujęciu personalnym, w literaturze można znaleźć dla niego różne określenia, m.in. rzecznik zmiany³² czy lider transformacji³³. Z punktu widzenia zaangażowania tych osób ich rola w procesie realizacji zmiany często jest pasywna. Nie wykonują one zadań, jednak to dzięki nim zmiana może zostać zainicjowana. Odpowiadają one także za wybór aktywnych koordynatorów zmian – osób bezpośrednio odpowiedzialnych za ich wdrażanie.

30 Opis takiego rozumienia organizacji można znaleźć w: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 38–43 oraz *idem*, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 81–95.

31 J. Brillman, *op. cit.*, s. 378.

32 W.E Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 223.

33 W. Bridges, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 160.

Żeby zmiana przebiegła pomyślnie, konieczne jest to, aby koordynator zmian (grupa takich osób) podjął się szczególnej roli, jaką jest rola agenta zmiany³⁴. Z punktu widzenia pozycji takiej osoby względem organizacji może być to zarówno agent zmiany – konsultant zewnętrzny, jak i agent zmiany – konsultant członek organizacji³⁵. Agent zmiany – konsultant zewnętrzny to osoba niezwiązana z organizacją. Patrzy ona na organizację z innej perspektywy niż jej członkowie. Głównym obszarem zainteresowania zewnętrznego konsultanta nie są fakty (zdarzenia) organizacyjne, lecz metoda rozumiana jako reguły pozwalające określić właściwy układ (przebieg) faktów organizacyjnych. Dzięki temu konsultant zewnętrzny w swoich osądach potrafi dostrzec to, co członkom organizacji przysłania natłok codziennych faktów (zdarzeń). Z kolei agent zmiany – konsultant członek organizacji to osoba pochodząca ze środka organizacji. Podstawowym atutem takiej osoby jest dogłębna znajomość organizacji i jej wewnętrznych uwarunkowań – jej klimatu i charakteru. Jednak uwikłanie wewnętrznego konsultanta w organizacyjne systemy motywowania, wynagradzania i awansowania oraz zaangażowanie w bieżącą działalność mogą powodować, że jego podstawową słabością będzie brak obiektywizmu w osądzie sytuacji organizacji i nieumiejętność wyjścia poza bieżące fakty (zdarzenia) organizacyjne. Rozwiązaniem stosowanym w organizacjach bywa łączenie wymienionych wyżej typów agentów zmiany w zespoły konsultacyjne. Takie podejście umożliwia bardziej całościowe nadzorowanie przebiegu zmiany. Pozwala uzyskać nową wartość kreowaną w drodze konsultacji „z udziałem konsultanta, które pomagają klientowi dostrzec, zrozumieć i działać w ramach zdarzeń procesu pojawiających się w środowisku klienta”³⁶. Tak więc praca zespołu konsultacyjnego nakierowana jest na pomoc organizacji w identyfikowaniu problemów oraz na znajdowanie własnych rozwiązań. Niezależnie od tego, czy organizacja zdecyduje się skorzystać z zalet, jakie daje pełnienie funkcji agenta zmiany przez zespół konsultacyjny, osoba odpowiedzialna za nadzór i koordynację przebiegu zmian powinna zadbać o to, by przy projektowaniu zmiany łączyć dwie perspektywy – pierwszą polegającą na patrzeniu na zmiany przez logikę *procesu* zmiany (pozwala to traktować zmianę jako metodę, wzorzec działań) oraz drugą polegającą na patrzeniu na zmiany z perspektywy *treści* zmiany. Pozwala to potraktować zmiany jako ciąg określonych faktów (zdarzeń) organizacyjnych. Oba podejścia uzupełniają się wzajemnie, choć trzeba zauważyć, że o ile proces zmiany może mieć charakter uniwersalny, to znaczy, że może być prawdziwy dla ogółu zmian

34 K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 227.

35 D.R. Brown, D. Harvey, *An Experimental Approach to Organization Development*, 8th ed., Pearson Education, New Delhi 2006, s. 44 oraz T.G. Cummings, C.G. Worley, *Organization Development and Change*, 9th ed., South-Western College Publishing, Mason, OH 2005, s. 25–26.

36 E.H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA 1969, s. 9.

organizacyjnych, o tyle treść zmiany ma charakter indywidualny (jednostkowy) i prawdziwa jest jedynie dla konkretnej zmiany.

Większość opracowań dotyczących procesu wdrażania zmian skupia się na funkcji (szeroko rozumianego) agenta zmiany – osoby kierującej (osób kierujących) przebiegiem zmiany. Adresaci tych zmian pojawiają się najczęściej jako źródło oporu wobec zmian. W opracowaniach tych można znaleźć szereg wskazówek co do działań możliwych do podjęcia w sytuacji pojawienia się oporu wobec zmian. Do tych działań można zaliczyć³⁷:

- **edukowanie i właściwe komunikowanie** – są wskazane w sytuacji, gdy opór wobec zmiany wynika z braku informacji lub nietrafnej informacji i jej analizy. Zaletą tych działań jest to, że ludzie – raz przekonani – często będą pomagali we wdrażaniu zmian, wadą zaś – fakt, że mogą być one bardzo czasochłonne, gdy w grę wchodzi duża liczba osób;
- **zapewnienie współuczestnictwa** – może być wykorzystywane w szczególności, gdy inicjatorzy nie dysponują całością informacji niezbędnych do zaprojektowania zmian, a inni (pominięci) mają znaczne możliwości stawiania oporu. Do zalet tego działania należy fakt, że ludzie, którzy współuczestniczą w zmianach, będą zaangażowani w ich wdrażanie, przez co każda informacja, jaką dysponują, zostanie zinterpretowana w ramach planu zmian. Do wad tego podejścia można zaliczyć czasochłonność oraz mniejszą kontrolę nad tym, czy współuczestnicy nie zaprojektują nieodpowiednich zmian;
- **ułatwianie i wsparcie** – okazują się skuteczne względem osób i grup, których opór spowodowany jest problemami z dostosowywaniem się. Niezaprzeczalną zaletą tych działań jest fakt, że żadna inna taktyka nie sprawdza się tak dobrze w przypadku problemów dostosowawczych. Słabszą stroną tej taktyki jest to, że także ona może być czasochłonna i kosztowna, a mimo to nie przynieść oczekiwanego wyniku;
- **negocjacje** – skuteczne w sytuacji, gdy osoba (lub grupa) narażona na straty w wyniku zmian dysponuje poważną siłą, by stawić opór. Zaletą tej taktyki jest to, że czasami stanowi łatwy sposób na uniknięcie poważnego oporu. Jednak w wielu przypadkach może być zbyt kosztowna, pobudzić innych do niepotrzebnych negocjacji, a nawet szantażu;
- **kooptacja**³⁸ – nadająca się do specyficznych sytuacji, gdy inne taktyki są zbyt kosztowne lub ich zastosowanie nie jest możliwe. Może pomóc w wytworzeniu poparcia dla wdrażanej zmiany (choć warto pamiętać, że w mniejszym stopniu niż współuczestnictwo). Słabszą stroną tej taktyki jest to, że może wywołać problemy, gdy ludzie ją zauważą.

37 Opis na podstawie P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 366–371.

38 Kooptacja polega na powierzaniu określonym osobom pożądanej przez nie roli w projektowaniu lub wdrażaniu zmian.

Do mniej pozytywnych działań możliwych do podjęcia wobec pojawienia się oporu należą:

- **manipulacja** – stosowana wtedy, gdy inne taktyki nie sprawdzają się lub są zbyt kosztowne. Może być szybkim i tanim rozwiązaniem problemów wynikających z oporu, jednak osiągniętym kosztem wiarygodności inicjatorów zmian. Ze względu na nieetyczny charakter może prowadzić do problemów w przyszłości;
- **przymus** – skuteczny w sytuacji, gdy znaczenie ma tempo wdrażania zmian, a ich inicjatorzy dysponują poważną siłą. W efekcie takie działanie może przezwyciężyć każdy opór, jednak wywołując u uczestników zmiany uczucie gniewu i niechęć wobec inicjatorów zmian.

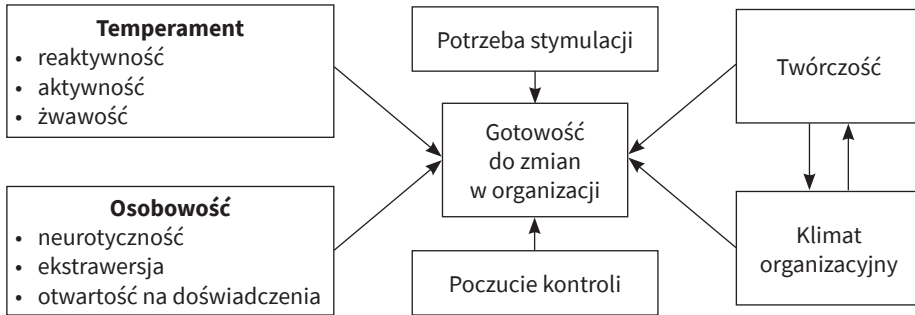
W podejściu do przełamywania oporu wobec zmian najczęściej pomijany jest aspekt kompetencji adresatów zmian. W sytuacji wdrażania zmian po stronie ich uczestników pojawiają się określone reakcje (zachowania), na które odpowiada osoba kierująca zmianą (agent zmiany), podejmując konkretne działania. Takie podejście jest bardzo pragmatyczne, jednak w dużej mierze obarczone reagowaniem tu i teraz. W procesie planowania zmiany można oczywiście projektować scenariusze zakładające różne reakcje (źródła oporu) na zmiany. Jednak nie zmienia to faktu, że w takim ujęciu adresat zmiany traktowany jest do pewnego stopnia przedmiotowo. Osoba odpowiedzialna za zmianę musi sobie z takimi reakcjami (zachowaniami) poradzić.

Z tego punktu widzenia istotne jest spojrzenie na adresatów zmian – pracowników organizacji – z perspektywy ich zasobów osobistych, warunkujących ich funkcjonowanie w sytuacji zmian zachodzących w organizacji. W ujęciu psychologicznym gotowość pracowników do zmian zachodzących w organizacji obejmuje udział czynników natury temperamentalnej³⁹, osobowościowej⁴⁰,

39 Wymiar reaktywności emocjonalnej stanowi wewnętrzny mechanizm regulacji zachowania jednostki, skłaniający ją do zbliżania się lub oddalania od źródła stymulacji oraz poszukiwania stymulacji o określonej sile. Aktywność to wymiar, który określa preferencje jednostki co do wielkości dawki stymulacji oraz charakteru jej źródeł, co w konsekwencji wpływa na różny styl funkcjonowania jednostek w zależności od ich potrzeby stymulacji. Żwawość opisuje zakres przejawiania tendencji do szybkiego reagowania, do utrzymywania wysokiego tempa aktywności i do łatwej zmiany jednego zachowania (reakcji) na inne, odpowiednio do zmian otoczenia. Za: A. Lubrańska, *Człowiek wobec zmian w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica” 2004, nr 8, s. 175–176.

40 Osoby stabilne emocjonalnie są zrelaksowane, pewne siebie i odporne na stres. Ich przeciwieństwem są jednostki niestabilne emocjonalnie, które wykazują lęk, niepewność i niskie opanowanie w sytuacji zagrożenia. Fakt ten uzasadnia przypuszczenia o negatywnym wpływie wysokiej neurotyczności na gotowość do zmiany. Z kolei wymiar ekstrawersji dotyczy społecznego funkcjonowania człowieka, określa jakość i intensywność jego interakcji. Osoby ekstrawertywne poszukują stymulacji, wykazują życiowy optymizm i pogodny nastrój. Formalne komponenty ekstrawersji – zwłaszcza aktywność, poszukiwanie doznań i emocjonalność pozytywna – pozwalają sądzić, że wobec ciągłych modyfikacji wymogów otoczenia

uwarunkowań jednostkowych (indywidualnych) – potrzeby stymulacji, poczucia kontroli i otwartości na działania twórcze (twórczość)⁴¹ – oraz kontekst cech sytuacji, w jakiej zmiana zachodzi, definiowanych przez klimat organizacyjny⁴². Model takiego psychologicznego podejścia do funkcjonowania pracowników w sytuacji zmiany prezentuje rysunek 2.7.



Rysunek 2.7. Psychologiczny model podmiotowych i sytuacyjnych uwarunkowań gotowości do zmiany człowieka w organizacji

Źródło: A. Lubrańska, *op. cit.*, s. 174.

Jak zauważa A. Lubrańska:

Większość ludzi nie lubi zmian, niechętnie wkracza na nowe obszary. Przywiązanie do starych tradycji powoduje, że ludzie interpretują zmianę jako zjawisko niewygodne, ponieważ stawia ona wyzwanie ustalonym, rutynowym działaniom. Nie ufając swoim możliwościom adaptacyjnym, nie doceniają swoich umiejętności radzenia sobie z wymaganiami nowej sytuacji. [...] Ich gotowość do zmiany warunkują zmienne o charakterze podmiotowym (temperament, osobowość, poczucie kontroli, zapotrzebowanie na stymulację, twórczość) i sytuacyjnym (klimat organizacyjny)⁴³.

cecha ta powinna być dobrym wyznacznikiem gotowości do zmiany. Otwartość na doświadczenie to wymiar, który odzwierciedla tendencję do poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, tolerancję wobec nowości, niezależność w sądach i ciekawość poznawczą. Za: *ibidem*, s. 176–177.

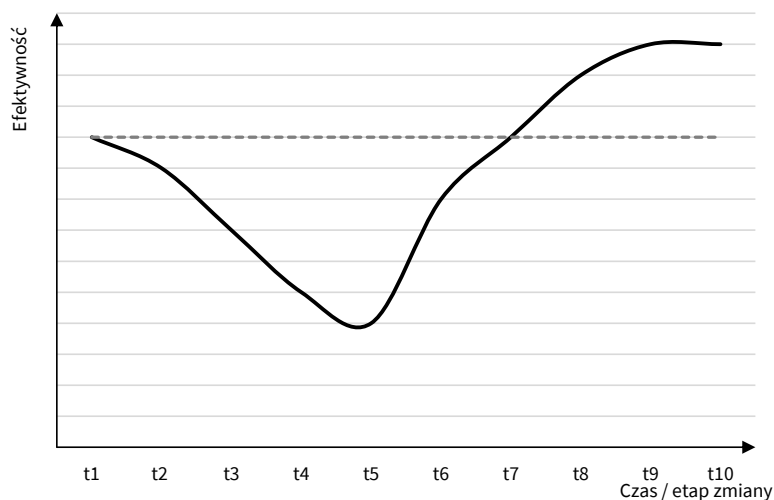
41 Osoby twórcze opisuje się zwykle, wskazując na ich otwartość, łatwość asymilowania nowych informacji, niezależnie od ich chwilowej przydatności, wiarygodności czy niesprzeczności z już posiadanymi zasobami. Za: *ibidem*, s. 179.

42 Klimat organizacyjny może być rozumiany jako efekt oddziaływania zbioru różnych składowych organizacji, w efekcie wyznacza on możliwość zachowania jednostek i zespołów ludzkich, a zarazem kształtuje ich określone właściwości. Za: *ibidem*, s. 180.

43 *ibidem*, s. 174.

Przyjmując bardziej menedżerskie spojrzenie, zasoby osobiste warunkujące funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany można sprowadzić do posiadanych przez nich kompetencji. Z tego punktu widzenia warto zastosować logikę „taniej jest zapobiegać niż leczyć”. Zakłada ona, że menedżer powinien skupiać się nie tylko na bieżącym reagowaniu na pojawiające się zachowania pracowników przejawiane w odpowiedzi na zmiany, lecz także na zrozumieniu głębszych źródeł tych reakcji. Znaleźć je można w dwóch obszarach – ich umiejętności działania w zmianie i postaw prezentowanych w takiej sytuacji⁴⁴.

Logika przebiegu krzywej efektywności zmian jest dodatkowym argumentem na to, że warto poświęcić szczególną uwagę roli zasobów osobistych, w tym ujęciu reprezentowanych przez kompetencję *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*. W teoretycznym ujęciu przyjmuje się, że na początkowym etapie procesu wdrażania zmian efektywność funkcjonowania organizacji maleje, by rosnać wraz ze wzrostem dojrzałości (zakorzenienia) zmiany. Wizualizację takiego przebiegu procesu zmiany obrazuje rysunek 2.8.



Rysunek 2.8. Zmiana efektywności funkcjonowania organizacji – pojedyncza zmiana

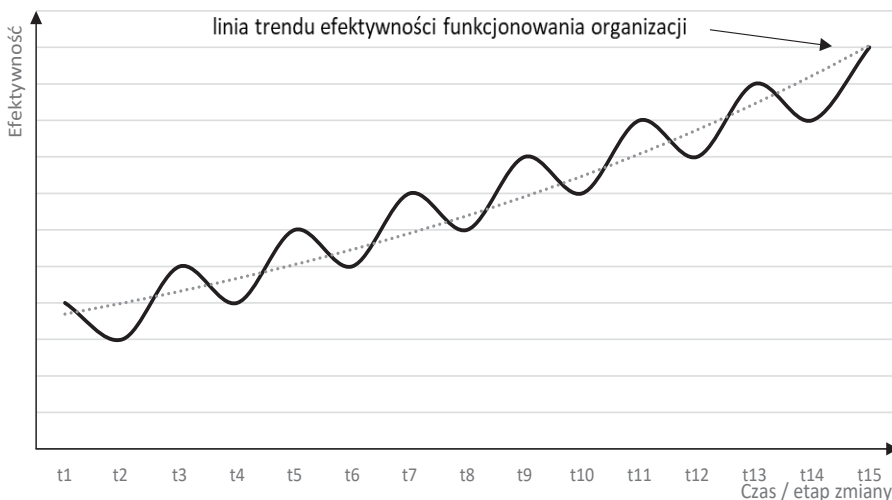
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany na rysunku 2.8 kształt krzywej efektywności funkcjonowania organizacji wynika z przyjęcia dwóch założeń. Pierwsze założenie dotyczy tego, że zmiana jest dobrze zaprojektowana, a zatem wraz z jej zakorzenieniem się

⁴⁴ Koncepcję takiego spojrzenia na działania podejmowane przez adresatów zmiany omówiono w podrozdziale 3.4. *Funkcjonowanie w sytuacji zmiany jako kompetencja*.

w organizacji przynosi korzystne (oczekiwane) efekty. Drugie założenie wskazuje, że mamy do czynienia z pojedynczą zmianą, przebiegającą zgodnie z sekwencją: wprowadzenie zmiany – spadek efektywności; osvajanie się ze zmianą, początek działania zmiany – zahamowanie spadku i zapoczątkowanie odzyskania efektywności działań; dojrzewanie zmiany – wzrost efektywności; zakorzenienie zmiany – osiągnięcie nowego (wyższego), stabilnego poziomu efektywności funkcjonowania organizacji.

W ujęciu pragmatycznym wątpliwości budzi w szczególności drugie założenie. W realnym funkcjonowaniu organizacji rzadko kiedy mamy do czynienia z pojedynczą zmianą i dostępnym czasem, koniecznym do przejścia całego procesu spadku, odzyskania i wzrostu wydajności. Dziś znacznie częściej zmiany następują seryjnie. Ponadto, co ważniejsze, w dużej mierze zmiany, a dokładnie procesy (cykle) zmian, zachodzą na siebie. Oznacza to, że w jeszcze niedomknięty proces jednej zmiany włącza się (a czasem wręcz ingeruje w niego) proces nowej zmiany. Gdy taki układ przebiegu zmian jest zamierzony, nazywany jest procesem ciągłego doskonalenia (*continuous improvement*). Wizualizację przebiegu takich zmian obrazuje rysunek 2.9.



Rysunek 2.9. Zmiana efektywności funkcjonowania organizacji – wiele zmian

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji realizacji sekwencji zmian troską menedżera (agenta zmiany) jest takie zsynchronizowanie wiązki zmian, by ekstrapolowana krzywa wydajności, mimo lokalnych falowań spadku i wzrostu wydajności, wskazywała na trend

rosnący. Taki układ przebiegu zmian organizacyjnych ma także duży wpływ na pracowników – adresatów zmiany. Podlegają oni ciągłym zmianom, nie widząc jednocześnie pozytywnych efektów ich wdrożenia. Efekty te rozmywają się niejako przez swoistą interferencję zmian. Z tego punktu widzenia ważne jest zrozumienie stanu wyjściowego – niezależnej od konkretnej zmiany zdolności pracowników do odnajdywania się (funkcjonowania) w sytuacji zmiany⁴⁵.

Reasumując, powszechność i nieuniknioność zmian organizacyjnych, a także ich zróżnicowanie i rosnący poziom złożoności powodują, że zmiany stały się immanentnym aspektem funkcjonowania dzisiejszych organizacji. Podejście zadaniowe – rozumiane jako układ działań: naruszenie oczekiwanej rutyny, stabilności działań (problem), zmiana (rozwiązanie problemu), powrót do oczekiwanej rutyny stabilności działań – przestaje się dziś sprawdzać. Konieczne staje się podejście, w którym zmiana (zmiany) traktowana jest jako trwały stan nieustannych zmian ukierunkowanych na budowanie równowagi między stabilizacją a nowością. W takim podejściu po raz kolejny kluczową rolę odgrywa człowiek – pracownik i jego zdolność do odnajdywania się w tak dynamicznym środowisku ciągłych zmian.

45 Takiemu zobrazowaniu stanu początkowego kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* poświęcono podrozdział 4.2. *Analiza poziomu oceny głównych komponentów badanej kompetencji* oraz podrozdział 4.3. *Analiza poziomu oceny komponentów rozwojowych badanej kompetencji*.

3. Kompetencje jako odpowiedź na wyzwania współczesności

3.1. Zdolności organizacyjne jako źródło elastyczności organizacji

Termin „zdolności” (*capabilities*) przedsiębiorstwa został wprowadzony i upowszechniony przez I.H. Ansoffa¹. Choć od początku był utożsamiany ze zbiorem umiejętności (kompetencji) połączonych – skomponowanych z zasobami organizacji, to w literaturze można znaleźć szereg definicji zdolności organizacyjnych. Do najważniejszych można zaliczyć następujące²:

- Zdolności przedsiębiorstwa są to potencjalne i rzeczywiste możliwości zrealizowania wyznaczonych zadań, uwzględniające trudności powodowane przez pojawiające się okoliczności lub występującą konkurencję³.
- Zdolności są rodzajem i jednocześnie grupą (częścią) zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwo może wspierać swoje bieżące działania związane z kształtowaniem i wzmacnianiem własnej konkurencyjności, a także reagować (odpowiadać) na zmiany zachodzące na rynku oraz dążyć do zapewnienia (utrzymania) dotychczasowej stopy wzrostu⁴.
- Zdolności przedsiębiorstwa są to jego możliwości, pozwalające na zidentyfikowanie wewnętrznych struktur i procesów, które wpływają na ich uczestników, co prowadzi do tworzenia (kreowania) kompetencji charakterystycznych dla przedsiębiorstwa, a przez to umożliwiających mu dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klienta oraz wymogów strategicznych rynku i sektora⁵.

1 I.H. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.

2 Zestawienie za: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 72–74.

3 E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth, *Business Policy*, RD Irwin, Homewood 1969.

4 D.J. Teece, *Economic Analysis and Strategic Management*, [w:] J.M. Pennings (ed.), *Strategy for Decision Making in Complex Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984, s. 78–101.

5 D. Ulrich, D.G. Lake, *Organizational Capability – Competing from the Inside Out*, John Wiley and Sons, New York 1990.

- Zdolności są to zbiory umiejętności związane z zespołem (kompozycją) zasobów, umożliwiające realizację określonych zadań lub czynności⁶.
- Zdolności stanowią zbiór procesów biznesowych, rozumianych (postrzeganych) w kategoriach strategicznych⁷.
- Zdolności stanowią „kombinacje” potencjałów przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania zasobów, uwzględniające procesy organizacyjne, służące osiągnięciu oczekiwanych efektów finalnych⁸.
- Zdolności przedsiębiorstwa stanowią „kompleks” rutynowych procesów i czynności, które determinują efektywność, w ramach której (w odniesieniu do której) przedsiębiorstwa dokonują fizycznej transformacji nakładów w efekty⁹.
- Zdolności stanowią kompleksową „wiązkę” umiejętności i skumulowanej wiedzy, warunkujących właściwą koordynację procesów oraz czynności realizowanych przez przedsiębiorstwo, w tym m.in. właściwe wykorzystanie posiadanych zasobów¹⁰.
- Zdolności są to możliwości przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania posiadanych (obecnych) zasobów oraz rozwoju nowych zasobów¹¹.
- Zdolności przedsiębiorstwa można zdefiniować jako jego możliwości w zakresie powtarzalnej, efektywnej realizacji zadań, która odnosi się bezpośrednio lub pośrednio do potencjałów przedsiębiorstwa w ramach tworzenia wartości, przez zapewnienie efektywności transformacji ponoszonych nakładów w uzyskiwane efekty¹².
- Zdolności przedsiębiorstwa obejmują zintegrowane zbiory umiejętności w zakresie organizacji, zarządzania, koordynacji i/lub nadzoru, dotyczących realizowanych procesów i czynności¹³.

6 R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33, no. 3, s. 114–135.

7 G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy> (dostęp: 23.03.2020).

8 R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 1, January, s. 33–46.

9 D.J. Collis, *Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, Winter, s. 143–152.

10 G.S. Day, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4, October, s. 37–52.

11 R. Henderson, I. Cockburn, *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, Special Issue: *Competitive Organizational Behavior*, Winter, s. 63–84.

12 R.M. Grant, *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 4, July–August, s. 375–387.

13 G. Dosi, D.J. Teece, *Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm*, [w:] R. Arena, C. Longhi (eds.), *Markets and Organization*, Springer-Verlag, New York 1998, s. 281–302.

- Zdolności są to koordynujące mechanizmy, które umożliwiają najbardziej efektywne i konkurencyjne wykorzystanie materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa¹⁴.
- Zdolności przedsiębiorstwa stanowią rutynowe procesy i czynności (lub zbiory rutynowych procesów i czynności), które – uwzględniając ponoszone nakłady – pozwalają na zdefiniowanie strategicznych opcji decyzyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, determinujących osiągnięcie znaczących (oczekiwanych) efektów¹⁵.
- Zdolności są to umiejętności przedsiębiorstwa umożliwiające wykorzystanie jego zasobów w celu osiągnięcia pożądaných efektów¹⁶.
- Zdolności odnoszą się do umiejętności wykorzystania przez przedsiębiorstwo zasobów materialnych i niematerialnych. Zdolności stanowią zbiór procesów i praktyk biznesowych związanych z kontrolą i koordynacją wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa¹⁷.
- Zdolności można zdefiniować jako kompleksową składową kompetencję, zintegrowanych przez różne, znaczące (istotne) procesy organizacyjne, rutynowe procesy i czynności oraz mechanizmy prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów przedsiębiorstwa¹⁸.
- Zdolności można określić jako procesy obejmujące zbiory czynności, dotyczące wzajemnego oddziaływania zasobów (materialnych lub niematerialnych), które są charakterystyczne (unikalne) dla danego przedsiębiorstwa¹⁹.
- Zdolności można zdefiniować jako potencjały przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania i stosowania zróżnicowanych kompozycji zasobów, przy wykorzystaniu czynności, rutyn organizacyjnych, procesów, systemów oraz umiejętności pracowników, w celu wytworzenia produktów i usług, które

14 S. Sharma, H. Vredenburg, *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, no. 8, August, s. 729–753.

15 S.G. Winter, *The Satisficing Principle in Capability Learning*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 10/11, Special Issue: *The Evolution of Firm Capabilities*, October–November, s. 981–996.

16 C.G. Brush, P.G. Greene, M.M. Hart, H.S. Haller, *From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base [and Executive Commentary]*, „The Academy of Management Executive” 2000, vol. 15, no. 1, *Creating Wealth in Organizations*, February, s. 64–80.

17 T.J. Lehtonen, *Building Strategic HRM Practices within the Competence-Based View: Introducing a CBM-Based Strategic HRM Framework*, [w:] R. Sanchez, A. Heene (eds.), *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal, Advances in Applied Business Strategy*, vol. 9, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2005, s. 129–145.

18 S. Ray, K. Ramakrishnan, *Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-To-Basics Call*, „Decision” 2006, vol. 33, no. 2, July–December, s. 1–24.

19 U. Ljungquist, *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, „Knowledge and Process Management” 2007, vol. 14, no. 4, October–December, s. 237–247.

stanowią źródło potencjalnych zysków przedsiębiorstwa oraz są dostępne dla klientów²⁰.

- Zdolności stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów, które można określić jako powtarzalne wzorce realizowanych procesów i czynności (rutyna organizacyjna), związane z wykorzystywaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaoferowania produktów na rynku²¹.

By organizacja mogła wykorzystać potencjał, jaki niesą w sobie jej zdolności organizacyjne, powinna nauczyć się łączyć przestrzeganie klasycznych zasad biznesu z innowacyjnym do nich podejściem. Jak twierdzi K. Obłój, mimo zmian wywoływanych procesami globalizacji i wzrostem tempa innowacji technologicznych istnieją trzy niezmiennie zasady biznesu²². Pierwsza z zasad mówi, że należy jasno zdefiniować swój biznes, by na tej podstawie rozpoznać swoje kluczowe obszary kompetencji, a w rezultacie móc efektywnie zaspokajać potrzeby kluczowych klientów. Centralnym elementem tej zasady jest poszukiwanie przez organizację możliwości zaspokajania rozpoznanych i zdefiniowanych potrzeb klienta dzięki dostarczaniu mu wartości, których nośnikiem są produkty lub usługi oferowane przez firmę.

Druga z zasad mówi, że należy kontrolować poziom kosztów funkcjonowania organizacji i zapewnić jej dodatnie przepływy finansowe. Zasada ta jest konsekwencją prostej prawdy rynkowej – zyski są na rynku w „kieszeni” klientów przedsiębiorstwa, sama organizacja zaś jest jedynie źródłem kosztów. Im mniej kosztuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa, im bardziej uzasadnione (wartością dla klienta) są ponoszone koszty, tym większe są szanse na osiągnięcie zysków.

Trzecia zasada mówi, że należy wykorzystywać potencjał swoich pracowników. Logikę działań wynikającą z tej zasady można opisać słowami K. Blancharda i J. Spencera, którzy twierdzą, że każdy menedżer ma do wyboru trzy możliwości:

Po pierwsze, może [...] zatrudniać samych asów. Ale trudno ich znaleźć i dużo kosztują. Po drugie, jeśli nie może [...] zatrudnić asa, może [...] zatrudnić kogoś na tyle zdolnego, aby stał się asem. Jeśli nie zamierza (on) zdecydować się na żadną z dwóch

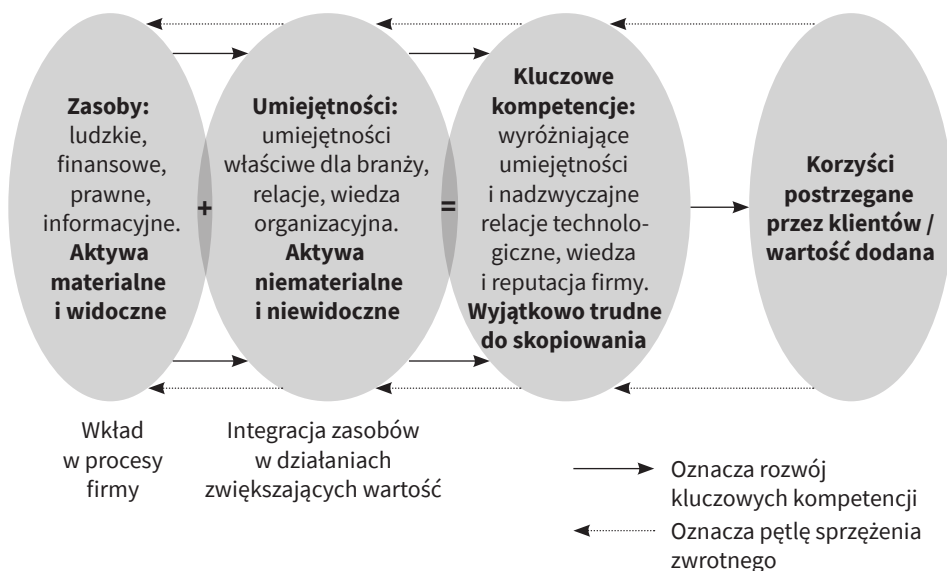
20 G. Hubbard, A. Zubac, L. Johnson, *Linking Learning, Customer Value, and Resource Investment Decisions: Developing Dynamic Capabilities*, [w:] A. Heene, R. Martens, R. Sanchez (eds.), *Competence Perspectives on Learning and Dynamic Capabilities, Advances in Applied Business Strategy*, vol. 10, Emerald Group Publishing Limited, Oxford 2008, s. 9–28.

21 P.J. Daugherty, H. Chen, D.D. Mattioda, S.J. Grawe, *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1, Spring, s. 1–18.

22 K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 15.

powyższych możliwości [...], pozostaje tylko jedna możliwość – modlitwa [...] jest wielu menedżerów, którzy codziennie wnoszą swe modły: mam nadzieję, że ta osoba da sobie radę²³.

Potencjał pracowników, do którego odwołuje się trzecia zasada biznesu, jest definiowany przez ich kompetencje. Oczekiwane kompetencje pracowników organizacji są kreowane przez strategiczne wykorzystywanie zasobów i możliwości organizacyjnych. To, jakie kompetencje przynoszą do organizacji jej pracownicy, oraz to, w jaki sposób są one rozwinięte (w trakcie ich funkcjonowania w organizacji), określa zakres, w jakim organizacja może zrealizować swój zamiar strategiczny²⁴. Dzięki temu kompetencje pracowników, będąc elementem zdolności organizacyjnych, stają się podstawą budowania przewagi strategicznej. Takie podejście do budowania przewagi strategicznej oraz ułożenie kompetencji w kontekście zdolności organizacyjnych prezentuje rysunek 3.1.



Rysunek 3.1. Relacje pomiędzy zasobami, umiejętnościami i kluczowymi kompetencjami

Źródło: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *op. cit.*, s. 37.

23 K. Blanchard, J. Spencer, *Jednominutowy menedżer*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 66–67.

24 Patrz także T. Czapla, *Kompetencje pracowników jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 26–31.

Aby organizacja mogła budować przewagę strategiczną na swoich zdolnościach organizacyjnych, jej zasoby muszą być:

- **cenne** – w kontekście podejmowanej działalności i jej produktów szczególnie cenne są te, które umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta;
- **rzadkie** – w zakresie ich występowania i możliwości pozyskania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne; cechą rzadkości wyraża również możliwość substytucji zasobów; dobra rzadkie (w krańcowym ujęciu) nie mają substytutów;
- **trwałe** – mające zdolność do tworzenia (przy umiejętnym ich wykorzystaniu) cech konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także przewagi konkurencyjnej; symptomatyczną cechą większości zasobów o charakterze materialnym (zwłaszcza rzeczowych) jest zmniejszanie się ich atrakcyjności z upływem czasu, a zasobów niematerialnych – zwiększanie się ich wartości z upływem czasu;
- **trudne do imitacji** – ze względu na prawne formy zabezpieczenia: czas, jaki musi upłynąć, aby dany zasób powstał (wizerunek przedsiębiorstwa), koszty nieodwracalne, które trzeba ponieść, aby zasób pozyskać (koszty promocji), wyłączność działania będącego wynikiem podjęcia działań w niszy rynkowej i uzyskania efektu skali lub silnego wizerunku albo jako skutek protekcjonizmu czy uzyskania zezwoleń na prowadzenie działalności²⁵.

W rzeczywistości „od przedsiębiorstwa zależy, czy posiadane zasoby, wycone w aspekcie cech konkurencyjności, przyczynią się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nie bez powodu określa się *kompetencje* jako konceptualizację nowej klasy zasobów”²⁶. W efekcie we współczesnych organizacjach przed specjalistami zajmującymi się zarządzaniem personelem stają zupełnie nowe wyzwania. W pierwszej kolejności źródłem tych wyzwań są procesy umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstw²⁷. Analiza tego zjawiska pozwala zinterpretować jego specyfikę w następujący sposób:

- przejście od struktur zarządzania opartych na rynkach krajowych w stronę struktur odzwierciedlających przepływ procesów biznesowych zróżnicowanych regionalnie – z punktu widzenia funkcji personalnej oznacza to wciąż wzrastające zapotrzebowanie na przekrojową, a jednocześnie zestandaryzowaną informację o pracownikach – ich potencjale i aktualnych możliwościach;
- postrzeganie pracowników jako kluczowego zasobu organizacji – w momencie gdy pracownik staje się najcenniejszym zasobem organizacji,

25 E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 178.

26 M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 33.

27 Ch. Brewster, H. Harris, P. Sparrow, *On the Top of the World*, „People Management” 2001, no. 10, October, s. 38.

konieczne jest umiejętne przyciągnięcie, rozwijanie i utrzymanie talentów. Dla organizacji oznacza to konieczność zbudowania wewnętrznie spójnej platformy realizacji funkcji personalnej, a dla pracowników – możliwość świadomego kształtowania własnej kariery zawodowej.

Szczególnym obszarem oddziaływania zdolności organizacyjnych jest jej zdolność do zmian (*organizational capacity for change*). Tak rozumiane zdolności obejmują szereg aspektów, takich jak²⁸:

- utrzymywanie ciągłej gotowości do wprowadzania zmian w ramach szerokiego wyboru, obejmującego zmiany będące odpowiedzią na określone impulsy z otoczenia i z wnętrza organizacji;
- umiejętność przeprowadzania różnorodnych zmian w sposób skoordynowany (bez kolizji, zakłóceń), pozwalających na osiągnięcie pożądaných rezultatów;
- umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygania o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną ulokowane, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami bądź zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej;
- budowanie równowagi między potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności;
- predyspozycje organizacji wynikające z określonej konfiguracji zasobów, sposobów działania, które pozwalają jej na sporządzanie projektów i implementację ciągłych zmian;
- zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą, warunkujących się wzajemnie bądź też przebiegających niezależnie od siebie.

Z perspektywy elastyczności organizacji szczególne znaczenie ma koncepcja zdolności dynamicznych. Zdolności te można rozumieć jako takie, które:

stanowią „nośnik” i jednocześnie determinantę zmian zachodzących w przedsiębiorstwach (zwłaszcza w ich systemach zarządzania) oraz na rynku (w relacjach z innymi przedsiębiorstwami). Wiążą się z procesami koordynacji (zarządzania) i integracji zasobów przedsiębiorstwa. Umożliwiają kreowanie nowych konfiguracji zasobów dostosowanych do trendów i tendencji panujących na rynku oraz wymogów stawianych przez klientów, konkurentów i kooperantów. Obejmują m.in. dwie grupy zdolności: zdolności w zakresie udoskonalania produktów i/lub usług oraz zdolności w zakresie kreowania i rozwoju nowych produktów i/lub usług. Warunkują kreowanie i rozbudowę całościowego potencjału przedsiębiorstwa, między innymi przez integrację i rekonfigurację zdolności operacyjnych²⁹.

28 G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 78.

29 R. Matwiejczuk, *op. cit.*, s. 76.

Trzy podstawowe wyznaczniki dynamicznych zdolności zidentyfikowali C.L. Wang i P.K. Ahmed³⁰. Zaliczyli do nich: zdolności dostosowawcze (adaptacyjne), zdolności absorpcyjne oraz zdolności innowacyjne. Te swoiste subzdolności dynamiczne można scharakteryzować w następujący sposób³¹:

- **Zdolności dostosowawcze (adaptacyjne)** wyrażają poszczególne umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie przystosowywania się do zmian zachodzących w jego otoczeniu. Dotyczy to zwłaszcza przystosowywania zasobów do wymogów rynku i klientów, a także do przedsięwzięć podejmowanych przez konkurentów. W szczególności zdolności adaptacyjne wiążą się z dostosowywaniem produktów i usług do zmieniających się potrzeb klientów, z reagowaniem na nowe kierunki oraz przejawy rozwoju rynku (w tym na zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym), jak również z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem pojawiających się szans rynkowych.
- **Zdolności absorpcyjne** odnoszą się w głównej mierze do umiejętności pozwalających na ocenę wartości wiedzy (w tym zwłaszcza tzw. wiedzy o rynku) jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa, a także do umiejętności pozyskiwania tej wiedzy oraz jej wykorzystywania, umożliwiającego tworzenie przewagi konkurencyjnej. Zdolności absorpcji obejmują m.in. umiejętności w zakresie rozpoznawania kluczowych obszarów wiedzy o rynku (klientach, produktach, konkurentach, dostawcach, pośrednikach itp.) oraz w zakresie wykorzystywania wiedzy o rynku do rozwoju nowych produktów i usług zaspokajających potrzeby klientów.
- **Zdolności innowacyjne** dotyczą umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania i rozwoju nowych produktów oraz usług, nowych metod i technik wytwarzania, nowych sposobów świadczenia usług, nowych standardów obsługi klienta czy też nowych form organizacyjnych oraz nowych rynków. Tak rozumiane zdolności innowacyjne stanowią wówczas nie tylko podstawę rozwijanych kompetencji przedsiębiorstwa, lecz także kluczową determinantę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, wyrażającą możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo długofalowych korzyści dzięki tej przewadze.

30 C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9, no. 1, s. 31–51.

31 R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 362.

3.2. Ogólna koncepcja kompetencji pracownika

Od samego początku kształtowanie się koncepcji *kompetencji* było związane z poszukiwaniem szczególnych działań czy też zachowań człowieka przyczyniających się do jego efektywności. Podstawy do takiego podejścia dał J.C. Flanagan w opracowanej przez siebie technice zdarzeń krytycznych³² (*critical incident technique*). Były w niej analizowane sposoby radzenia sobie pracowników z rozwiązywaniem pojawiających się przed nimi problemów w celu znalezienia powtarzalnego wzorca ich postępowania. Krytyczność zdarzeń J.C. Flanagan definiował przez odnośnienie działania do „sytuacji, w której cel i intencje podejmującego działanie są oczywiste dla osoby je obserwującej, a konsekwencje tego działania są wystarczająco widoczne, tak by nie było wątpliwości co do rezultatów, do jakich doprowadziło zdarzenie”³³. W efekcie prowadzonych obserwacji gromadzone były opisy sposobów działania osób charakteryzujących się wysoką efektywnością swoich działań.

Samo pojęcie kompetencji pojawia się w pracy R. White’a. Zdefiniował on je w następujący sposób:

Kompetentność (*competency*) jest motywacją, tak jak kompetencja (*competence*) jest w swym najgłębszym sensie nabytą umiejętnością. Zachowanie, które prowadzi do budowania umiejętności skutecznego chwytania, utrzymywania i puszczania przedmiotów, by wymienić jeden przykład, nie jest przypadkowym zachowaniem będącym wynikiem powszechnego nadmiaru energii. To jest ukierunkowane, selektywne i wytrwałe oraz kontynuowane działanie podejmowane nie dlatego, że służy pierwotnym motywom, które w rzeczywistości nie mogą zadziałać, póki nie zostaną udoskonalone, ale ponieważ działanie to zaspokaja nieodłączną potrzebę, by uporać się ze środowiskiem³⁴.

Innym autorem, któremu przypisuje się jedną z pierwszych definicji pojęcia kompetencji, jest D.C. McClelland³⁵. W swojej pracy przełamał on dominację postrzegania inteligencji jako głównego czynnika efektywności działań człowieka. Uznając znaczenie inteligencji, w tym to, czy człowiek odnosi sukces, czy też nie, wskazał na znaczenie szczególnych cech charakteryzujących działania poszczególnych osób, takich jak motywacja lub postrzeganie samego siebie. Zaproponowana

32 J.C. Flanagan, *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin” 1954, no. 51, July, s. 327–358.

33 *Ibidem*, s. 327.

34 R. White, *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*, „Psychological Review” 1959, no. 66, s. 318.

35 D.C. McClelland, *Testing for Competence Rather than for ‘Intelligence’*, „American Psychologist” 1973, no. 28, January, s. 1–14.

przez D.C. McClellanda metodologia była oparta na dwóch założeniach. Pierwsze dotyczyło systematycznego porównywania osób o wysokich wynikach w działaniu z osobami o niskich wynikach (w odniesieniu do przyjętych kryteriów), tak by możliwe było rozpoznanie tych cech (sposobów myślenia i zachowań), które mają bezpośrednie przełożenie na sukces w działaniu. Drugie dotyczyło zbudowania systemu przewidywań przyszłych działań, opierającego się na analizie tego, co w rzeczywistości zostało zrobione w analogicznej sytuacji w przeszłości.

Warto zwrócić uwagę, że od początku pojęciu kompetencji towarzyszy pewna niejednoznaczność, co powoduje, że do dziś nie ma jednej definicji i jednego rozumienia tego słowa:

Kompetencja, kompetencje, modele kompetencji czy też szkolenie oparte na kompetencjach to słowa, które mogą oznaczać to, co ma akurat na myśli wypowiadająca je osoba. Źródłem tego problemu nie są złośliwość, głupota czy marketingowa chciwość, lecz raczej podstawowe różnice proceduralne i filozoficzne, występujące między osobami próbującymi definiować te pojęcia i rozwijać ich koncepcje. Osoby te dążą do wypracowania modelu, który umożliwi wszystkim nam wykorzystywanie kompetencji³⁶.

Poszukując źródeł znaczeniowych słowa *kompetencja*, można zauważyć, że pochodzi ono od łacińskiego słowa *competentia*, oznaczającego tyle, co odpowiedniość, zgodność³⁷, a zatem dotyczy działań zgodnych, odnoszących się lub nadających się do osiągnięcia sukcesów czy pozytywnych efektów działań. Lecz jak zauważa P.A. McLagan, te pozytywne rezultaty (sukcesy) mogą być osiągnięte poprzez bardzo różne, nawet nieskończenie złożone, schematy zachowań zawodowych³⁸. Dodatkowo niejednoznaczność rozumienia pojęcia kompetencji wynika z tego, że jest podwójnie traktowane. Po pierwsze słowo to używane jest do opisanego skutku działania. W takim ujęciu pojawia się kompetentność rozumiana jako bycie kompetentnym. Po drugie słowo to używane jest do opisanego cechy wynikającej z umiejętności posiadanych przez (kompetentnego) pracownika.

Zdecydowana większość definicji kompetencji odnosi się do drugiego (umiejętnościowego) rozumienia tego słowa – jako cechy czy zestawu cech. Przykładem mogą być definicje zaproponowane przez G.O. Klempa oraz L.M. Spencera i S.M. Spencera. W pierwszym przypadku kompetencja została zdefiniowana jako podstawowe cechy danej osoby, które decydują o efektywnym wykonywaniu

36 R. Zemke, *Job Competencies: Can They Help You Design Better Training?*, „Training” 1982, no. 19(5), s. 29.

37 W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 223.

38 P.A. McLagan, *Models for HRD Practice: The Models*, vol. 3, American Society for Training and Development, Alexandria 1989, s. 77.

zadań i osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników³⁹. W drugim przypadku – odpowiednio jako podstawowa cecha danej osoby, która to cecha wykazuje związek przyczynowo-skutkowy z mierzoną według przyjętych kryteriów efektywnością pracy i ponadprzeciętnymi jej wynikami osiąganymi w trakcie realizacji danego zadania lub w określonej sytuacji⁴⁰. Podobnie kompetencje definiują D.D. Dubois i W.J. Rothwell, twierdząc, że:

Kompetencje to cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Do cech tych zalicza się wiedzę, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, cechy charakteru, schematy myślowe, nastawienie i sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania⁴¹.

W każdym z tych przypadków mamy do czynienia z szerokim i wewnątrznie zróżnicowanym definiowaniem pojęcia kompetencji. W efekcie może to prowadzić do swobodnego interpretowania, a czasami wręcz nadużywania tego pojęcia. Jedną z definicji lepiej oddających naturę i praktyczną użyteczność kompetencji jest ta opracowana przez R.E. Boyatzisa. Kompetencję zdefiniował on w następujący sposób: „to potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”⁴².

Odrębnym sposobem patrzenia na kompetencje jest opracowany w Wielkiej Brytanii System Narodowych Kwalifikacji Stanowiskowych NVQ (National Vocational Qualifications System):

System ten zawiera opis minimalnych standardów realizacji układów zadań i ćwiczeń wyrażonych w sposób umożliwiający ich obserwację i ocenę w celu dokonania certyfikacji. Element kompetencji pojawiający się w języku NVQ jest opisem czegoś, co pracownicy w ramach określonej pracy powinni być w stanie wykonać. Według tych kryteriów pracownicy są oceniani jako kompetentni lub jeszcze niekompetentni. Nie są podejmowane (w ramach systemu NVQ) żadne działania służące ocenie poziomu kompetencji⁴³.

39 G.O. Klemm (ed.), *The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education*, National Institute of Education, Washington 1980, s. 23.

40 L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at Work*, Wiley, New York 1993, s. 9.

41 D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 32.

42 R.E. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, Wiley, New York 1982, s. 18.

43 M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London–Philadelphia 2006, s. 161.

W systemie kryteria są grupowane w następujące obszary:

- obszar A dotyczy umiejętności zarządzania (*manage activities*),
- obszar B dotyczy zarządzania zasobami (*manage resources*),
- obszar C dotyczy zarządzania ludźmi (*manage people*),
- obszar D dotyczy zarządzania informacjami (*manage information*),
- obszar E dotyczy zarządzania energią (*manage energy*),
- obszar F dotyczy zarządzania jakością (*manage quality*),
- obszar G dotyczy zarządzania projektami (*manage projects*).

W ramach każdej z grup określone są szczegółowe umiejętności składające się na daną kategorię. Każda z umiejętności może być opisana na pięciu poziomach odpowiadających złożoności zadań realizowanych na danym stanowisku pracy. Poszczególne poziomy są interpretowane następująco:

- **poziom 1** to podstawowa wiedza w zakresie różnego rodzaju rutynowych i przewidywalnych czynności zawodowych;
- **poziom 2** to wiedza dotycząca w znaczącym zakresie różnego rodzaju czynności zawodowych wykonywanych w różnym kontekście (niektóre z nich mogą być nietypowe i wymagające pewnego zakresu samodzielności i odpowiedzialności); współpraca z innymi członkami zespołu;
- **poziom 3** to szeroka wiedza zawodowa i kompetencja w zakresie prac wykonywanych w różnych okolicznościach, z których większość jest złożona i nietypowa; wyraźny poziom samodzielności i odpowiedzialności, z zachowaniem nadzoru i wskazówek ze strony innych osób w miarę potrzeb;
- **poziom 4** to szeroka wiedza i umiejętności zawodowe obejmujące złożone kwestie techniczne; istotna samodzielność i odpowiedzialność, również za pracę innych osób, i wykorzystanie zasobów;
- **poziom 5** to dogłębna wiedza zawodowa, obejmująca również wiedzę fundamentalną i szczegółową, pozwalająca na pracę w każdych, również tych niemożliwych do przewidzenia okolicznościach; bardzo wysoki poziom samodzielności i znacząca odpowiedzialność za pracę innych osób oraz wykorzystanie zasobów; umiejętności analityczne, diagnostyczne, projektowe; planowanie, wykonanie i ocena jakości pracy.

W ramach systemu NVQ każde z kryterium musi być przedstawione przez wskazanie co najmniej dwóch dowodów (*evidences*) potwierdzających posiadanie umiejętności u danego pracownika. Przykładowo w obszarze „B”, dotyczącym zarządzania zasobami, zestaw takich kryteriów wygląda następująco⁴⁴:

B 2 Zarządzanie wykorzystywaniem zasobów materialnych:

1. Planowanie wykorzystania zasobów materialnych.
2. Utrzymywanie zasobów materialnych.
3. Ustalanie dostępności źródeł zaopatrzenia.
4. Monitorowanie wykorzystania zasobów materialnych.

44 Na podstawie materiałów Institute of Management Foundation.

B 3 Zarządzanie wykorzystywaniem zasobów finansowych:

1. Przygotowywanie zleceń wydatków.
2. Kontrola wydatków w stosunku do budżetu.

B 4 Dbłość o efektywne wykorzystywanie źródeł:

1. Przygotowywanie propozycji wydatków dla projektów.
2. Uzgadnianie budżetów dla projektów.
3. Kontrolowanie wydatków i działań w zakresie zgodności z budżetem.

System NVQ mimo wielu zalet nie przyjął się w takim zakresie, w jakim oczekiwali jego twórcy. W dużej mierze wynikało to z rozbudowanej sfery dokumentowania – po stronie zarówno wymogów, jak i weryfikacji posiadania kompetencji. Dodatkowo dedykowany charakter tego rozwiązania powodował, że każdy istniejący czy pojawiający się zawód wymagał osobnego zestawu kryteriów.

W literaturze często spotyka się rozróżnienie na kompetencje organizacji i kompetencje indywidualne⁴⁵. Takie podejście nie wydaje się jednak zasadne, gdyż wskazywałoby na to, że w organizacji występują dwa (odrębne i różniące się) zbiory kompetencji. Pierwszy to „kompetencje wynikające z obiektywnych, bezosobowych wymagań stanowiska pracy. Drugi zbiór to kompetencje realnie posiadane [i ujawniane] przez pracowników”⁴⁶. Bardziej zasadne jest podejście zakładające, że mamy w organizacji jeden zbiór kompetencji, na który możemy patrzeć z dwóch perspektyw: organizacji, czyli kompetencji oczekiwanych, i pracownika, czyli kompetencji rzeczywistych. Obie grupy kompetencji:

oczekiwanych i rzeczywistych – powinny być zintegrowane i zharmonizowane. Podejście tradycyjne zakłada, że kompetencje pracowników należy dostosować do zmieniających się wymagań stanowiska pracy. Harmonizacja może jednak przebiegać również w drugą stronę – gdy określone kompetencje pracowników skutkują przeprofilowaniem treści pracy na stanowisku lub prowadzą do rezygnacji z jednych prac i podejmowania innych⁴⁷.

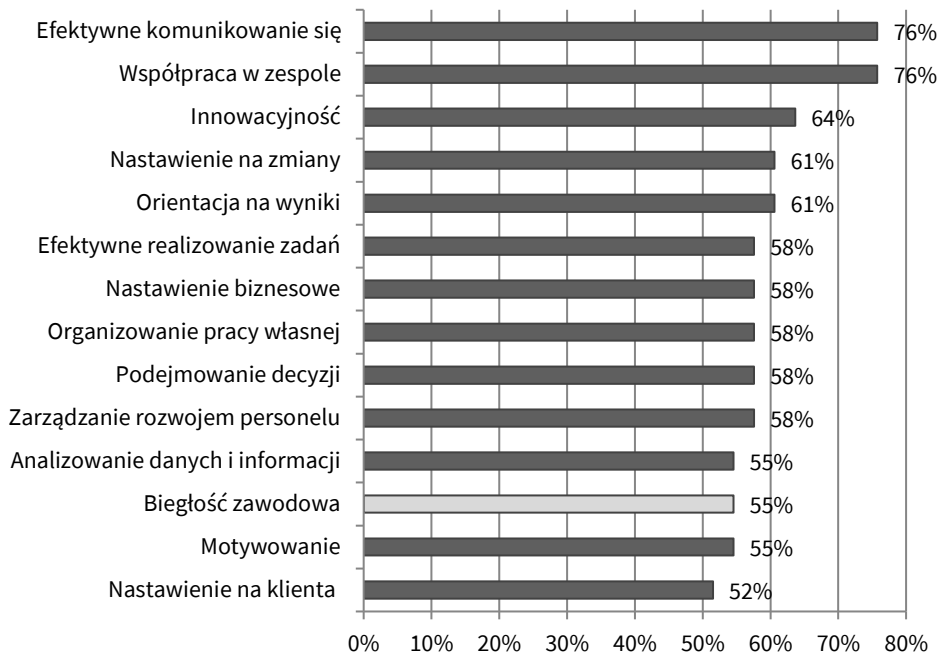
W podejściu zakładającym istnienie jednego zbioru kompetencje organizacyjne są jednocześnie kompetencjami indywidualnymi pod względem struktury i treści. Wzajemnie na siebie oddziałują. Tak rozumiane kompetencje stanowią naturalny komponent zdolności (*capabilities*) organizacji. Można je podzielić na dwa podzbiory – kompetencje ogólnych oraz kompetencje technicznych. Kompetencje techniczne są charakterystyczne dla określonych ról (najczęściej zawodowych), a kompetencje nieposiadające charakteru technicznego z natury swojej

45 Por. D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *op. cit.*, s. 35.

46 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 199.

47 *Ibidem*, s. 199–200.

mają wymiar bardziej ogólny⁴⁸. W grupie kompetencji ogólnych można wyróżnić podgrupę kompetencji kierowniczych. Podgrupę tę tworzą te kompetencje, których wspólnym marginesem jest pełnienie funkcji kierowniczych i zarządczych w odniesieniu zarówno do ludzi, jak i do zasobów materialnych organizacji. O ile kompetencje organizacji i pracowników tworzą ten sam zbiór, o tyle różne mogą być pola tych zbiorów. W optymalnej (w danym momencie) sytuacji pola te się pokrywają – co oznacza, że ujawniane przez pracowników kompetencje pokrywają się z tymi, jakie są wymagane z punktu widzenia treści zadań przypisanych poszczególnym stanowiskom pracy. Z tej perspektywy przedmiotem i sensem zarządzania kompetencjami jest optymalizowanie struktury kompetencji organizacyjnych tak, aby w pełni oddawały intencję i cele strategiczne organizacji oraz ciągle badanie stanu i harmonizowanie struktury kompetencji indywidualnych z wymaganiami organizacji w danej sytuacji.



Wykres 3. Zestawienie kompetencji najczęściej pojawiających się w badanych systemach

Źródło: T. Czaplą, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 98.

⁴⁸ W. Rothwell, C. Hohne, S. King, *Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence*, Gulf Publishing, Houston 2000, za: D.D Dubois, W.J. Rothwell, *op. cit.*, s. 35.

W literaturze można znaleźć szereg zestawień najważniejszych kompetencji⁴⁹. W odniesieniu do organizacji prowadzących działalność na terenie Polski, które wdrożyły system kompetencji⁵⁰, wśród najczęściej pojawiających się kompetencji (jako kryterium przyjęto występowanie danej kompetencji w co najmniej połowie badanych firm) znalazło się 14 elementów (por. wykres 3.1), mianowicie:

- 1) **efektywne komunikowanie się** – kompetencja pozwalająca pracownikowi skutecznie funkcjonować w środowisku pracy przez właściwe ustne i piśmienne porozumiewanie się – przyjmowanie i przekazywanie informacji oraz ich wyjaśnianie;
- 2) **współpraca w zespole** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na efektywne i sprawne wykonywanie działań w warunkach współpracy z innymi pracownikami przez konstruktywne uczestniczenie w pracach zespołu;
- 3) **innowacyjność** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na niesza-blonowe, twórcze podejście do wykonywania powierzonych zadań przez modyfikowanie aktualnych i znajdowanie nowych bardziej efektywnych, gwarantujących jakość sposobów działania;
- 4) **nastawienie na zmiany** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na szybkie rozpoznawanie zmian zachodzących w środowisku pracy i elastyczne dostosowywanie się do nich;
- 5) **orientacja na wyniki** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na ciągłe podwyższanie jakości wykonywanej pracy i osiąganie jak najlepszych wyników w pracy, zgodnych z oczekiwaniami;

49 Przykłady takich zestawień można znaleźć między innymi w: A.B. Escrig-Tena, J.C. Bou-Lluisar, *A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in Context of a Quality Management Initiative*, „Decision Science” 2005, vol. 36, no. 2, s. 221–255; S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 220–222; S. Sanghi, *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, 2nd ed., Response Business Books form SAGE, New Delhi 2008, s. 30; M. Armstrong, *op. cit.*, s. 162–163; L.M. Spencer, S.M. Spencer, *op. cit.*, s. 23.

50 W badaniu zrealizowanym na próbie systemów kompetencyjnych 33 firm uwzględniono jedynie wymogi kompetencyjne. Nie były analizowane zaś poziomy ich spełniania przez pracowników badanych firm. Uzyskane wyniki odnoszą się zatem do struktury oczekiwanych umiejętności i postaw, nie można na ich podstawie wnioskować o strukturze i poziomie kompetencji posiadanych przez pracowników badanych firm. W badanych systemach kompetencyjnych znalazło się 275 elementów – liczbę tę zredukowano do 10. Różnica wyniknęła z faktu używania przez różne firmy różnych nazw dla kompetencji o tym samym zakresie znaczeniowym, np. dla kompetencji *analizowanie danych i informacji* oprócz przyjętej nazwy podstawowej znalazły się także takie nazwy, jak *analizowanie problemów (problem analyzing)*, *myślenie analityczne*, *logiczne myślenie*, *świadomość analityczna (analytic consciousness)*, *przenikliwość (insight)* oraz *zdolności matematyczne (mathematical skills)*. Badane firmy wykorzystywały w swoich systemach od 56 do 8 kompetencji, a średnia liczebność banku kompetencji wyniosła 21. Szczegółowy opis badania i uzyskanych wyników można znaleźć w: T. Czaplą, *Modelowanie...*, s. 95–109.

- 6) **efektywne realizowanie zadań** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na trafne rozpoznawanie priorytetów i planowanie pracy, tak by w sposób ekonomiczny (oszczędnie gospodarując wykorzystywanymi zasobami – narzędzia, maszyny surowce, materiały itp.) i skuteczny (osiągając zamierzone cele) realizować powierzone zadania;
- 7) **nastawienie biznesowe** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne i efektywne realizowanie zadań dzięki zrozumieniu podstawowych zasad i reguł rynkowych oraz przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów pracy, z zachowaniem oczekiwanego poziomu wskaźników biznesowych;
- 8) **organizowanie pracy własnej** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na rzetelne i skrupulatne wykonywanie pracy wymagającej szczególnej dbałości o standardy bezpieczeństwa i jakości jej wykonania;
- 9) **podejmowanie decyzji** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne radzenie sobie z sytuacjami decyzyjnymi przez właściwe rozpoznawanie dostępnych alternatyw decyzyjnych i dokonywanie najlepszych wyborów;
- 10) **zarządzanie rozwojem personelu** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na określanie potencjału podległych mu pracowników i tworzenie planów bilansujących potrzeby organizacji z potrzebami i możliwościami pracowników oraz na wspieranie podległych pracowników w ich rozwoju zawodowym;
- 11) **analizowanie danych i informacji** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na rozumienie, przetwarzanie danych i informacji (ilościowo i jakościowo) oraz na wyciąganie na tej podstawie logicznych wniosków;
- 12) **biegłość zawodowa** – kompetencja reprezentująca grupę kompetencji technicznych⁵¹ w systemach kompetencyjnych badanych organizacji;
- 13) **motywowanie** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na kreowanie, utrzymywanie i wzmacnianie zaangażowania podległych pracowników do pracy przez odpowiednie do sytuacji zindywidualizowane podejście do pracowników w stosowaniu narzędzi motywacyjnych;
- 14) **nastawienie na klienta** – kompetencja pozwalająca pracownikowi na w pełni profesjonalne obsługiwanie klientów przedsiębiorstwa wewnętrznych i zewnętrznych przez właściwe rozpoznanie i jak najpełniejsze zaspokojenie ich potrzeb.

51 Występowanie kompetencji technicznej *biegłość zawodowa* było uznawane w dwóch przypadkach, mianowicie gdy: a) w danym systemie kompetencje techniczne były reprezentowane przez jedną ogólnie zdefiniowaną kompetencję odnoszącą się do sfery umiejętności zawodowych pracowników. Oprócz przyjętej nazwy w badanych systemach kompetencja ta przyjmowała także takie nazwy, jak: rozwój zawodowy, profesjonalizm czy wiedza fachowa. Tak było w 7 systemach spośród 33 badanych; b) w danym systemie kompetencje techniczne były definiowane indywidualnie – odnoszono je wprost do określonego zakresu umiejętności. Tak było w 11 systemach spośród 33 badanych. Na wykresie 3 podana wartość wynika z sumowania obu wariantów.

Wysoko w zestawieniu (występowanie w 61% badanych systemów kompetencyjnych) znalazła się kompetencja *nastawienie na zmiany*, którą w dalszej części opracowania poddano konceptualizacji i weryfikacji empirycznej poziomu jej reprezentowania wśród pracowników. Za podstawę konceptualizacji tej kompetencji przyjęto logikę zintegrowanego modelu kompetencji, w efekcie czego jest ona rozpatrywana jako kompetencja *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*.

3.3. Zintegrowany model kompetencji

W literaturze najczęściej można spotkać podejście do modelowania kompetencji, w którym uwzględniane są trzy komponenty: *wiedza*, *umiejętności* i *postawy*. Takie podejście można nazwać klasycznym. W jego modelach jedną z kluczowych składowych jest wiedza, która może być rozumiana jako „zorganizowany w strukturę zbiór informacji, wraz z regułami ich interpretowania”⁵². Istnieje wiele podejść i typologii wiedzy, które odnoszą się do zakresu posiadanej wiedzy praktycznej, mającej walor praktycznej podstawy działania (*wiem jak*), lub do przechowywania wiedzy konceptualnej w umyśle (*wiem co*) czy wreszcie do traktowania wiedzy *wiem jak* i *wiem co* nie jako dwa przeciwległe bieguny, ale jako krańce jednego kontinuum wiedzy⁵³. Wiedza coraz częściej traktowana jest jako jedna z form kapitału organizacji, i przez to bywa nazywana kapitałem intelektualnym⁵⁴. W efekcie w klasycznych modelach kompetencji bardzo silnie podkreślanym komponentem kompetencji łączonym z wiedzą jest inteligencja racjonalna (IQ)⁵⁵.

52 D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 2.

53 Przyjmując kryterium narastania (akumulacji) wiedzy, jej zasoby można skategoryzować jako wiedzę: podstawową, zaawansowaną i innowacyjną. Por. P. Niedzielski, *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2013, s. 195.

54 Więcej w: T. Czapla, M. Malarski, *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji*, [w:] W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 210.

55 Podstawą pomiaru ilorazu inteligencji (*intelligence quotient*, IQ) był test stworzony przez L. Termana z Uniwersytetu Stanforda, sam termin rozpropagował zaś W. Stern. W początkowym okresie współczynnik IQ określany był wzorem $IQ = \text{wiek umysłowy} / \text{wiek życia} \times 100$. Obecnie nie stosuje się już tej proporcji, a wyniki indywidualne są odnoszone do wyników innych osób w tym samym wieku. Wyniki IQ są znormalizowane na podstawie testu opracowanego w 1993 r. przez D. Wechslera. Opracowany przez niego test obejmuje podtesty: werbalne, niewerbalne oraz wykonania. To pozwoliło na obliczanie ogólnego wskaźnika inteligencji. Tak znormalizowany wskaźnik IQ interpretowany jest w ten sposób,

Pojęcie inteligencji interpretowane jest jako: „zdolność przystosowywania się do okoliczności dzięki dostrzeganiu abstrakcyjnych relacji, korzystaniu z uprzednich doświadczeń i skutecznej kontroli nad własnymi procesami poznawczymi”⁵⁶. Jednak nie ma jednej, powszechnie uznawanej definicji inteligencji. W literaturze pojęcie inteligencji „definiowano na kilkadziesiąt sposobów [...] co wskazuje, jak trudno ująć jej istotę”⁵⁷. Istnieje wiele koncepcji inteligencji⁵⁸, a do najważniejszych można zaliczyć czynnikowe, biologiczne oraz poznawcze.

Kolejnym elementem klasycznego modelu kompetencji są umiejętności, rozumiane jako praktyczne zdolności do wykonywania określonych działań fizycznych lub umysłowych⁵⁹. W systemach kompetencyjnych umiejętności mają szczególne znaczenie, gdyż stanowią z jednej strony najłatwiej obserwowalny przejaw posiadania (lub braku posiadania) kompetencji u pracownika, z drugiej zaś – wprost opisują praktyczną użyteczność danej kompetencji przez „zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku”⁶⁰.

Ostatnim elementem klasycznego modelu kompetencji są postawy, rozumiane jako stwierdzenia oceniające – albo przychylne, albo nieprzychylne – dotyczące rzeczy, ludzi lub zdarzeń⁶¹. Postawy odzwierciedlają to, jakie mamy uczucia dotyczące różnych aspektów pracy i naszego funkcjonowania w tej pracy. Analiza postaw jest złożona, gdyż według klasycznych studiów R.T. LaPiere’a⁶² postawy nie podlegają wprost obserwacji, o postawach można jedynie wnioskować na podstawie zachowań – konkretnych działań pracownika w konkretnej sytuacji. Najczęściej wyróżniamy trzy komponenty składowe postaw, do których zaliczają się: komponent poznawczy, komponent afektywny oraz komponent behawioralny⁶³. Wszystkie trzy komponenty postaw wyznaczają sposób, w jaki pracownicy

że wynik 100 stanowi średnią w populacji (równie dużo osób uzyskuje wyniki poniżej 100, co powyżej 100). Wyniki między 90 i 110 są określane jako inteligencja normalna. Wyniki powyżej 120 są uważane za wysokie lub bardzo wysokie. Wyniki poniżej 70 są interpretowane jako narastające (wraz ze spadkiem wyniku) poziomy niedorozwoju umysłowego. Za: J.D. Matarazzo, *Wechsler's Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*, 5th ed., Oxford University Press, New York 1979.

56 E. Nęcka, *Inteligencja*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik Akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007, s. 726.

57 *Ibidem*, s. 721.

58 Por. też R.J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 280–307.

59 L.M. Spencer, S.M. Spencer, *op. cit.*, s. 11.

60 T. Oleksyn, *op. cit.*, s. 55.

61 S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 12th ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 74.

62 R.T. LaPiere, *Attitudes versus Action*, „Social Forces” 1934, vol. 13, no. 1, December, s. 230–237.

63 Por. S.J. Breckler, *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1984, vol. 47, no. 6, December, s. 1191–1205; S.L. Crites Jr., L.R. Fabrigar, R.E. Petty, *Measuring the Affective and*

ujawniają swoje kompetencje. **Komponent poznawczy** określa nasze podejście do otaczającego nas świata przez wyrażanie ocen dotyczących tego, co jest dobre, a co jest złe, np. „angażowanie się w wykonywane zadania tak, by każdą pracę wykonywać jak najlepiej” jest dobre. **Komponent afektywny** odpowiada za nasze uczucia dotyczące różnych aspektów pracy, np. „podziwiam ludzi zawsze angażujących się w solidne wykonywanie pracy”. **Komponent behawioralny** odnosi się do intencji podjęcia określonego działania będącego w zgodzie z dwoma poprzednimi komponentami, np. „chętnie współpracuję z ludźmi w pełni angażującymi się w swoją pracę i ich naśladowcę”.

Badając różne modele kompetencji, w szczególności te stosowane w praktyce, można zauważyć, że pojawia się w nich szereg kategorii, takich jak „umiejętności techniczne, obszary wiedzy, preferowane zachowania, cechy osobiste, dane biograficzne, osiągnięte wyniki oraz najważniejsze doświadczenia”⁶⁴. Jednak w opisach wymogów kompetencyjnych dominują jedynie dwie kategorie – *oczekiwane umiejętności i postawy*. Swoiste zniknięcie wiedzy z tej listy wynika z kilku elementów. Po pierwsze wiedza stała się dziś znacznie bardziej dostępna. Wszechobecny Internet gwarantuje dostęp do różnych źródeł, np. Google, YouTube czy Wikipedia. W efekcie ważniejsze (zwłaszcza w kontekście wykorzystywania kompetencji w organizacji) staje się nie to, co wiesz, ale to, co rozumiesz i potrafisz zastosować w praktyce. Po drugie ilość dostępnej wiedzy zwiększa się, a czas kreowania nowych zasobów się skraca⁶⁵. W rezultacie po raz kolejny akcent przenosi się z posiadania wiedzy na umiejętność jej znajdowania (pozyskiwania) i stosowania w praktyce.

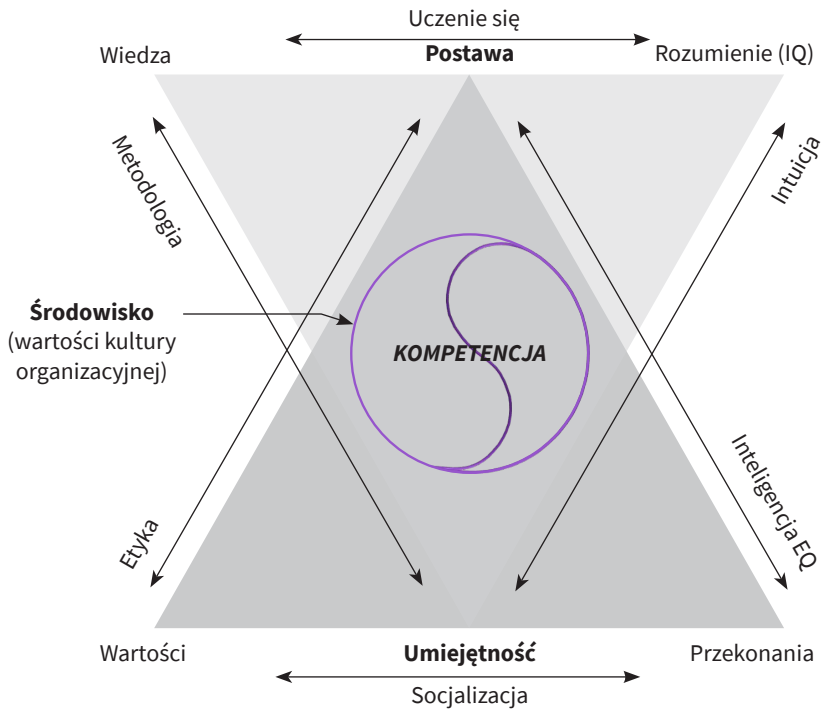
Rozważając modelowanie kompetencji w sposób bardziej zintegrowany, można zauważyć, że wymienione wyżej kategorie cech uwzględnianych w różnych modelach kompetencji dzielą się na dwie generalne grupy – przyczyn i skutków. Do **sfery przyczyn** zalicza się takie cechy, jak: wiedza, cechy osobiste oraz doświadczenie, wynikające z przebiegu kariery zawodowej i innych odzwierciedlanych przez dane biograficzne zdarzeń dotyczących edukacji, zajmowanych stanowisk czy zrealizowanych projektów. Do **sfery skutków** zalicza się zasadniczo jedynie dwie cechy – umiejętności oraz postawy, reprezentowane przez preferowane

Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1994, vol. 20, no. 6, December, s. 619–634.

64 Badania zrealizowały firmy Arthur Andersen i Schoonover SHRM na próbie 300 respondentów: S.C. Schoonover, H. Schoonover, D. Nemerov, C. Ehly, *Competency-based HR applications: Results of a Comprehensive Survey*, Schoonover, Arthur Andersen, SHRM, Falmouth 2000, za: D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *op. cit.*, s. 41.

65 Według raportu firmy IDC od 2005 do 2020 r. cyfrowy wszechświat wzrośnie 300-krotnie – z 130 exabajtów do 40 000 exabajtów lub 40 000 000 000 000 gigabajtów, co daje więcej niż 5200 gigabajtów na każdego mężczyznę, każdą kobietę i każde dziecko w 2020 r. Od teraz do 2020 r. cyfrowy wszechświat będzie się podwajał co dwa lata. Za: J. Gantz, D. Reinsel, *The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*, December 2012, <https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2012iview/index.htm> (dostęp: 23.03.2020).

zachowania. W efekcie to, co nazywamy kompetencją, wyznaczone jest z jednej strony przez to, co pracownik *potrafi zrobić*, czyli przez jego umiejętności, z drugiej zaś – przez szeroko rozumianą *chęć działania*, wyrażającą się postawą gotowości do działania. Takie rozumienie kompetencji prezentuje rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Zintegrowany model kompetencji

Źródło: za T. Czaplą, *Modelowanie...*, s. 112.

Na modelu zaprezentowanym na rysunku 3.2 pole kompetencji jest wyznaczone przez nałożenie na siebie dwóch trójkątów, których wierzchołkami są umiejętności oraz postawy. To one stanowią też główne (z perspektywy pragmatyki opisu) elementy kompetencji. Górny **racjonalny trójkąt kompetencji** dotyczy umiejętności, u których podstaw leżą wiedza i rozumienie. Według *Słownika języka polskiego PWN* rozumienie jest definiowane jako pojmowanie treści przekazywanej informacji czy polecenia, zdawanie sobie sprawy z czegoś czy przypisywanie czemuś określonego znaczenia⁶⁶. Nasze rozumienie warunkowane jest sposobem,

⁶⁶ *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: rozumienie, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/rozumienie.html> (dostęp: 23.03.2020).

w jaki postrzegamy otaczający nas świat, a w efekcie – w jaki przyjmujemy i interpretujemy wiedzę dostępną w organizacji. Takie pojmowanie rzeczywistości uwarunkowane jest także preferowanym przez nas sposobem, w jaki przyswajamy sygnały płynące do nas z otoczenia. „Ludzie postrzegają swój świat za pośrednictwem zmysłów – wzroku, węchu, słuchu, smaku i dotyku. [...] *Obrazowanie* polega na tworzeniu zespołów zmysłowych, obrazów tworzonych w wyobraźni dzięki posługiwaniu się językiem”⁶⁷.

Dolny **emocjonalny trójkąt kompetencji** dotyczy postaw, u których podstaw leżą wartości i przekonania. Wartości to zasadnicze przeświadczenie, że „określone postępowanie lub ostateczny cel życia są osobiście albo społecznie bardziej atrakcyjne niż inne przeciwne czy sprzeczne z nimi postępowanie lub ostateczny cel życia”⁶⁸. Badacze G. Hofstede i G.J. Hofstede definiują wartości jako „skłonność do dokonywania określonych wyborów”⁶⁹. Wartości mają też zabarwienie moralne, ponieważ są nośnikami indywidualnych poglądów o tym, co dobre, sprawiedliwe lub pożądane⁷⁰. Przekonania zaś to opinie wyrażane przez nas w sposób emocjonalny, które traktujemy jako fakty będące podstawą naszych codziennych decyzji, zdolności i zachowań⁷¹. Posiadane przez nas przekonania nie są ani dobre, ani złe, lecz mogą nas wspierać, tak jak przekonanie: „dam sobie radę”, lub mogą nas ograniczać, tak jak przekonanie: „ja się do tego nie nadaję”.

W efekcie nałożenia tych dwóch trójkątów powstaje potencjalne pole kompetencji danego pracownika. Realne pole kompetencji warunkowane jest środowiskiem organizacyjnym, w którym funkcjonuje (realizuje zadania czy też przejawia kompetencje) dany pracownik. Podstawowym wyznacznikiem środowiska organizacyjnego są wartości kultury organizacyjnej, które definiują ostateczną wielkość pola kompetencji danej osoby, a w rezultacie – stopień dopasowania jej kompetencji do potrzeb i oczekiwań organizacji.

Dodatkowo zintegrowany model obejmuje dynamikę powiązań przyczynowo-skutkowych w obszarze kompetencji, tak po stronie racjonalnej – kształtowanie się umiejętności pracownika, jak po stronie emocjonalnej – kształtowanie się postaw pracownika. W ramach racjonalnego trójkąta kompetencji między *wiedzą* a *rozumieniem* zachodzi relacja definiowana przez proces uczenia się, rozumiany jako ten, który prowadzi do „względnie trwałej zmiany realnego zachowania lub jego potencjału i który opiera się na doświadczeniu”⁷². Z punktu widzenia celów

67 B. Gronbeck, K. German, D. Ehninger, A.H. Monroe, *Zasady komunikacji werbalnej*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 223.

68 M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973, s. 5.

69 G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 394.

70 S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 29.

71 S. Knight, *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*, Helion, Gliwice 2006, s. 404.

72 R.J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *op. cit.*, s. 168.

uczenia się rozróżniamy trzy główne kategorie: uczenie się afektywne, uczenie się behawioralne oraz uczenie się kognitywne⁷³.

Uczenie się afektywne dotyczy rozwijania oczekiwanych postaw oraz kształtowania motywacji. Celem takiego uczenia może być na przykład wykształcenie u pracowników pozytywnego stosunku do określonej sytuacji, określonego zjawiska czy zdarzenia. Uczenie to może dotyczyć także podniesienia poziomu świadomości własnych emocji i sposobu, w jaki pracownicy reagują na pewne sytuacje lub nowe pomysły.

Uczenie się behawioralne dotyczy rozwoju umiejętności w zakresie wykonywania określonej pracy, realizacji procedur, operacji i posługiwania się technikami.

Uczenie się kognitywne (poznawcze) dotyczy przyswajania informacji, pojęć i wiedzy teoretycznej, związanej z obszarem realizacji powierzonych zadań. Celem uczenia się może być nie tylko zrozumienie rozmaitych zagadnień, lecz także wykształcenie przez pracowników umiejętności analitycznych i odnoszenia nabytej wiedzy do znanych im sytuacji.

Między wiedzą a umiejętnością zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania metodologii. Jest ona rozumiana jako nauka „o metodach naukowego badania. [...] [która] opiera się na logice, [logika zaś] zajmuje się zgodnością naszych myśli, podczas gdy metoda zgodnością w stosunku do poznawanego”⁷⁴. W zrozumieniu roli metodologii kluczowe znaczenie ma zrozumienie pojęcia metody. Termin ten:

pochodzi od dwóch nazw greckich: *meta* – na, według, i *hodos* – droga. Nazwa *methodos* jest wyjaśniana etymologicznie jako odpowiednik wyrażen „na drodze” albo „tą drogą”. Pojęcie metody można więc przełożyć dosłownie jako „droga”, a pojęcie metody badań – jako „racjonalna droga uzyskiwania wiedzy prawdziwej”⁷⁵.

Z punktu widzenia logiki modelu kompetencji metodologia definiuje sposób, w jaki następuje przejście od *wiedzy* do *umiejętności*. A zatem metodologia odpowiada za swoiste zoperacjonalizowanie wiedzy tak, by w sposób powtarzalny i wewnętrznie spójny prowadzić do przełożenia koncepcji i teorii na dające się operacyjnie zastosować sposoby działania. W efekcie proces transformacji *wiedzy* w *umiejętności* powinien prowadzić do przejścia od *wiedzy*, czyli odpowiedzi na pytanie „co robić”, do *metodyki*⁷⁶ i odpowiedzi na pytanie „jak to zrobić”. Wreszcie między *rozumieniem* a *umiejętnością* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *intuicji*, która według *Słownika języka polskiego PWN* oznacza

73 M. Silberman, C. Auerbach, *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 69.

74 W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 61.

75 S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 127.

76 *Metodyka* to zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy. *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: metodyka.

„przecucie, zdolność przewidywania”. W słowniku wyróżniono jeszcze filozoficzne ujęcie tego terminu, w którym intuicja oznacza: „poznanie bezpośrednie, niepoprzedzone rozumowaniem”, oraz ujęcie psychologiczne – intuicja staje się „narzucającym się przekonaniem, którego nie można w pełni uzasadnić”⁷⁷. Na gruncie zarządzania nie ma jednej i powszechnie uznawanej definicji intuicji:

Akademiccy uczeni, którzy zgłębiali ten problem, wyrażają całkowicie rozbieżne opinie na ten temat i nie ma wśród nich zgody co do tego, czym faktycznie jest intuicja; ponadto w literaturze można znaleźć z jednej strony nad wyraz szeroki przekrój podejść metodologicznych do tego zagadnienia, a z drugiej strony brak jakiegokolwiek metodologii oprócz prostych założeń, przy użyciu których próbowano je badać⁷⁸.

Reasumując, wpływ intuicji na poziom kompetencji wyznacza odpowiedź na pytanie: Czy żeby coś wiedzieć, muszę (racjonalnie) wiedzieć, że wiem, czy też pozwalam sobie wiedzieć (i korzystam z tej wiedzy), mimo że nie wiem, skąd ani dlaczego to wiem?

W ramach trójkąta emocjonalnego między *wartościami* a *przekonaniami* zachodzi relacja definiowana przez proces socjalizacji. Według *Słownika języka polskiego PWN* socjalizacja oznacza proces przystosowania jednostki do życia w społeczeństwie⁷⁹. Socjalizacja reprezentuje zatem proces związany z rozwojem społecznym, który:

można rozpatrywać [...] jako kształtowanie się jednostki w grupie, czyli proces dochodzenia do unikatowych wzorów przeżywania, myślenia i działania w różnych sytuacjach. [...] proces socjalizacji prowadzi do opanowania przez jednostkę wiedzy o swojej grupie oraz wiedzy o rolach społecznych, a także do opanowania przyjętych w tej grupie standardów i wartości⁸⁰.

Proces socjalizacji rozpoczyna się w momencie, gdy nowy pracownik dołącza do organizacji. Wchodząc do organizacji, decydujemy się na oddanie określonej części swobody naszego działania. To część ceny członkostwa. Pracownicy akceptują to, że ich bycie w organizacji może wymagać od nich poświęcania czasu i wydatkowania określonego wysiłku. Dzieje się to tak długo, jak długo ponoszenie tych kosztów uczestnictwa w organizacji uznawane jest przez nich za uzasadnione. Starsi członkowie organizacji uczą nowych adeptów tego, co będzie

77 *Ibidem*, hasło: intuicja.

78 W.H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 18.

79 *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: socjalizacja.

80 B. Harwas-Napierała, J. Trempała, *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 113 oraz *iidem*, *Psychologia rozwoju człowieka. Rozwój funkcji psychicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 100.

od nich wymagane. Między *wartościami* a *postawą* zachodzi relacja definiowana przez zakres oddziaływania etyki. Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego PWN* oznacza ona „ogół zasad i norm postępowania przyjętych w danej epoce i w danym środowisku”⁸¹. Etyka jest więc zapisem specyficznego, oczekiwanego podejścia do sposobu podejmowania działań – kodu etycznego. Znaczenie zachowań etycznych w biznesie wciąż rośnie. Na gruncie biznesu etyka:

zajmuje się tym, w jaki sposób indywidualne normy moralne znajdują zastosowanie w działalności i celach komercyjnych przedsięwzięć. Nie ustanawia ona oddzielnego standardu moralnego, lecz zajmuje się tym, w jaki sposób kontekst biznesowy stwarza swoiste problemy podmiotom moralnym funkcjonującym jako część tego systemu⁸².

Wreszcie między *przekonaniami* a *postawą* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania inteligencji emocjonalnej (EQ). Jest ona rozumiana jako „złożona całość zachowań, umiejętności, wierzeń i wartości, które umożliwiają danej osobie skuteczne realizowanie własnej wizji i misji”⁸³. Termin ten został stworzony, gdy ludzie zaobserwowali, że jednostki obdarzone wysokim współczynnikiem inteligencji racjonalnej (mierzonej wskaźnikiem IQ) częstokroć nie dawały sobie rady, gdy przychodziło im sprostać konkretnym wyzwaniom dnia codziennego, a inni, opisani przeciętną wartością wskaźnika IQ, odnosili w życiu sukcesy⁸⁴.

Niezwykle ważną cechą wykorzystania w praktyce takiego zintegrowanego modelu kompetencji jest to, że zarówno umożliwia on precyzyjne opisanie stanowiska – dokładnie i wyczerpująco oddając istotę pracy – jak i pozwala odzwierciedlić umiejętności i oczekiwane postawy człowieka, które powinien on posiadać, aby spełniać wymagania stawiane mu na danym stanowisku pracy.

3.4. Funkcjonowanie w sytuacji zmiany jako kompetencja

Oddziaływanie zmian – tak na organizację, jak na jednostkę – jest procesem złożonym i wieloaspektowym. Dlatego też z perspektywy jednostki reakcja na zmiany przebiega w wielu aspektach i płaszczyznach. By odzwierciedlić taką reakcję,

81 *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: etyka.

82 L.L. Nash, *Etyka biznesu*, [w:] J. Woleński, J. Hartman, *Wiedza o etyce*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała 2008, s. 400.

83 P.E. Merlevede, D. Bridoux, R. Vandamme, *Rozwój inteligencji emocjonalnej*, Helion, Gliwice 2008, s. 24.

84 *Ibidem*, s. 22.

konieczne jest zastosowanie złożonych modeli obejmujących szereg aspektów tego procesu. Podstawą takiego podejścia do *funkcjonowania pracowników w sytuacji zmiany* mogą być badania dwóch amerykańskich badaczy – R. Kriegela i D. Brandta⁸⁵. Zajmowali się oni wieloaspektową analizą efektywności zmian organizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem analizy poziomu gotowości jednostek (pracowników) do zmian.

Zgodnie z logiką zintegrowanego modelu kompetencji, chcąc określić jej poziom, należy skupić się na dwóch podstawowych komponentach: oczekiwanych *umiejętnościach*, jakie należy wykorzystywać w sytuacji radzenia sobie ze zmianami, oraz oczekiwanych *postawach*, jakie w takiej sytuacji pracownik powinien prezentować. Te dwa konstrukty można nazwać głównymi komponentami kompetencji.

W swojej koncepcji R. Kriegel i D. Brandt wyodrębnili siedem zmiennych opisujących funkcjonowanie człowieka w sytuacji zmiany. Można je przypisać (zgodnie z logiką zintegrowanego modelu kompetencji) do obu kluczowych komponentów. Do komponentu *umiejętności* można zaliczyć zmienne:

- podejmowanie ryzyka (śmiałość),
- pomysłowość,
- zdolność adaptacyjna.

Zmienne te można scharakteryzować w następujący sposób:

- **podejmowanie ryzyka (śmiałość)** – otwartość na wyzwania, odważne podejście do nowych zadań przełamywanie rutyny i stagnacji. Praca traktowana jest jak przygoda pełna szans na bycie twórczym i innowacyjnym;
- **pomysłowość** – ukierunkowanie na to, by wykorzystać każdą szansę i nawet nieoczywistą możliwość; dążenie, by zrobić „coś z niczego”. To przekonanie, że zawsze można znaleźć brakujące zasoby, a każdy problem można rozwiązać oraz że zawsze jest wiele dróg prowadzących do celu;
- **zdolność adaptacyjna** – elastyczność sytuacyjna, pozwalająca na łatwe przystosowywanie się do zmiennych sytuacji. To wiele planów i wiele wariantów scenariuszy działania. Jednocześnie to wytrwałość w pokonywaniu niepowodzeń i traktowanie porażek jako szansy na naukę.

Do komponentu *postaw* można zaś zaliczyć:

- napęd (pasję),
- optymizm,
- pewność siebie,
- tolerancję na niepewność.

Zmienne te można scharakteryzować w następujący sposób:

- **napęd (pasja)** – rodzaj energii, która napędza do działania, przeciwdziała znużeniu i uczuciu zmęczenia. To wytrwałość, entuzjazm i ciągła potrzeba działania;

85 R. Kriegel, D. Brandt, *Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change-Driving People and Organizations*, Warner Books, New York 1997.

- **optymizm** – wiara w powodzenie zmian i skuteczność podejmowanych działań. To postrzeganie przyszłości jako okazji na coś nowego, nowe szanse i możliwości, które są dostępne i osiągalne;
- **pewność siebie** – zaufanie do własnych zdolności i możliwości. To poczucie własnej wartości, przekonanie, że panuje się nad zadaniami i swoim w nich funkcjonowaniem. To siła pozwalająca szukać szans i możliwości;
- **tolerancja na niepewność** – akceptacja tego, że w realizacji każdego planu mogą pojawić się elementy nowe i zaskakujące oraz że nie ma zawsze prostych odpowiedzi. To cierpliwość w realizacji zadań i szukaniu rozwiązań, a także rozważa w dokonywaniu ocen i formułowaniu osądów: „nie mogę działać efektywnie, kiedy cele, jakie mam zrealizować, oraz oczekiwania wobec mnie są niejasne”.

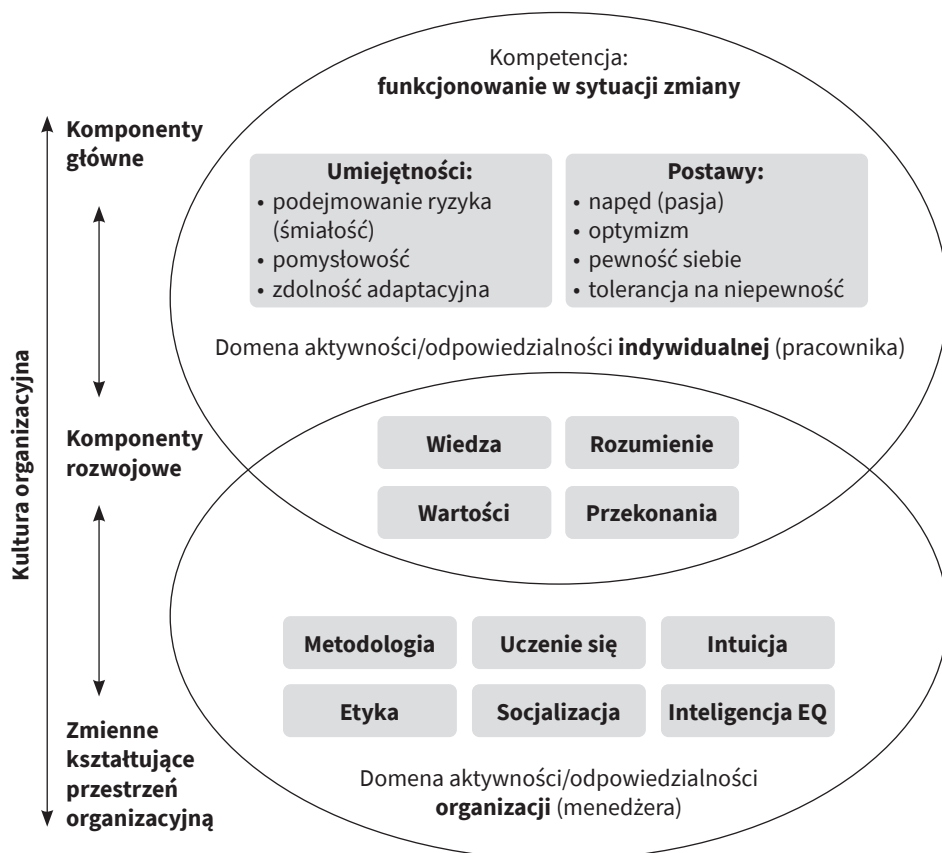
O ile dwa główne komponenty – *umiejętności* i *postawy* – pozwalają na opisanie poziomu badanej kompetencji, o tyle pozostałe wierzchołki zintegrowanego modelu kompetencji dostarczają wytycznych rozwojowych. Najczęściej wytyczne te są traktowane jako obszary do poprawy – niwelowania luki kompetencyjnej. Warto jednak pamiętać, że wytyczne mogą służyć także budowaniu wsparcia dla utrzymywania oczekiwanych rezultatów działań oraz rozwoju potencjału pracownika. Ulokowane w pozostałych wierzchołkach modelu komponenty – *wiedza*, *rozumienie*, *wartości* i *przekonania* – można nazwać rozwojowymi.

W odniesieniu do kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* komponenty rozwojowe odnoszą się do wiedzy, rozumienia, wartości oraz przekonań. W szczególności komponenty te dotyczą:

- **wiedzy**, czyli znajomości zasad i logiki przebiegu procesów zmian; narzędzi diagnozowania sytuacji zmiany; etapów i specyfiki funkcjonowania jednostek w sytuacji zmiany; przyczyn oporu i sposobów radzenia sobie z nim; oceny ryzyka i narzędzi jego minimalizowania;
- **rozumienia**, czyli umiejętności dostosowywania działań do sytuacji – poprawnie rozpoznanego etapu zmiany, charakteru sytuacji trudnej, indywidualnej (osobniczej) specyfiki reagowania na zmiany; wyciągania wniosków i formułowania logicznych rekomendacji;
- **wartości**, czyli traktowania zmiany jako szansy kreującej możliwości, jako naturalnego (stałego) elementu tak funkcjonowania i rozwoju organizacji, jak funkcjonowania i rozwoju jednostki; otwartości na odmienność i różnorodność; wiary, że lepsze jest działanie niż czekanie na to, co przyniesie los;
- **przekonań**, czyli nastawienia odzwierciedlającego podejście, że zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie, zarówno w odniesieniu do siebie, jak i do innych pracowników oraz całej organizacji; poczucia, że lepsze jest wrogiem dobrego, a próby i potknięcia są szansą na rozwój i naukę.

W sposób naturalny dwa podstawowe komponenty – *umiejętności* i *postawy* – są domeną rozwoju i doskonalenia indywidualnego. Ich poziom w głównej mierze

zależy od nastawienia i pracy własnej pracownika. Rola organizacji i przełożonych (menedżerów) jest do pewnego stopnia pośrednia. Dotyczy tworzenia swoistej przestrzeni do działania, wspierającej rozwój – umiejętności i kształtującej oczekiwane postawy pracowników. Gdy spojrzeć na pozostałe komponenty modelu to są one przede wszystkim domeną organizacji i menedżerów. Te komponenty rozwojowe wyznaczają parametry przestrzeni organizacyjnej, w których ma zachodzić z jednej strony ujawnianie, a z drugiej – rozwój kompetencji pracownika. To, czy pracownik odnajdzie się i skorzysta z tej przestrzeni, pozostaje po jego stronie. To, jakie parametry i warunki kreuje przestrzeń, leży po stronie organizacji, a w relacji indywidualnej z pracownikiem – po stronie menedżerów. Taką logikę wzajemnych relacji aktywności/odpowiedzialności indywidualnej pracownika i organizacji za poziom kompetencji i jej rozwój prezentuje rysunek 3.3.



Rysunek 3.3. Wzajemne relacje aktywności/odpowiedzialności indywidualnej pracownika i organizacji w kształtowaniu i rozwoju kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzialność organizacji – jej menedżerów w zakresie kształtowania przestrzeni ujawniania i rozwoju kompetencji w szczególności dotyczy umożliwienia pracownikom uczenia się. Zagadnienie to obejmuje szereg aspektów, takich jak dostęp do narzędzi rozwojowych – szkoleń, kursów i programów rozwojowych, a także zapewnienie dostępności aktualnych źródeł informacji – profesjonalnych portali i wydawnictw. Pomocne mogą też być organizacyjne fora dyskusyjne czy bazy wiedzy. Istotnym elementem uczenia się jest również możliwość kontaktu i poznania innych osób oraz działów w organizacji. Ważną kwestią jest wymiana poglądów i doświadczeń. Można to osiągnąć dzięki organizowaniu formalnych i mniej formalnych spotkań, wewnętrznych staży czy wreszcie zwykłych przerw kawowych. Z perspektywy *funkcjonowania w sytuacji zmiany* niezwykle ważnym zagadnieniem staje się zapewnienie możliwości eksperymentowania i łączącego się z nim popełniania błędów oraz wyciągania wniosków, a także zgoda na nowe rozwiązania i przejawianie inicjatywy przez pracowników.

Kolejnym elementem kształtującym parametry przestrzeni organizacyjnej jest zakres i dostępność wykorzystywanej metodologii działania. Dotyczy to w szczególności zakresu i sposobu utrwalania sprawdzonych metod działania oraz budowania swoistego banku dobrych praktyk, uwzględniających także zasady dostępu do nich. Z tego punktu widzenia doświadczenia przeszłych zmian często bywają marnotrawione przez brak refleksji nad tym, co zadziałało, a co nie, a także brak utrwalenia wniosków w postaci operacyjnie dających się wykorzystać algorytmów, procedur i zasad działania.

Podejście do budowania metodologicznego działania organizacji powinno być równoważone ze zgodą na działania intuicyjne, na organizacyjne przecucia i wykorzystywanie zdrowego rozsądku. W szczególności w odniesieniu do zmian organizacyjnych i wykorzystywania szans zasada, że nie wszystko musi być policzalne i wynikać z algorytmów, może otwierać pole do kreatywności i innowacyjności tak pracowników, jak samej organizacji.

Ważnym komponentem kształtowania przestrzeni organizacyjnej jest etyka. Stanowi ona swoistą przeciwwagę (substytut) dla wzorców postępowania opartych na zasadzie „tak rób” lub „tak nie rób”. Proceduralne algorytmy postępowania często nie nadążają za zmiennością realnych zdarzeń. Próby rozbudowywania procedur, uwzględniania ich wariantowości powodują, że stają się one coraz mniej czytelne, a ich stosowanie – mało przyjazne. Rodzi się też swoista groźba chowania się za procedury, skutkująca stwierdzeniami typu: „normalnie to postąpiłbym inaczej, ale takie są procedury”. Organizacyjny kod etyki pozwala, szczególnie w sytuacjach zmian, odwoływać się do prostych zasad i poczucia organizacyjnej przyzwoitości⁸⁶. Daje to możliwość znacznego uela-

⁸⁶ Etyka, a dokładniej organizacyjny kod etyki, może być swoistą bronią obusieczną. Jako przykład może posłużyć amerykańska firma Enron, która stworzyła (w szczególności dla grupy handlowców) swój własny kod etyczny, uspokajający pracowników i potwierdzający

stycznienia działania organizacji, z zachowaniem przy tym poczucia kontroli nad kierunkiem jej działań. Przykładem takiego wykorzystania etyki w funkcjonowaniu organizacji może być koncepcja etycznej szarej⁸⁷ strefy (*ethical grey zone*) przedsiębiorstwa Dell. Zgodnie z tą koncepcją przed podjęciem decyzji pracownik musi zadać sobie dwa pytania:

- Czy to, co chcę zrobić, jest legalne i nie narusza obowiązujących przepisów i regulacji oraz jest moralne?
- Czy dobrze się z tą decyzją czuję jako człowiek, obywatel i pracownik organizacji?

Na połączeniu tych dwóch aspektów powstaje owa szara sfera decyzji etycznych. Nie czarno-białych, ale właśnie elastycznych i sytuacyjnych, a dzięki odwołaniu do moralności – wciąż gwarantujących nienaruszanie najważniejszych zasad działania organizacji.

Socjalizacja jest kolejnym ważnym komponentem kształtowania przestrzeni organizacyjnej. Procesy kształtowania się relacji społecznych w organizacji mają wielowymiarowy wpływ na przebieg zmian organizacyjnych i na funkcjonowanie pracowników w tych procesach. Z jednej strony obowiązuje tu zasada: „czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci”, skutkująca powielaniem wzorców reakcji na zmiany zaobserwowane we wczesnym etapie funkcjonowania pracownika w organizacji. Z drugiej strony procesy socjalizacji pracowników kształtują – często liczną, milczącą, nieujawniającą aktywnie swoich poglądów – grupę. Jej akceptacja lub brak akceptacji może mieć kluczowe znaczenie dla przebiegu zmian organizacyjnych i kształtowania się indywidualnego nastawienia do nich.

Inteligencja emocjonalna jako element kształtowania przestrzeni organizacyjnej odnosi się do pięciu dziedzin funkcjonowania społecznego:

- **znajomości własnych emocji** – podstawą inteligencji emocjonalnej jest samoświadomość – rozpoznawanie uczuć w chwili, kiedy nas ogarniają. Zdolność śledzenia uczuć minuta po minucie odgrywa kluczową rolę we wglądzie w samego siebie i w samorozumieniu. Niezdolność rozpoznania naszych prawdziwych uczuć zdaje nas na ich łaskę i niełaskę. Osoby, które orientują się w swoich uczuciach, lepiej kierują swoim życiem. Wiedzą, co naprawdę czują, kiedy podejmują różne decyzje – poczynając od tego, kogo poślubić, a kończąc na tym, jaką wybrać pracę;
- **kierowania emocjami** – panowanie nad emocjami tak, aby były właściwe w każdej sytuacji, jest zdolnością opierającą się na samoświadomości.

ślusznosc ich dzialan – dzialan, ktore w kazdej zewnetrznej ocenie nie mieścily się w kategorii etyki czy moralności.

87 To oryginalna nazwa tej koncepcji, która powstała w Stanach Zjednoczonych. W realiach polskiej gospodarki użycie słowa *szara* budzi niewłaściwe, negatywne skojarzenia, co nie było intencją twórców tej koncepcji.

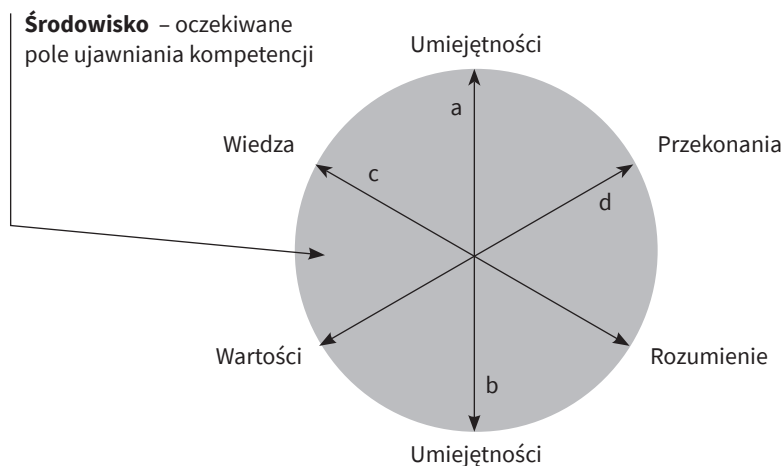
Zdolność uspokajania się, otrząsania się ze smutku, niepokoju i irytacji oraz konsekwencje niedostatku tej podstawowej umiejętności emocjonalnej. Osoby, u których zdolność ta jest słabo rozwinięta, muszą stale walczyć z nieprzyjemnymi uczuciami, natomiast te, które posiadają ją w dużym stopniu, potrafią o wiele szybciej dojść do równowagi po porażkach i niepowodzeniach;

- **zdolności motywowania się** – podporządkowywanie emocji obranym celom ma zasadnicze znaczenie dla koncentracji uwagi, samomotywacji, opanowania oraz twórczej pracy. Samokontrola emocjonalna – odkładanie w czasie zaspokajania pragnień i tłumienie popędliwości – leży u podstaw wszelkich osiągnięć, a zdolność wprawiania się w stan „uniesienia twórczego” umożliwia wybitne osiągnięcia we wszystkich dziedzinach. Osoby obdarzone taką zdolnością uzyskują wspaniałe wyniki we wszystkim, czego się podejmą;
- **rozpoznawania emocji u innych** – empatia, oparta na własnej samoświadomości uczuciowej, jest fundamentalną umiejętnością obcowania z ludźmi. Osoby posiadające zdolność empatii są bardziej wyczulone na subtelne sygnały społeczne wskazujące, czego chcą inni lub czego im potrzeba. Dzięki temu sprawdzają się w zawodach wymagających troskliwości i opieki nad innymi oraz w zarządzaniu, są dobrymi nauczycielami i sprzedawcami;
- **nawiązywania i podtrzymywania związków z innymi** – sztuka nawiązywania kontaktów polega w dużej mierze na umiejętności kierowania emocjami innych osób. Są to zdolności, które zapewniają popularność, odgrywanie ról przywódczych i skuteczność w stosunkach interpersonalnych. Osoby obdarzone tymi zdolnościami świetnie radzą sobie we wszystkich sprawach, które polegają na dobrych kontaktach z innymi, błyszczą w tych dziedzinach⁸⁸.

Zmiany organizacyjne łączą się często z napięciem emocjonalnym i stresem. Są też w dużej mierze zjawiskami społecznymi, których powodzenie zależy od wzajemnych interakcji uczestników organizacji. Dlatego też inteligencja emocjonalna ma często kluczowe znaczenie dla kształtowania się efektywności funkcjonowania pracowników w sytuacji zmiany.

Ostatnim aspektem mającym wpływ na ukształtowanie przestrzeni organizacyjnej jest kultura organizacji. By zrozumieć, jak wpływa ona na przejawianie kompetencji przez uczestników organizacji, konieczne jest zdefiniowanie sposobu, w jaki wartości uznawane w organizacji mogą odnosić się do następujących kwestii: oczekiwanych *umiejętności* i *postaw* pracowników, zakresu wykorzystywania *metodologii* i *intuicji* oraz poziomu polegania na *etyce* i na własnych *kompetencjach emocjonalnych*. Aspekty te kształtują układ czterech składowych kultury organizacyjnej, które wyznaczają oczekiwany sposób przejawiania kompetencji przez pracowników (por. rysunek 3.4).

88 P. Salovey, J.D. Mayer, *Emotional Intelligence*, „Imagination, Cognition and Personality” 1990, vol. 9, no. 3, March, s. 189.



Rysunek 3.4. Cztery składowe kultury organizacyjnej wyznaczające oczekiwany sposób przejawiania kompetencji przez pracowników

Źródło: T. Czaplą, *Modelowanie...*, s. 170.

Zaprezentowane na rysunku 3.4 składowe to:

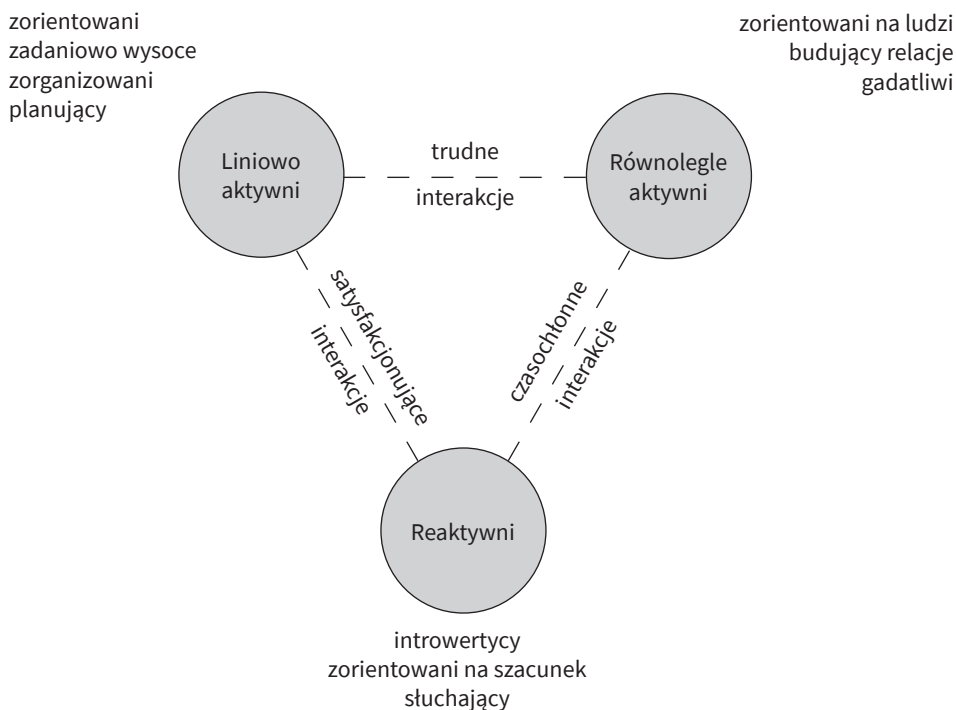
1. Oczekiwane umiejętności pracowników – ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwanego zakresu i sposobu przejawiania inicjatywy przez pracowników;
2. Oczekiwane postawy pracowników – ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwanego zakresu i sposobu przejawiania zaangażowania przez pracowników;
3. Oczekiwany poziom równowagi między posługiwaniem się racjonalnym osądem (wykorzystywaniem metodologii) a wykorzystywaniem intuicji;
4. Oczekiwany poziom równowagi między poleganiem na obiektywnym kodzie etycznym organizacji a poleganiem na świadomym kształtowaniu własnych kompetencji emocjonalnych.

Ad 1. Z punktu widzenia funkcjonowania w sytuacji zmiany szczególnie istotnymi wymiarami kultury mogą być na przykład *uniwersalizm i partykularyzm* oraz *następstwo i synchronizacja* (według klasyfikacji opracowanej przez Ch. Hampden-Turnera i F. Trompenaarsa⁸⁹). Pierwszy wymiar odnosi się do

89 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 22–23; *iidem*, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 20–21 oraz *iidem*, *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*, Wiley, New York 2004, s. 11.

stopnia, w jakim pracownik uznaje, że w organizacji obowiązuje stały (uniwersalny) zestaw reguł i zasad, definiujący jedyny słuszny i dający się zastosować sposób postępowania w opozycji do założenia, że wszystko jest względne i podlega interpretacji uzależnionej od kontekstu sytuacyjnego danego działania. Drugi wymiar odnosi się do preferowanego przez organizację sposobu przebiegu działania – sekwencyjnego „krok po kroku” czy równoległego (wiele działań realizowanych synchronicznie).

Innym istotnym, z punktu widzenia dynamiki zmian, przykładem może być model opracowany przez R.D. Lewisa⁹⁰. Oparł on analizę kultury organizacyjnej na dwóch fundamentalnych wymiarach – zachowań reaktywnych i zachowań aktywnych. W ramach kategorii zachowań aktywnych wyodrębnił dwie podkategorie – aktywności liniowej (*linear-active*) i aktywności równoległej (*multi-active*). Zależności między tymi aspektami kultury organizacyjnej prezentuje rysunek 3.5.



Rysunek 3.5. Złożoność interakcji w odniesieniu do dwóch typów zachowań

Źródło: R.D. Lewis, *op. cit.*, s. 39.

90 R.D. Lewis, *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*, 3rd ed., Nicholas Brealey Publishing, Boston–London 2006, s. 38–41.

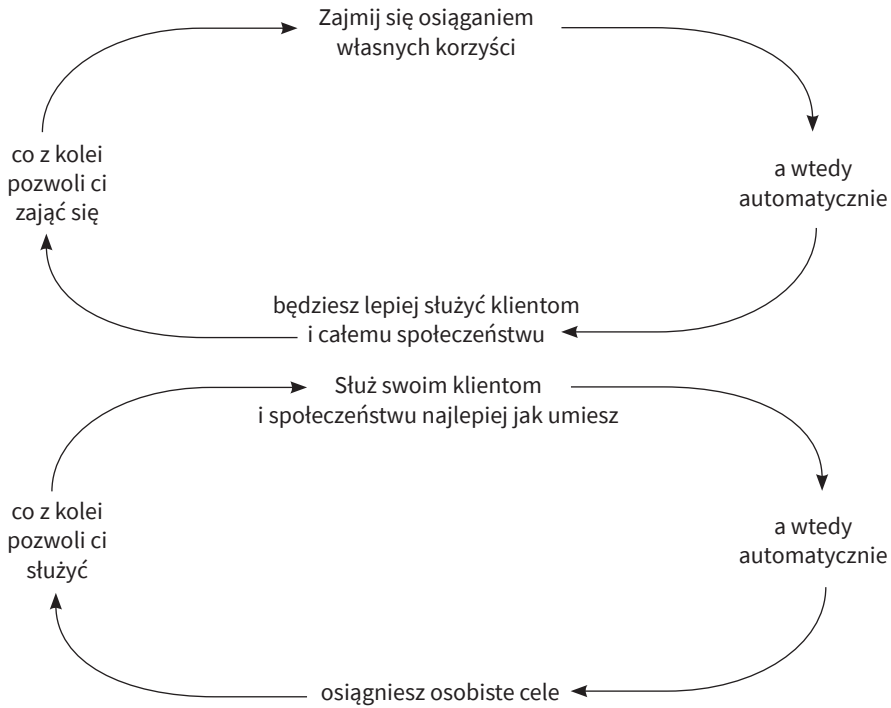
Gdy pracownik o preferowanym *równolegle aktywnym* podejściu do działania współpracuje z pracownikiem preferującym *liniową aktywność*, to postrzega go jako zorientowanego na fakty, dane i wykresy, wolącego wykonywać jedną czynność naraz, trzymającego się planów i generalnie introwertycznego i powściągliwego. Sam zaś postrzegany jest jako osoba zorientowana na uczucia i relacje, wykonująca wiele działań jednocześnie, chętnie zmieniająca plany i ogólnie ekstrawertyczna. Interakcje, jakie zachodzą między nimi, są trudne, gdyż pojawiają się dążenie do konfrontacji, upór i nieustępliwość, różni ich także poczucie humoru.

Gdy pracownik o preferowanym *równolegle aktywnym* podejściu do działania współpracuje z pracownikiem działającym *reaktywnie*, to postrzega go jako powściągliwego, dobrego słuchacza, który kontroluje swoje emocje i nie ujawnia ich na zewnątrz, osobę punktualną, preferującą uporządkowany sposób działania. Sam zaś postrzegany jest jako osoba gadatliwa, niecierpliwa, łatwo ujawniająca swoje uczucia, niepunktualna, wdrażająca w życie wiele idei i pomysłów naraz. Interakcje, jakie zachodzą między nimi, są czasochłonne, gdyż często zmianie i modyfikacjom ulegają plany działania, jednak rzadko dochodzi do spięć.

Gdy pracownik o preferowanej *liniowej aktywności* w działaniu współpracuje z pracownikiem działającym *reaktywnie*, to postrzega go jako reagującego na zdanie innych osób, dostosowującego się, dobrego dyplomata, który zorientowany jest na ludzi i współpracę. Sam zaś postrzegany jest jako osoba łatwo wyrażająca swoje zdanie, forsująca swoje stanowisko i w większym stopniu zorientowana na obiektywne fakty niż na ludzi. Interakcje, jakie zachodzą między nimi, są relatywnie najbardziej efektywne, gdyż łączy ich punktualność, skłonność do wcześniejszego planowania przed podjęciem działań oraz powściągliwość w wyrażaniu własnych uczuć i emocji.

Ad 2. Przykładami klasyfikacji wartości kultury organizacyjnej odnoszący się do tej kwestii mogą być takie wymiary kultury, jak *indywidualizm i kolektywizm* oraz *równość i hierarchia* (według klasyfikacji opracowanej przez Ch. Hampden-Turnera i F. Trompenaarsa). Pierwszy wymiar odnosi się do stopnia, w jakim uznajemy uprzedniość rozwoju jednostki i jej dobro przed rozwojem grupy i realizacją celów zespołowych. Różnice w działaniach wynikające z preferowania wartości indywidualizmu lub kolektywizmu prezentuje rysunek 3.6. Przedstawia on dwie pętle godzenia wartości, które różnią się przyjętym punktem startu – indywidualistycznym (pierwsza pętla) lub kolektywnym (druga pętla).

Drugi wymiar odnosi się do preferowania traktowania wszystkich pracowników jako równych i podlegających powszechnym regułom lub do akceptowania oceny i autorytetu hierarchii, która kieruje pracownikami w organizacji oraz weryfikuje ich rezultaty i pracę.



Rysunek 3.6. Dwie pętle koła godzenia wartości indywidualnych i kolektywnych

Źródło: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem kultur...*, Kraków 2002, s. 23.

Ad 3. Przykładami klasyfikacji wartości kultury organizacyjnej odnoszącymi się do tej kwestii może być *analiza* i *synteza* (według klasyfikacji opracowanej przez Ch. Hampden-Turnera i F. Trompenaarsa). Wymiary te odnoszą się do podejścia do rozumienia otaczającej nas rzeczywistości: czy rozkładamy zjawiska na części, na przykład pojedyncze fakty, przedmioty, zdania, liczby, jednostki, punkty, czy też łączymy je w większe całości, tworząc z nich nowe schematy, relacje i szersze konteksty. Przesunięcie punktu równowagi w stronę analizy może prowadzić do zbytnej dosłowności postrzegania otaczającej nas rzeczywistości, do niedostrzegania alternatywnych możliwych rozwiązań oraz (potencjalnej) skłonności do rutyny. Przesunięcie punktu równowagi w stronę syntezy może zaś prowadzić do zbytniego uogólniania problemów, prowadzącego (czasami) do jego zaciemnienia, nadmiernego polegania na intuicji oraz niedoceniaenia roli i znaczenia etapu diagnozy problemów, a także niedostrzegania oczywistych i prostych ich rozwiązań.

Ad 4. Przykładami klasyfikacji wartości kultury organizacyjnej odnoszącymi się do tej kwestii mogą być takie wymiary kultury, jak *wewnątrzsterowność* i *zewnątrzsterowność* oraz *osiąganie stanowiska* i *otrzymywanie stanowiska* (według

klasyfikacji opracowanej przez Ch. Hampden-Turnera i F. Trompenaarsa). Pierwszy wymiar odnosi się do stopnia, w jakim ważniejsze w wyznaczaniu kierunków działania są nasze wewnętrzne przekonania i sądy w porównaniu do gotowości do dostosowywania się do wymagań i trendów świata zewnętrznego. Drugi wymiar odnosi się do uwarunkowań wyznaczających pozycję i rolę pracownika w organizacji: czy wynika ona z tego, co pracownik osiągnął i jaki włożył w to wysiłek, czy też od innych jego atrybutów liczących się w organizacji, takich jak wiek, płeć, pochodzenie lub wykształcenie.

4. Pracownicy w sytuacji zmiany – badania własne

4.1. Ogólna charakterystyka procesu badawczego

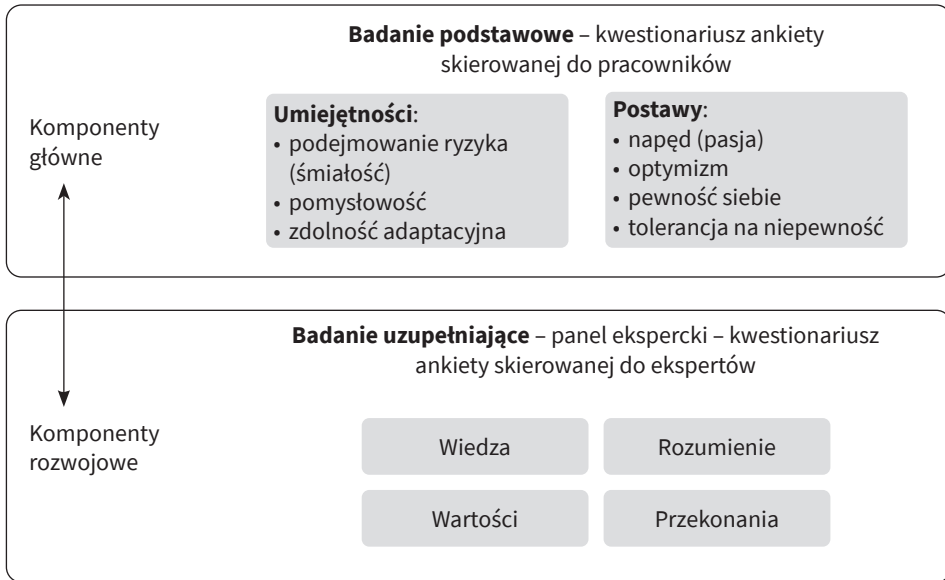
Do realizacji celu pracy, jakim było rozpoznanie poziomu gotowości do zmian pracowników w szerszym kontekście ich funkcjonowania w sytuacji zmiany, wykorzystano autorski zintegrowany model kompetencji, opisany w podrozdziale 3.2 (ogólna koncepcja modelu) i 3.3 (model badanej kompetencji). Pozwolił on na operacjonalizację rozpoznania poziomów gotowości do zmian przez opisanie przejawianych poziomów jego komponentów.

Badanie podzielono na dwa etapy: badanie podstawowe ukierunkowane na rozpoznanie głównych komponentów badanej kompetencji – *umiejętności* i *postaw* oraz badanie uzupełniające ukierunkowane na rozpoznanie uwzględnionych w zintegrowanym modelu komponentów rozwojowych – *wiedzy*, *rozumienia*, *wartości* oraz *przekonań*, które odpowiadają za aspekt kształtowania się kompetencji, stanowiąc swoiste źródła komponentów głównych (por. rysunek 4).

Intencją takiego wyboru zakresu badań była chęć skupienia się na domenie aktywności/odpowiedzialności indywidualnej pracownika (komponenty główne) oraz na komponentach rozwojowych badanej kompetencji (por. rysunek 3.3), stanowiących część wspólną obu domen – indywidualnej i organizacji. W odniesieniu do obu grup komponentów (głównych i rozwojowych) w badaniu zastosowano różne narzędzia badawcze.

W badaniu głównym, ukierunkowanym na rozpoznanie przejawianych poziomów dwóch podstawowych komponentów – *umiejętności* i *postaw* – kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*, wykorzystano kwestionariusz badawczy oparty na koncepcji R. Kriegela i D. Brandta¹.

1 Wzór kwestionariusza wykorzystanego w badaniu zawarto w aneksie. Opublikowany kwestionariusz można znaleźć w: E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Wydawnictwo Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000, a przykład jego wykorzystania w: A. Paszkowska-Rogacz, *Kulturowe i osobowościowe determinanty*



Rysunek 4. Zakres badania podstawowego i uzupełniającego

Źródło: opracowanie własne.

W kwestionariuszu badawczym respondenci deklarowali, na ile zgadzają się z każdym ze stwierdzeń, posługując się sześciostopniową skalą, w której 6 oznaczało całkowite zgadzanie się z danym stwierdzeniem, a 1 – całkowity brak takiej zgody. W efekcie dla każdego z komponentów modelu zmienność wskazań mieściła się pomiędzy wartością 5 – wynik minimalny a wartością 30 – wynik maksymalny. Dla zapewnienia porównywalności i jednorodnej interpretacji wyników przy komponentach, dla których oczekiwany poziom wymagał udzielenia przeczącej odpowiedzi („nie zgadzam się ze stwierdzeniem”), skalę odwrócono. Dotyczyło to następujących zmiennych: w odniesieniu do *umiejętności* – podejmowanie ryzyka (śmiałość) i zdolność adaptacyjna, a w odniesieniu do *postaw* – optymizm i tolerancja na niepewność.

Dla opisanego poziomu oceny poszczególnych zmiennych możliwy zakres uzyskiwanych wyników podzielono na trzy przedziały: poniżej optimum (od 5 do 21 punktów), optymalny (od 22 do 26 punktów) i powyżej optimum (od 27 do 30 punktów). Wyniki oceny poszczególnych badanych zmiennych

radzenia sobie pracowników banków ze zmianami organizacyjnymi, „Przegląd Psychologiczny” 2004, t. 47, nr 4, s. 395–409 oraz A. Stefański, D. Godlewska-Werner, *Gotowość menedżerów do zmiany i podejmowania działań rozwojowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM)” 2016, nr 3–4 (110–111), s. 95–107.

lokujące się w przedziale optymalnym można interpretować jako optymalne wykorzystywanie umiejętności i postaw w sytuacji zmiany. Logikę optymalności wykorzystywania umiejętności i postaw można przedstawić za pomocą porównania do jazdy samochodem. Kiedy jedziemy ekonomicznie? – czy wtedy, gdy jedziemy wolno (wyniki lokujące się poniżej wartości 22)? Odpowiedź brzmi: „nie” – jeśli przyspieszysz, to nie tylko więcej osiągniesz, szybciej dojedziesz (osiągniesz oczekiwane efekty zmian), lecz także będzie cię to mniej kosztowało (lepiej wykorzystasz swoje zasoby). Wolne podróżowanie w sytuacji zmiany (wyniki z przedziału poniżej optimum) może oznaczać omijanie szans i okazji oraz marnowanie zasobów osobistych, które bez uszczerbku dla nich mogłyby być pełniej wykorzystywane przez pracownika. Gdy jedziemy szybko (wyniki powyżej 26), teoretycznie mamy szansę dojechać wcześniej. Jednak nasze „spalanie” (wykorzystywanie zasobów osobistych) rośnie gwałtownie. Koszty takiego funkcjonowania mogą okazać się w różnych aspektach bardzo wysokie. Szybkie podróżowanie oznacza nie tylko wysokie zużycie paliwa (zasobów osobistych), lecz także dodatkowe ryzyka, takie jak narażenie na stres, wypalenie czy brak czasu na właściwe kształtowanie relacji z innymi osobami. Gdy wyniki lokują się w przedziale optymalnym, to efektywność zmiany (czas i zakres osiągniętych rezultatów) łączy się z racjonalnym wykorzystywaniem zasobów osobistych – oczekiwanych umiejętności i postaw.

W kwestionariuszu badawczym każdej ze zmiennych przypisano po pięć stwierdzeń w celu zdiagnozowania jej poziomu. W odniesieniu do komponentu *umiejętności* w kwestionariuszu przypisano następujące zmienne:

- 1) **podejmowanie ryzyka (śmiałość)** – diagnozowane za pomocą stwierdzeń:
 - „Wolę rzeczy znane od nieznanych”
 - „Mam tendencję do ustalania rutynowych rozwiązań i polegania na nich”
 - „Wolę pracować w obrębie bliskich mi i znanych zagadnień”
 - „Zbyt wiele kosztuje mnie codzienna konfrontacja z rzeczywistością”
 - „Wolę utarte drogi od bocznych szlaków”;
- 2) **pomysłowość** – diagnozowana za pomocą stwierdzeń:
 - „Jeśli coś się psuje, to zwykle znajduję sposób, by to naprawić”;
 - „Kiedy znajdę się w martwym punkcie w realizacji jakiegoś zadania, zacznę improwizować”;
 - „Często jestem proszony o rozwiązanie problemu”;
 - „Umiem obchodzić trudności dookoła”;
 - „Kiedy trzeba znaleźć rozwiązanie, jestem gotów szukać go w sposób bardzo nietypowy”;
- 3) **zdolność adaptacyjna** – diagnozowana za pomocą stwierdzeń:
 - „Jest mało prawdopodobne, żebym zmienił coś, co wcześniej zaplanowałem”;
 - „Kiedy nie udaje mi się coś ważnego, trudno jest mi się z tym pogodzić”;

- „Jeśli już raz podejmę decyzję, niełatwo ją zmieniam”,
- „Trudno mi rozstać się z jakimś pomysłem, nawet jeśli okazał się nie najlepszy”,
- „Kiedy wejdiesz między wrony, musisz krakać jak i one”.

Do komponentu *postawy* w kwestionariuszu przypisano następujące zmienne:

- 1) **napęd (pasja)** – diagnozowany za pomocą stwierdzeń:
 - „Nie mogę doczekać się dnia, w którym mam rozpocząć coś ważnego”,
 - „Nie mogę znieść beczynności i odpoczynku”,
 - „Ekspluatuję siebie do maksimum”,
 - „Jestem ciągle podminowany i pełen energii”,
 - „Jestem osobą pełną wigoru i pasji”;
- 2) **optymizm** – diagnozowany za pomocą stwierdzeń:
 - „Nie wierzę, że marzenia mogą się ziścić”,
 - „Jeśli coś ma pójść źle, to na pewno pójdzie źle”,
 - „Zwykle koncentruję się na potencjalnych porażkach”,
 - „Rzeczywistość rzadko jest taka, jakiej bym sobie życzył”,
 - „Częściej dostrzegam problemy i trudności niż świetne okazje”;
- 3) **pewność siebie** – diagnozowana za pomocą stwierdzeń:
 - „Rzadko mam do siebie o coś pretensje po fakcie”,
 - „Umiem każdą sytuację wykorzystać dla swojego dobra”,
 - „Radzę sobie ze wszystkim, co przynosi dzień”,
 - „Koncentruję się na moich mocnych stronach, a nie na słabościach”,
 - „Wierzę w sposób niezachwiany we własne możliwości”;
- 4) **tolerancja na niepewność** – diagnozowana za pomocą stwierdzeń:
 - „Niecierpliwie się, gdy nie otrzymuję jasnych odpowiedzi”,
 - „Jestem niezadowolony, jeśli czegoś nie mogę zamknąć w jasne i określone ramy”,
 - „Kiedy mam do czynienia z niejasnym zagadnieniem, wręcz odruchowo zmierzam do uzyskania wyjaśnienia”,
 - „Nie znoszę rzeczy niedokończonych”,
 - „Nie mogę działać efektywnie, kiedy cele, jakie mam zrealizować, oraz oczekiwania wobec mnie są niejasne”.

W badaniu uzupełniającym, ukierunkowanym na rozpoznanie poziomów komponentów rozwojowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*, wykorzystano autorski kwestionariusz badawczy² w formie ankiety. Badanie uzupełniające było realizowane w formule badania opinii. Kwestionariusz ankiety skierowano do panelu ekspertów, złożonego z osób, które na co dzień pracują jako trenerzy biznesu i konsultanci z osobami funkcjonującymi w sytuacjach różnych zmian oraz mają doświadczenie w realizacji projektów doradczych związanych z wdrażaniem zmian organizacyjnych.

² Wzór kwestionariusza ankiety skierowanej do panelu ekspertów zawarto w aneksie.

Na prośbę o udział w badaniu pozytywnie odpowiedziało 12 osób³. Zaproszeni do panelu eksperci zostali poproszeni o dokonanie oceny szeregu zmiennych składających się na wskazane wyżej komponenty rozwojowe, traktowane jako źródła dwóch głównych komponentów kompetencji. Oceniając poszczególne zmienne wchodzące w skład komponentów rozwojowych: *wiedzy*, *rozumienia*, *wartości* oraz *przekonań*, eksperci posługiwali się skalą punktową od 6 do 1, gdzie 6 oznaczało bardzo wysoki poziom oceny, a 1 – bardzo niski poziom oceny danej zmiennej. Mogli oni także wybrać pole „trudno powiedzieć”⁴ – w sytuacji gdy nie byli w stanie jednoznacznie ocenić danej zmiennej. W odniesieniu do każdego z ocenianych komponentów eksperci mogli formułować własne komentarze.

W zakresie *wiedzy* ocena ekspertów dotyczyła następujących zmiennych:

- znajomość zasad i logiki przebiegu procesów zmian,
- narzędzia diagnozowania sytuacji zmiany,
- etapy i specyfika funkcjonowania jednostek w sytuacji zmiany,
- przyczyny oporu i sposoby radzenia sobie z nim,
- ocena ryzyka i narzędzia jego minimalizowania.

W zakresie *rozumienia* ocena ekspertów dotyczyła następujących zmiennych:

- poprawne rozpoznawanie etapu zmiany,
- poprawne rozpoznawanie charakteru sytuacji trudnej,
- indywidualna specyfika reagowania na zmiany przez inne osoby,
- wyciąganie wniosków i formułowanie logicznych rekomendacji.

W zakresie *wartości* ocena ekspertów dotyczyła następujących zmiennych:

- traktowanie zmiany jako szansy kreującej możliwości,
- traktowanie zmiany jako naturalnego (stałego) elementu funkcjonowania i rozwoju organizacji,
- traktowanie zmiany jako naturalnego (stałego) elementu rozwoju własnego,
- otwartość na odmienność i różnorodność,
- wiara, że lepsze jest działanie niż czekanie na to, co przyniesie los.

W zakresie *przekonań* ocena ekspertów dotyczyła następujących zmiennych:

- (przekonanie o tym, że) zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do siebie samego,

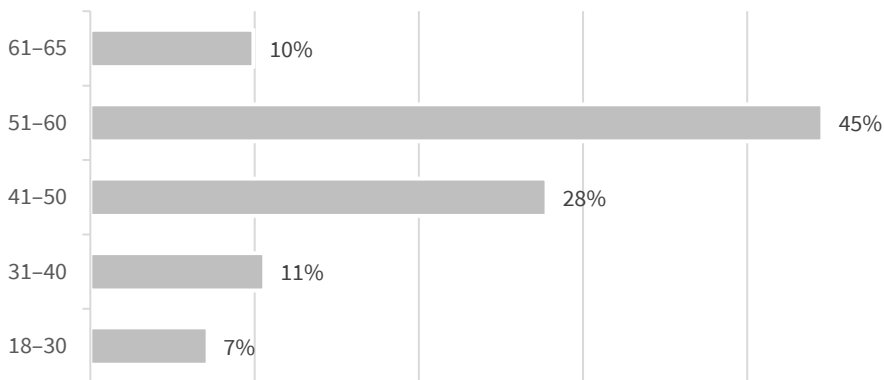
3 W badaniu wzięli udział m.in. (wymieniono tylko te osoby, które wyraziły zgodę na publikację ich danych): Agnieszka Gryś (Jak-MD), Bogdan Bajak (trener biznesu), Jacek Kania (Jak-MD), mgr Ewa Samuel (Biuro Usług Edukacyjnych, wykładowca UŁ), prof. UŁ dr hab. Ilona Świątek-Barylska (trener biznesu, wykładowca UŁ), Katarzyna Kowalska (Marschall Polska), Krzysztof Kałucki (Kam Instytut), dr Maciej Malarski (trener biznesu, wykładowca UŁ), dr Małgorzata Kotodziejczak (trener biznesu, wykładowca UŁ), mgr Olga Idzikowska-Samuel (trener biznesu, wykładowca UŁ).

4 Dla potrzeb obliczania wyników badania opinii odpowiedzi „trudno powiedzieć” były pomijane – to znaczy, że nie przypisywano im żadnej wartości punktowej. W całym badaniu eksperci tylko dwukrotnie wybrali taką odpowiedź w odniesieniu do „Oceny ryzyka i narzędzi jego minimalizowania” – jedna osoba oraz „Indywidualnej specyfiki reagowania na zmiany przez inne osoby” – jedna osoba.

- (przekonanie o tym, że) zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do innych pracowników i współpracowników,
- (przekonanie o tym, że) zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do całej organizacji jako instytucji,
- (przekonanie o tym, że) niezbędna jest otwartość na odmienność i różnorodność,
- (przekonanie o tym, że) lepsze jest wrogiem dobrego,
- (przekonanie o tym, że) próby i potknięcia są szansą na rozwój i naukę.

Badanie podstawowe przeprowadzono między marcem a wrześniem 2019 r., a badanie uzupełniające – między czerwcem a sierpniem 2019 r.

Badaniem podstawowym objęto grupę 756 pracowników. W większości (93% badanej populacji) badani pracownicy byli zatrudnieni na stanowiskach specjalistycznych (wykonawczych). W badaniu uwzględniono także relatywnie niewielką grupę 52 osób na stanowiskach kierowniczych⁵ (7% badanej populacji). Dominującą grupę respondentów stanowiły osoby dojrzałe – powyżej 41. roku życia (83% badanej populacji), w tym aż 45% osób w przedziale wiekowym między 41. a 50. rokiem życia. Rozkład tej cechy w badaniu prezentuje wykres 4.1.

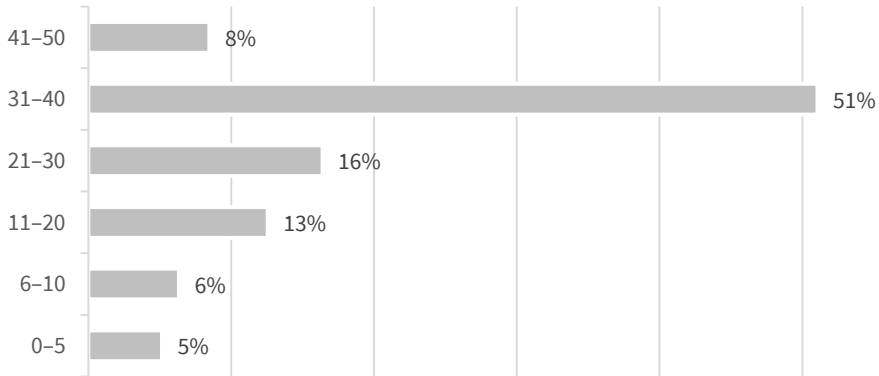


Wykres 4.1. Struktura wieku badanych pracowników (w latach)

Źródło: wyniki badań własnych.

W efekcie takiego rozkładu wieku respondentów ponad połowę badanej populacji (51%) stanowiły osoby o ugruntowanych doświadczeniach zawodowych, których staż pracy wynosił między 31 a 40 lat pracy zawodowej. Rozkład tej cechy w badaniu prezentuje wykres 4.2.

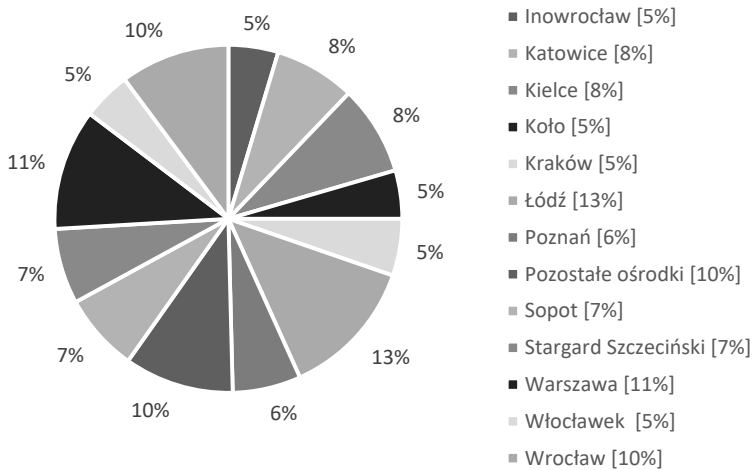
⁵ Ta grupa była proszona o wypełnienie kwestionariusza z perspektywy uczestnika zmian, nie zaś osoby zarządzającej, dlatego też wypełniała ten sam kwestionariusz co pozostali uczestnicy badania.



Wykres 4.2. Struktura według kryterium stażu pracy badanych pracowników (w latach)

Źródło: wyniki badań własnych.

Badani respondenci pracowali głównie w dużych ośrodkach miejskich, takich jak Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa oraz Wrocław – 53% badanych respondentów. Respondenci reprezentowali także mniejsze ośrodki, takie jak Inowrocław, Kielce, Koło, Sopot, Stargard Szczeciński oraz Włocławek. Procentowy udział reprezentowanych w badaniu ośrodków⁶ przedstawia wykres 4.3.



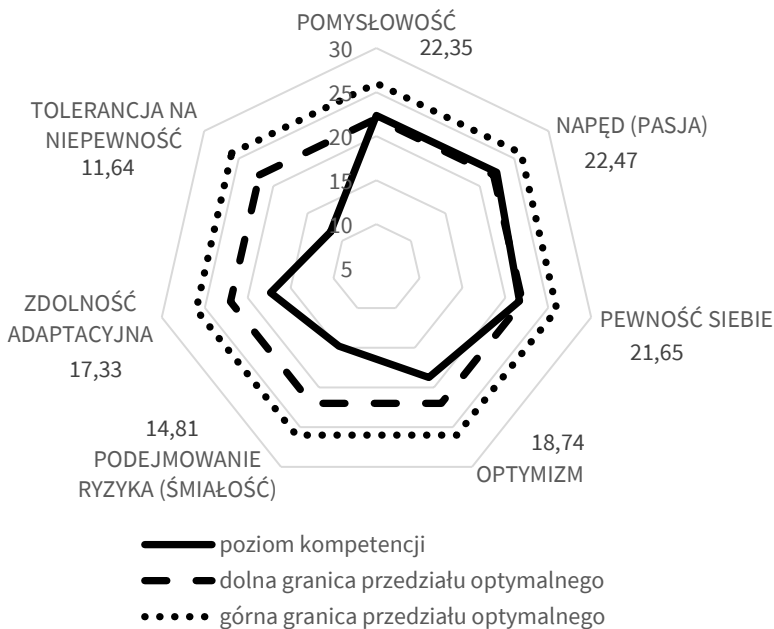
Wykres 4.3. Struktura reprezentowanych w badaniu ośrodków według kryterium miejsca zatrudnienia badanych pracowników

Źródło: wyniki badań własnych.

⁶ Wymieniono większe ośrodki. Małe miejscowości oraz kwestionariusze, w których respondenci nie wskazali ośrodka, ujęto łącznie jako „pozostałe ośrodki”.

4.2. Analiza poziomu oceny głównych komponentów badanej kompetencji

Dla całej badanej populacji średnia wartość wszystkich zmiennych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* wyniosła 18,43 – co lokuje ją poniżej dolnej granicy przedziału optymalnego. Jedynie *napęd* (22,47) oraz *pomysłowość* (22,35) minimalnie przekroczyły tę granicę. Tuż pod nią uplasowała się *pewność siebie* (21,65). Pozostałe zmienne znalazły się zauważalnie poniżej tej granicy, a najniżej w całym badaniu oceniono *tolerancję na niepewność* (11,64). Uzyskane dla całej próby wyniki prezentuje wykres 4.4.



Wykres 4.4. Funkcjonowanie w sytuacji zmiany – wynik ogólny

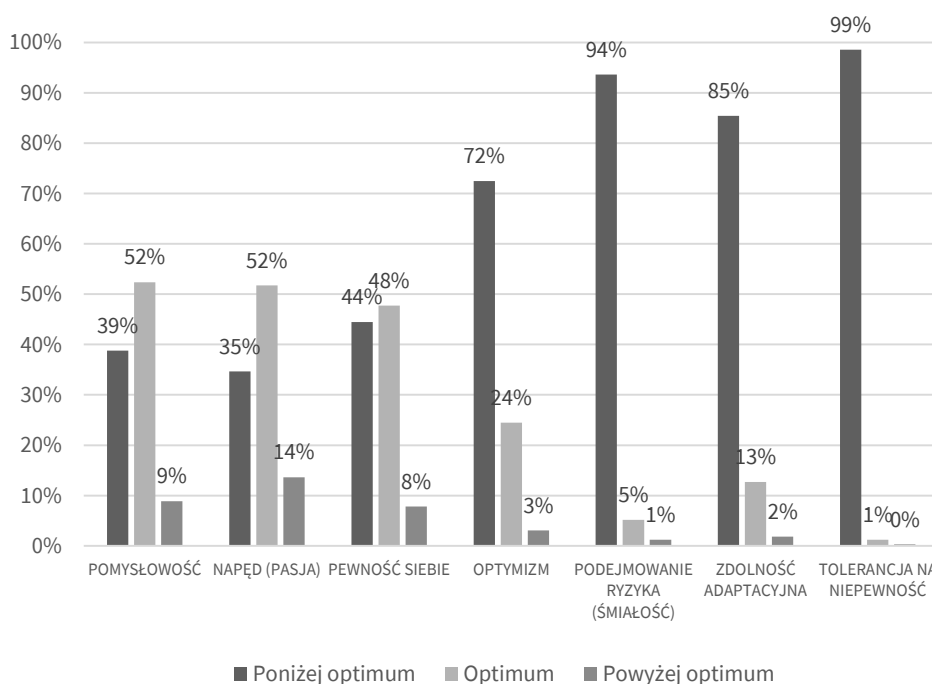
Źródło: wyniki badań własnych.

Na bardzo podobnym poziomie respondenci ocenili zmienne zaliczane do komponentu *umiejętności* (średnia = 18,16) i te zaliczane do komponentu *postaw* (średnia = 18,63). Jednak jeśliby wykluczyć najniżej ocenioną zmienną – *tolerancję na niepewność* – średnia oceny zmiennych składających się na *postawy* wzrosłaby do poziomu 20,95. Mimo że ogólny wynik oceny poziomu komponentów składowych badanej kompetencji trudno uznać za satysfakcyj-

nujący, to jednak fakt takiego zrównoważenia w ocenie *umiejętności* i *postaw* można uznać za dobrą pozycję wyjściową do budowania rozwoju tej kompetencji.

W ujęciu ogólnym uzyskane wyniki przeczą dwóm stereotypom postrzegania siebie przez Polaków. Pierwszym jest „polska huzarska fantazja”, której w badaniu odpowiada zmienna *podjęmowanie ryzyka (śmiałość)*. Została ona oceniona zdecydowanie poniżej poziomu optymalnego i jak widać, w środowisku pracy nie znajduje swojego przełożenia. Drugim stereotypem jest „polska otwartość i tolerancja na odmienność” – reprezentująca ją w badaniu zmienna *zdolność adaptacyjna* (która zawiera w sobie te komponenty) podobnie została oceniona poniżej granicy przedziału optymalnego.

Skutki praktyczne takiego wyniku oceny zmiennych składowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* można zaprezentować na bazie bardziej szczegółowej analizy rozkładu ulokowania się odpowiedzi poszczególnych respondentów względem przedziału optymalnego. Wizualizację takiego ulokowania dla poszczególnych zmiennych prezentuje wykres 4.5.



Wykres 4.5. Ulokowanie oceny poziomu poszczególnych zmiennych wchodzących w skład komponentów głównych badanej kompetencji względem przedziału optymalnego

Źródło: wyniki badań własnych.

Zmienną najwyższej ocenioną w badaniu był *napęd (pasja)* (22,47) – ponad połowa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (51,72% wskazań). Poniżej tego progu znalazło się 34,66% respondentów. Dla osób, których wyniki ulokowały się w tym przedziale, może to oznaczać łatwiejsze uleganie znużeniu i uczuciu zmęczenia. Takie osoby mogą podchodzić do zadań z mniejszym entuzjazmem i wkładać w ich wykonanie mniej energii. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się 13,62% respondentów. Osoby te w znacznie większym stopniu mogą być narażone na wypalenie zawodowe, mogą też mieć skłonność do trwania w bezsensownym (w opinii innych) uporze. Co interesujące, wszystkie stwierdzenia dotyczące tej zmiennej oceniono na zbliżonym poziomie. Szczegółowe wyniki⁷ prezentuje tabela 4.1.

Tabela 4.1. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *napęd (pasja)*

Stwierdzenie	Ocena
Nie mogę znieść beczynności i odpoczynku	4,68
Nie mogę doczekać się dnia, w którym mam rozpocząć coś ważnego	4,63
Jestem osobą pełną wigoru i pasji	4,63
Ekspluatuję siebie do maksimum	4,46
Jestem ciągle podminowany i pełen energii	4,06

Źródło: wyniki badań własnych.

Kolejną najwyższej ocenioną zmienną była *pomysłowość* (22,35). Tu także ponad połowa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (52,38% wskazań). Poniżej tego progu znalazło się 38,76% respondentów. Ulokowanie wyników w tym przedziale może oznaczać zbyt przywiązanie do typowych, sprawdzonych rozwiązań pojawiających się problemów i trzymanie się utartych dróg. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się 8,86% respondentów. Mogą oni mieć problemy z zauważaniem prostych i często zbyt oczywistych (dla nich) rozwiązań. W efekcie mogą przysparzać sobie więcej pracy, niż jest to konieczne, i mieć skłonność do „przekombinowania” rozwiązań. Wyniki oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących tej zmiennej prezentuje tabela 4.2.

Tabela 4.2. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *pomysłowość*

Stwierdzenie	Ocena
Jeśli coś się psuje, to zwykle znajduję sposób, by to naprawić	5,18
Kiedy trzeba znaleźć rozwiązanie, jestem gotów szukać go w sposób bardzo nietypowy	4,65

⁷ Oceny mieszczą się w przedziale od 1 do 6.

Stwierdzenie	Ocena
Często jestem proszony o rozwiązanie problemu	4,61
Umiem obchodzić trudności dookoła	4,17
Kiedy znajdę się w martwym punkcie w realizacji jakiegoś zadania, zaczynam improwizować	3,74

Źródło: wyniki badań własnych.

Ostatnią z relatywnie wysoko ocenionych zmiennych była *pewność siebie* (21,65). W przypadku tej zmiennej niespełna połowa badanych respondentów ułożyła się w przedziale optymalnym (47,75% wskazań). Prawie taki sam odsetek respondentów znalazł się poniżej granicy tego przedziału (44,75% wskazań). Jeśli chodzi o osoby, których wyniki ułożyły się w tym przedziale, łączyć się to może z niższym przekonaniem co do własnych możliwości i z niedostatkami wiary w siebie. Takie osoby mogą nie postrzegać siebie jako właściwe do realizacji bardziej złożonych zadań. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się 7,80% respondentów. Charakteryzująca te osoby silna wiara w siebie może powodować, że będą postrzegane jako zarozumiałe i aroganckie. Mogą one odrzucać dobre rady i pomysły innych oraz z trudem przyjmować informacje zwrotne, które ich dotyczą. Wyniki oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących tej zmiennej prezentuje tabela 4.3.

Tabela 4.3. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *pewność siebie*

Stwierdzenie	Ocena
Koncentruję się na moich mocnych stronach, a nie na słabościach	4,75
Radzę sobie ze wszystkim, co przynosi dzień	4,66
Wierzę w sposób niezachwiany we własne możliwości	4,50
Umiem każdą sytuację wykorzystać dla swojego dobra	3,88
Rzadko mam do siebie o coś pretensje po fakcie	3,87

Źródło: wyniki badań własnych.

Pierwszą z niżej ocenionych zmiennych był *optymizm* (18,74). W przypadku tej zmiennej jedynie niespełna jedna czwarta badanych respondentów ułożyła się w przedziale optymalnym (24,47% wskazań). Poniżej tego progu znalazła się dominująca grupa 72,49% respondentów. Osoby, których wyniki ułożyły się w tym przedziale, mogą charakteryzować się pewną wstrzemięźliwością w przejawianiu entuzjazmu względem podejmowanych działań. Częściej też mogą koncentrować się na trudnościach i przeszkodach. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się 3,04% respondentów. Mogą oni mieć problemy z właściwą oceną szans i realnością osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Na zewnątrz osoby te mogą być postrzegane jako

lekkomyślne i pozbawione umiejętności krytycznego myślenia. Wyniki⁸ oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących tej zmiennej prezentuje tabela 4.4.

Tabela 4.4. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *optymizm*

Stwierdzenie	Ocena
Jeśli coś ma pójść źle, to na pewno pójdzie źle	4,56
Nie wierzę, że marzenia mogą się ziścić	3,97
Częściej dostrzegam problemy i trudności niż świetne okazje	3,63
Zwykle koncentruję się na potencjalnych porażkach	3,61
Rzeczywistość rzadko jest taka, jakiej bym sobie życzył	2,96

Źródło: wyniki badań własnych.

Kolejną z niżej ocenionych zmiennych była *zdolność adaptacyjna* (17,33). W przypadku tej zmiennej niewiele więcej niż co dziesiąty respondent ułożył się w przedziale optymalnym (12,70% wskazań). Po raz kolejny poniżej tego progu znalazła się dominująca grupa 85,45% respondentów. Dla tych osób może to oznaczać niższy poziom elastyczności w podejmowanych działaniach. W efekcie mogą one mieć trudności w przystosowywaniu się do zmiennych warunków i wymagań łączących się z realizacją zadań oraz trudności (niechęć) do zmiany planów i szukania innych opcji działania. Mogą też być bardziej podatne na traktowanie niepowodzeń jak porażki. Może pojawiać się u nich skłonność do skupiania się na przeszłości. W zewnętrznej opinii ważne dla nich mogą być status i pełnione funkcje. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się jedynie 1,85% respondentów. Ponieważ osoby te łatwo się adaptują, mogą być postrzegane jako odznaczające się pewną powierzchownością i zbyt małym zaangażowaniem w to, co robią, nie potwierdzają bowiem, co jest dla nich naprawdę ważne i czy są dla nich rzeczy, które nie powinny się zmieniać. Wyniki oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących tej zmiennej prezentuje tabela 4.5.

Tabela 4.5. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *zdolność adaptacyjna*

Stwierdzenie	Ocena
Kiedy wejdiesz między wrony, musisz krakać jak i one	4,39
Trudno mi rozstać się z jakimś pomysłem, nawet jeśli okazał się nie najlepszy	3,82

⁸ Dla kolejnych czterech zmiennych: *optymizm*, *zdolność adaptacyjna*, *podejmowanie ryzyka (śmiałość)* oraz *tolerancja na niepewność* wyniki przeliczono tak, by zachować porównywalność z pozostałymi zmiennymi. Ponieważ zdania były sformułowane negatywnie, po przeliczeniu wyników wysokie wartości punktowe oznaczały, że respondenci nie zgadzają się z danym stwierdzeniem, a niskie wyniki – że się z nim zgadzają.

Stwierdzenie	Ocena
Jest mało prawdopodobne, żebym zmienił coś, co wcześniej zaplanowałem	3,19
Jeśli już raz podejmę decyzję, niełatwo ją zmieniam	3,17
Kiedy nie udaje mi się coś ważnego, trudno jest mi się z tym pogodzić	2,76

Źródło: wyniki badań własnych.

Jedną z dwóch najniżej ocenionych zmiennych było *podejmowanie ryzyka (śmiałość)* (14,81). Ponownie w przypadku tej zmiennej nieliczna grupa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (5,16% wskazań). Poniżej tego progu znalazła się zdecydowanie dominująca grupa 93,65% respondentów. Osoby te nie lubią nadmiernych wyzwań i nie traktują mierzenia się z trudnymi zadaniami jako przygody. Mogą odnajdywać się w środowisku, które przez innych będzie postrzegane jako pełne rutyny i stagnacji, oraz preferować zadania znane i powtarzalne. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się jedynie 1,19% respondentów. Osoby te może charakteryzować ciągły ruch i niepokój. W swoich działaniach nie potrzebują wysokiego poczucia bezpieczeństwa. Nudzić je mogą zadania rutynowe i powtarzalne. To zwykle te osoby mogą być inicjatorami zmian, nie przejmują się przy tym ryzykiem i opiniami innych. Mogą przez to być postrzegane jako mające tendencję do brawury i lekkomyślności. Wyniki oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących tej zmiennej prezentuje tabela 4.6.

Tabela 4.6. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*

Stwierdzenie	Ocena
Zbyt wiele kosztuje mnie codzienna konfrontacja z rzeczywistością	4,01
Mam tendencję do ustalania rutynowych rozwiązań i polegania na nich	3,20
Wolę utarte drogi od bocznych szlaków	2,84
Wolę rzeczy znane od nieznanych	2,49
Wolę pracować w obrębie bliskich mi i znanych zagadnień	2,26

Źródło: wyniki badań własnych.

Zmienną najniżej ocenioną w badaniu była *tolerancja na niepewność* (11,64). W przypadku tej zmiennej najmniej liczna grupa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (1,19% wskazań). Jednocześnie poniżej tego progu znalazła się największa grupa 98,54% respondentów. Dla osób, których wyniki znalazły się w tym przedziale, ważne jest to, aby mieć wszystko pod kontrolą. Nie lubią one nowych, zaskakujących zadań. Mogą charakteryzować się także mniejszą cierpliwością w oczekiwaniu na rezultaty działań. Powyżej granicy przedziału optymalnego znalazło się zaledwie 0,26% respondentów. Ze względu

na wysoki próg tolerancji niepewności osoby te mogą mieć skłonność do brania na siebie zbyt wielu obowiązków i działań o niepewnym skutku. Mogą też mieć problemy w podejmowaniu ostatecznych decyzji (gdyż często nie czują takiej potrzeby) i domykaniu rozpoczętych zadań. Wyniki oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących tej zmiennej prezentuje tabela 4.7.

Tabela 4.7. Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej *tolerancja na niepewność*

Stwierdzenie	Ocena
Jestem niezadowolony, jeśli czegoś nie mogę zamknąć w jasne i określone ramy	3,01
Nie mogę działać efektywnie, kiedy cele, jakie mam zrealizować, oraz oczekiwania wobec mnie są niejasne	2,45
Niecierpliwie się, gdy nie otrzymuję jasnych odpowiedzi	2,18
Kiedy mam do czynienia z niejasnym zagadnieniem, wręcz odruchowo zmierzam do uzyskania wyjaśnienia	2,07
Nie znoszę rzeczy niedokończonych	1,93

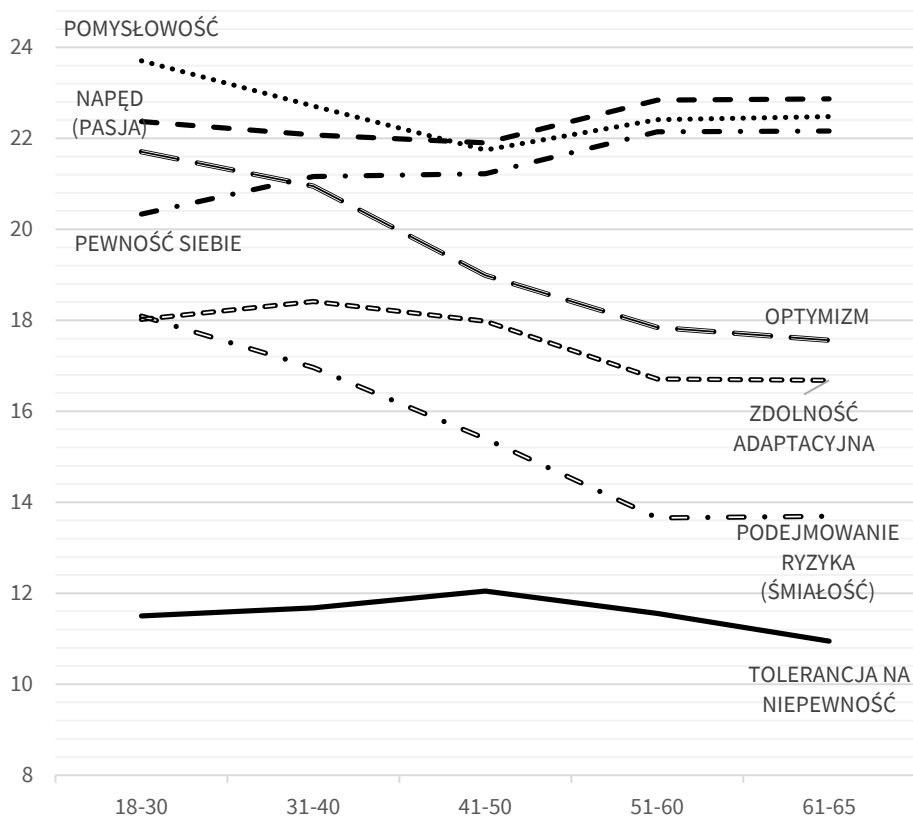
Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza zmian w ocenie poziomu zmiennych składowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* względem wieku respondentów pozwala zauważyć, że część z nich jest stabilna (choć oceniana na różnym poziomie), a część – ewoluuje wraz z wiekiem pracowników. Zmiany te można zaobserwować w tabeli 4.8 (szczegółowe zestawienie liczbowe) oraz na wykresie 4.6 (prezentacja graficzna). Do grupy stabilnych zmiennych (o relatywnie niewielkich wahaniach poziomu) zaliczają się: *pomysłowość*, *napęd (pasja)*, *pewność siebie* oraz (choć znacznie niżej oceniona) *tolerancja na niepewność*. Do grupy zmiennych, których poziom oceny maleje wraz ze wzrostem wieku pracowników, zaliczają się: *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*, *optymizm* (dwa najwyższe spadki zaobserwowane w badaniu) oraz *zdolność adaptacyjna*.

Tabela 4.8. Ocena punktowa poziomu zmiennych a wiek badanych pracowników

Zmienna/wiek pracowników	18–30	31–40	41–50	51–60	61–65
Pomysłowość	23,70	22,71	21,74	22,41	22,48
Napęd (pasja)	22,37	22,08	21,90	22,84	22,87
Pewność siebie	20,33	21,16	21,22	22,14	22,16
Optymizm	21,70	20,95	18,99	17,84	17,56
Podejmowanie ryzyka (śmiałość)	18,09	16,96	15,40	13,66	13,69
Zdolność adaptacyjna	18,02	18,41	17,98	16,71	16,68
Tolerancja na niepewność	11,50	11,68	12,05	11,56	10,95

Źródło: wyniki badań własnych.



Wykres 4.6. Zmiana poziomu oceny zmiennych według kryterium wiek badanych pracowników

Źródło: wyniki badań własnych.

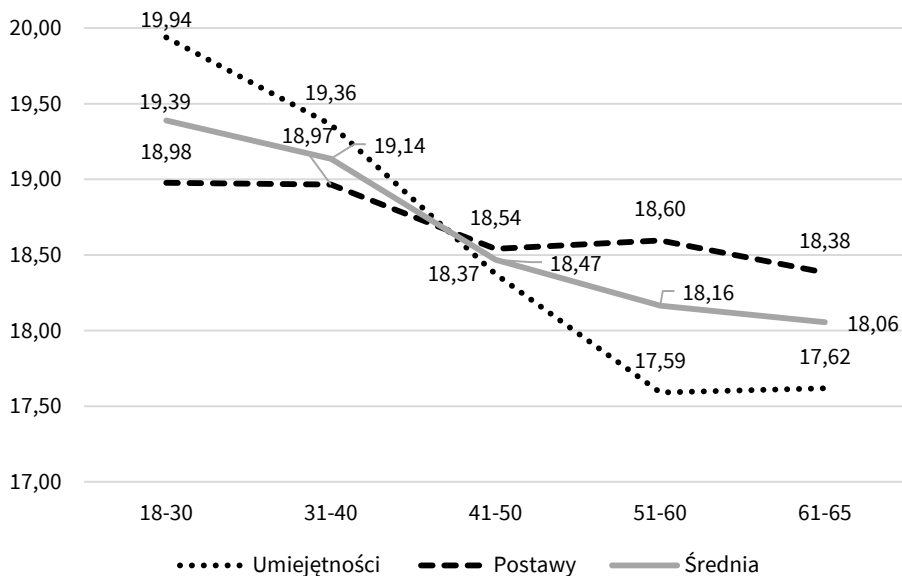
Analizując relację wieku respondentów do dwóch głównych komponentów i uśrednionej wartości oceny dla całości kompetencji, można zauważyć tendencję do tego, że wraz z wiekiem maleje ogólny poziom gotowości do zmian badanych respondentów (patrz wartość średnia). Co ciekawe, osoby młodsze prezentują wyższy poziom umiejętności (uśredniona wartość zmiennych: *podjęcie ryzyka (śmiałość)*, *pomysłowość* oraz *zdolność adaptacyjna*) niż postaw (uśredniona wartość zmiennych: *napęd (pasja)*, *pewność siebie*, *optymizm* oraz *tolerancja na niepewność*). U osób, które przekroczyły 40. rok życia, tendencja ta odwraca się – wyżej oceniany jest poziom prezentowanych przez nie postaw. Zjawisko to można zinterpretować jako narastającą z wiekiem niechęć do zdobywania nowych umiejętności, co rekompensowane jest bazowaniem na doświadczeniu (sprawdzonych wcześniej postawach). Jak pokazują wyniki średnie dla kompetencji, takie podejście nie gwarantuje sukcesu, co przejawia się malejącą oceną ogólną obu komponentów badanej

kompetencji. Tendencje te można zaobserwować w tabeli 4.9 (szczegółowe zestawienie liczbowe) oraz na wykresie 4.7 (prezentacja graficzna). Jak widać na wykresie 4.7, zarówno ocena obu głównych komponentów kompetencji, jak i uśredniona ocena dla całości kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* nie osiągały dolnej granicy przedziału optymalnego dla żadnej z grup wiekowych.

Tabela 4.9. Ocena punktowa poziomu głównych komponentów a wiek badanych pracowników

Komponent/wiek pracowników	18-30	31-40	41-50	51-60	61-65
Umiejętności	19,94	19,36	18,37	17,59	17,62
Postawy	18,98	18,97	18,54	18,60	18,38
Średnia	19,39	18,97	18,47	18,16	18,06

Źródło: wyniki badań własnych.



Wykres 4.7. Zmiana poziomu oceny głównych komponentów według kryterium *wiek badanych pracowników*

Źródło: wyniki badań własnych.

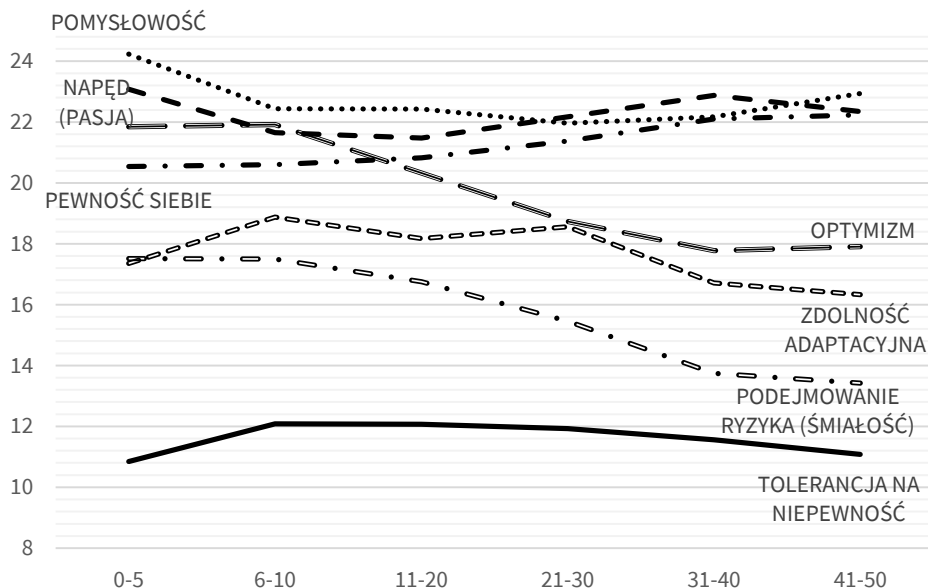
Podobne tendencje jak w przypadku rozkładów dotyczących wieku badanych respondentów można zauważyć w odniesieniu do zmian w ocenie poziomu zmiennych składowych badanej kompetencji, analizowanych względem ich stażu pracy. Rozkłady te prezentują tabela 4.10 (wyniki punktowe) oraz wykres 4.8

(prezentacja graficzna). Podobnie w grupie stabilnych zmiennych znalazły się: *pomysłowość*, *napęd (pasja)*, *pewność siebie* oraz (wciąż znacznie niżej oceniona) *tolerancja na niepewność*. W grupie zmiennych, których poziom oceny maleje wraz ze wzrostem stażu pracy badanych pracowników, znalazły się zaś: *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*, *optymizm* (po raz kolejny dwa najwyższe spadki zaobserwowane w badaniu) oraz *zdolność adaptacyjna*.

Tabela 4.10. Ocena punktowa poziomu zmiennych a staż pracy badanych pracowników

Zmienna/staż pracy	0-5	6-10	11-20	21-30	31-40	41-50
Pomysłowość	24,23	22,44	22,42	21,96	22,17	22,94
Napęd (pasja)	23,08	21,65	21,47	22,17	22,87	22,34
Pewność siebie	20,54	20,60	20,82	21,38	22,10	22,23
Optymizm	21,85	21,92	20,33	18,73	17,77	17,91
Podejmowanie ryzyka (śmiałość)	17,51	17,50	16,76	15,46	13,74	13,42
Zdolność adaptacyjna	17,36	18,88	18,17	18,56	16,71	16,33
Tolerancja na niepewność	10,85	12,08	12,07	11,93	11,56	11,08

Źródło: wyniki badań własnych.



Wykres 4.8. Zmiana poziomu oceny zmiennych według kryterium stażu pracy badanych pracowników

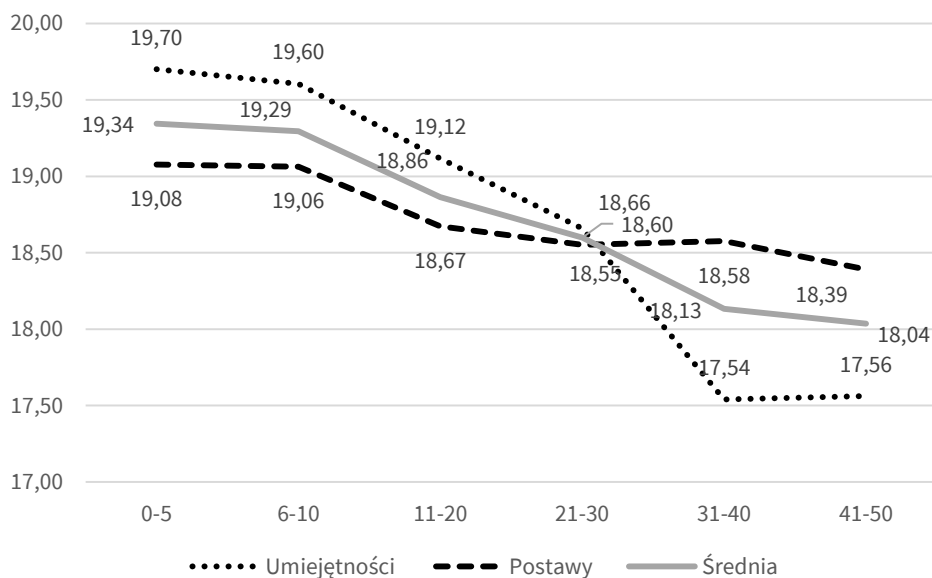
Źródło: wyniki badań własnych.

Przy relacji stażu pracy respondentów do dwóch głównych komponentów i uśrednionej wartości oceny dla całości kompetencji można zauważyć analogiczne tendencje spadku poziomu ocen *gotowości do zmian* jak w przypadku rozkładów dotyczących wieku. W odniesieniu do stażu pracy odwrócenie tendencji następuje u osób, które przekroczyły 30. rok pracy. Tendencje te można zobaczyć w tabeli 4.11 (szczegółowe zestawienie liczbowe) oraz na wykresie 4.9 (prezentacja graficzna). Jak widać na wykresie 4.9, dla żadnego z przedziałów stażu pracy ani ocena obu głównych komponentów kompetencji, ani uśredniona ocena dla całości kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* nie osiągają dolnej granicy przedziału optymalnego.

Tabela 4.11. Ocena punktowa poziomu głównych komponentów a staż pracy badanych pracowników

Komponent/staż pracy	0-5	6-10	11-20	21-30	31-40	41-50
Umiejętności	19,70	19,60	19,12	18,66	17,54	17,56
Postawy	19,08	19,06	18,67	18,55	18,58	18,39
Średnia	19,34	19,29	18,86	18,60	18,13	18,04

Źródło: wyniki badań własnych.



Wykres 4.9. Zmiana poziomu oceny głównych komponentów według kryterium *staż pracy* badanych pracowników

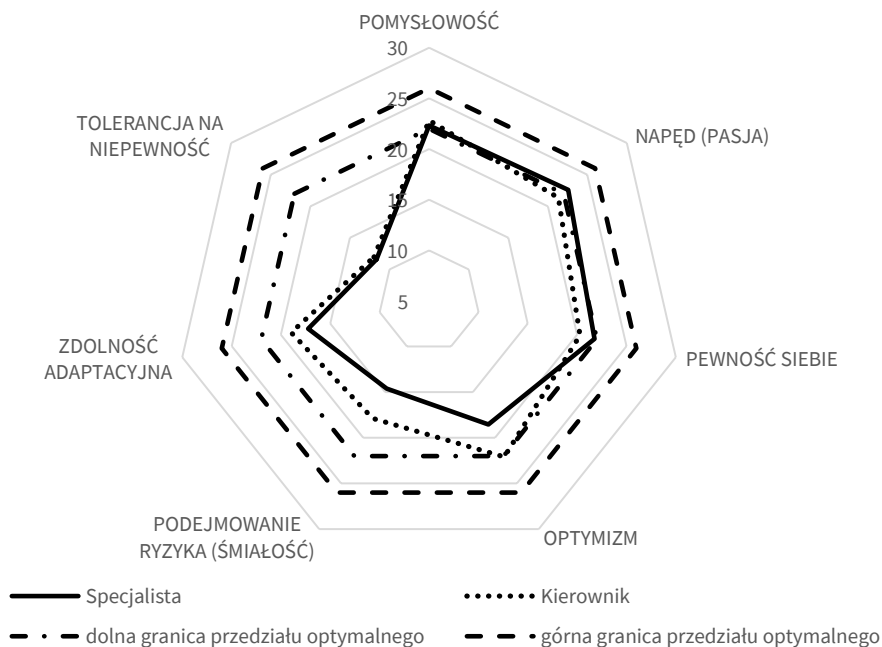
Źródło: wyniki badań własnych.

Interesująco wypada porównanie badanej grupy osób na stanowiskach kierowniczych do głównej grupy badanych na stanowiskach specjalistycznych (wykonawczych). Zestawienie uzyskanych wyników prezentuje liczbowo tabela 4.12, a graficznie – wykres 4.10.

Tabela 4.12. Porównanie oceny punktowej poziomu zmiennych badanej kompetencji dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych

	Pomysłowość	Napęd (pasja)	Pewność siebie	Optymizm	Podjęmowanie ryzyka (śmiałość)	Zdolność adaptacyjna	Tolerancja na niepewność
Specjalista	22,32	22,57	21,76	18,53	14,61	17,25	11,62
Kierownik	22,82	21,32	20,29	22,09	17,85	18,97	11,94
Wartość bezwzględna różnicy ocen	0,50	1,25	1,47	3,56	3,24	1,72	0,32

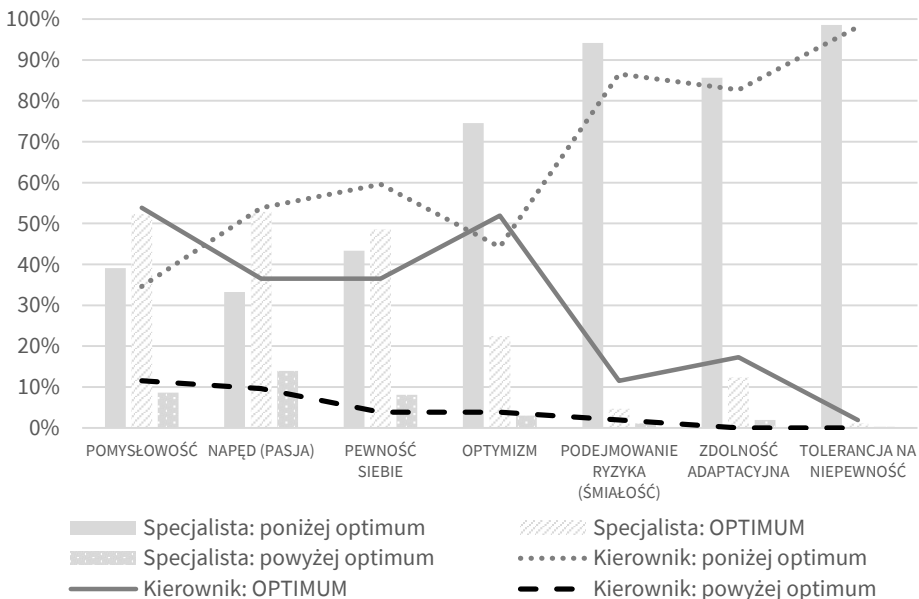
Źródło: wyniki badań własnych.



Wykres 4.10. Porównanie wyników oceny badanej kompetencji dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych

Źródło: wyniki badań własnych.

Uzyskane wyniki są w zasadzie zbieżne w obu grupach w odniesieniu do dwóch zmiennych – *tolerancja na niepewność* oraz *pomysłowość*. W odniesieniu do zmiennych: *napęd (pasja)*, *pewność siebie* oraz *zdolność adaptacyjna* można mówić o zbliżonym poziomie. Co ciekawe, *napęd (pasja)* i *pewność siebie* oceniono wyżej w grupie pracowników na stanowiskach specjalistycznych. Największe różnice można zaobserwować w odniesieniu do *optymizmu* i *podejmowania ryzyka (śmiałości)*. Zmienne te wyżej oceniono w grupie respondentów na stanowiskach kierowniczych. W odniesieniu do tych dwóch zmiennych zaobserwowano także największe różnice w ułożeniu wyników względem przedziału optymalnego (por. wykres 4.11). W obu przypadkach odsetek ocen lokujących się w granicach przedziału optymalnego był zauważalnie wyższy w grupie kierowników. W przypadku zmiennej *optymizm* był to ponad dwa razy wyższy odsetek – w grupie kierowników przekroczył połowę wszystkich odpowiedzi. Różnice można też zaobserwować w odniesieniu do zmiennej *napęd (pasja)*. W przypadku grupy osób na stanowiskach specjalistycznych ponad połowa ocen ułożyła się w granicach przedziału optymalnego, podczas gdy w odniesieniu do grupy kierowników odsetek ten wyniósł niewiele ponad 1/3 ocen. Co interesujące w odniesieniu do zmiennych: *zdolność adaptacyjna* i *tolerancja na niepewność*, w przypadku grupy osób na stanowiskach kierowniczych żadna z ocen nie ułożyła się powyżej górnej granicy przedziału optymalnego.



Wykres 4.11. Porównanie ułożenia ocen badanych zmiennych względem granic przedziału optymalnego dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych

Źródło: wyniki badań własnych.

Szczegółowe porównanie rozkładu ulokowania ocen względem granic przedziału optymalnego dla tych dwóch grup respondentów prezentuje tabela 4.13.

Tabela 4.13. Szczegółowe porównanie ulokowania ocen badanych zmiennych względem granic przedziału optymalnego dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych (w %)

		Pomysłowość	Napęd (pasja)	Pewność siebie	Optymizm	Podjęmowanie ryzyka (śmiałość)	Zdolność adaptacyjna	Tolerancja na niepewność
Specjalista	poniżej optimum	39,06	33,24	43,32	74,57	94,18	85,65	98,58
	OPTIMUM	52,27	52,84	48,58	22,44	4,69	12,36	1,14
	powyżej optimum	8,66	13,92	8,10	2,98	1,14	1,99	0,28
Kierownik	poniżej optimum	34,62	53,85	59,62	44,23	86,54	82,69	98,08
	OPTIMUM	53,85	36,54	36,54	51,92	11,54	17,31	1,92
	powyżej optimum	11,54	9,62	3,85	3,85	1,92	0,00	0,00

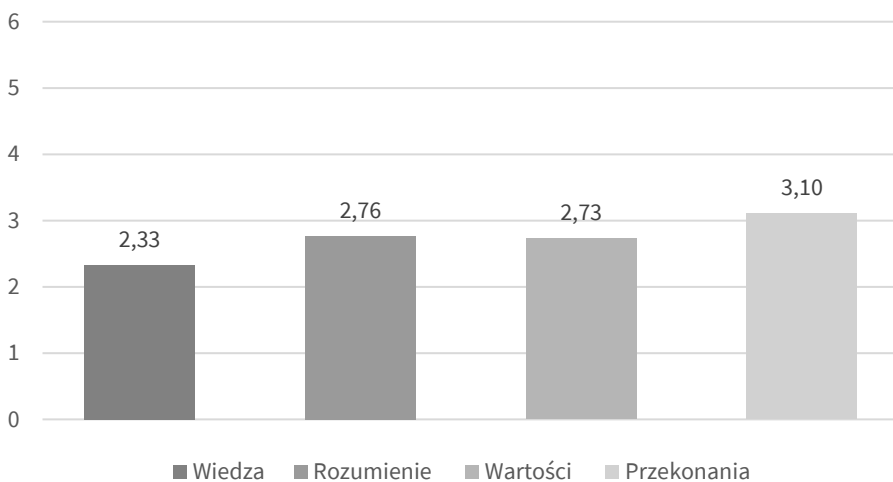
Źródło: wyniki badań własnych.

4.3. Analiza poziomu oceny komponentów rozwojowych badanej kompetencji

Zgodnie z logiką przyjętego autorskiego zintegrowanego modelu kompetencji dwa główne komponenty – *umiejętności* i *postawy* – pozwalają oceniać ogólny poziom danej kompetencji. W szczególności gdy rozpoznany poziom kompetencji jest niesatysfakcjonujący, tj. gdy występują rozbieżności między poziomem rozpoznany a oczekiwanym, analizie należy poddać „źródła”, czyli pozostałe wierzchołki z modelu kompetencji (por. rysunek 3.2) – stanowiące jej komponenty rozwojowe. W odniesieniu do *umiejętności* tymi komponentami są *wiedza* i *rozumienie*, a w odniesieniu do *postaw* – *wartości* i *przekonania*. Analiza poziomu tych komponentów pozwala na zrozumienie przyczyn (źródeł) zaobserwowanych poziomów podstawowych komponentów – *umiejętności* i *postaw*, a w efekcie na znalezienie sposobów ich rozwoju. Najczęściej pogłębione analizy poziomu kompetencji są prowadzone pod kątem niwelowania rozpoznanych luk kompetencyjnych. Warto jednak pamiętać, że opisany tu sposób postępowania

ma zastosowanie także w sytuacji rozpoznania wysokich (satisfakcjonujących) poziomów kompetencji. W takim ujęciu pogłębiona analiza może służyć zbudowaniu systemu wsparcia utrzymywania wysokiego poziomu kompetencji w ogólnej formule „rób to (co się sprawdza) dalej”.

Uśredniony wynik oceny⁹ dokonanej przez ekspertów, dotyczący badanych komponentów rozwojowych, prezentuje wykres 4.12. Eksperti najwyżej ocenili komponent *przekonania*, następnie – *rozumienie* i na podobnym poziomie – *wartości*, najniżej zaś – *wiedzę*. Oceny komponentów rozwojowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* pokazują, że eksperci ocenili je krytycznie. Jedynie komponent *przekonania* nieznacznie przekroczył poziom połowy skali, a pozostałe komponenty w uśrednionej ocenie znalazły się poniżej tego progu.

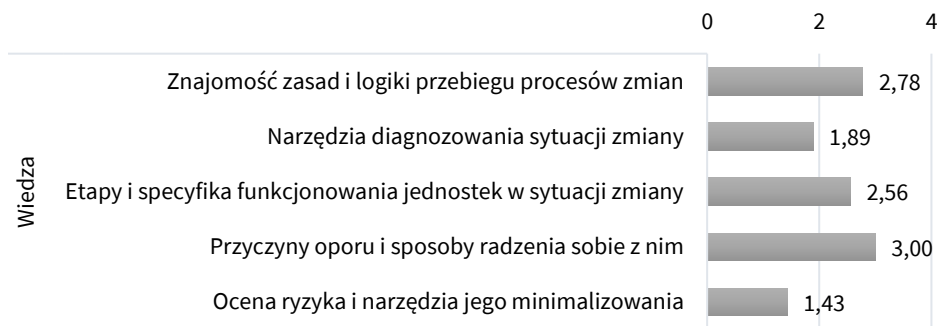


Wykres 4.12. Porównanie poziomu oceny czterech komponentów rozwojowych badanej kompetencji (średnie)

Źródło: wyniki badań własnych.

Najniżej ocenionym komponentem rozwojowym okazała się *wiedza*. Jak widać na wykresie 4.13, żadna z badanych zmiennych nie przekroczyła poziomu połowy skali. Słabszymi aspektami funkcjonowania w zmianie pracowników jest ich poziom „twardej” wiedzy dotyczący *narzędzi diagnozowania sytuacji zmiany* oraz *oceny ryzyka i narzędzi jego minimalizowania* (zmienna zdecydowanie najniżej oceniona przez ekspertów w całym badaniu).

⁹ Eksperti dokonywali ocen w skali od 1 do 6. Dla zachowania obiektywności oceniali zmienne, nie znając wyników badania podstawowego.



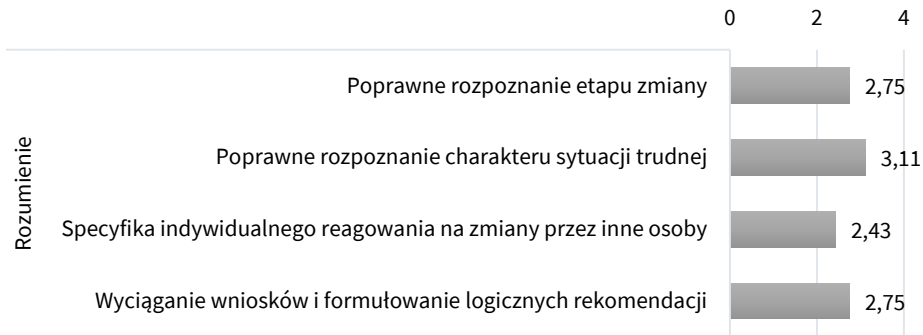
Wykres 4.13. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu *wiedza*

Źródło: wyniki badań własnych.

W komentarzach eksperci wskazywali, że pracownicy podchodzą do procesu zmiany emocjonalnie, odnosząc ją do oceny swoich własnych korzyści lub strat. Zauważyli, że zmiana często zaburza strefę bezpieczeństwa pracowników, dlatego nie przykładają oni takiej wagi do racjonalnego i uporządkowanego podejścia do zmian. W opinii ekspertów negatywnie na poziom wiedzy może wpływać także łatwy dostęp do podręcznego źródła wiedzy, jakim jest wszechobecny Internet. Skutkuje to swoistym lenistwem w gromadzeniu, porządkowaniu i zachowywaniu własnych zasobów wiedzy oraz brakiem dbałości o weryfikację jakości tak dostępnej wiedzy. Należy zatem uznać, że obszar ten wymaga wzmocnienia, gdyż obecnie nie stanowi solidnej podstawy do budowania oczekiwanych umiejętności pracowników.

Niedostatki w twardej wiedzy w pewnym stopniu są kompensowane pragmatycznym podejściem do radzenia sobie ze zmianami, co reprezentuje ocena komponentu *rozumienie*. Jak widać na wykresie 4.14, najwyżej ocenioną zmienną było *poprawne rozpoznawanie charakteru sytuacji trudnych*. Ocena tej zmiennej nieznacznie przekroczyła próg połowy skali. Kolejne dwie zmienne – *poprawne rozpoznawanie etapu zmiany* oraz *wyciąganie wniosków i formułowanie logicznych rekomendacji* – oceniono na identycznym poziomie, choć wciąż nieprzekraczającym połowy skali. Najniżej zaś oceniono zmienną dotyczącą rozumienia *indywidualnej specyfiki reagowania na zmiany przez inne osoby*.

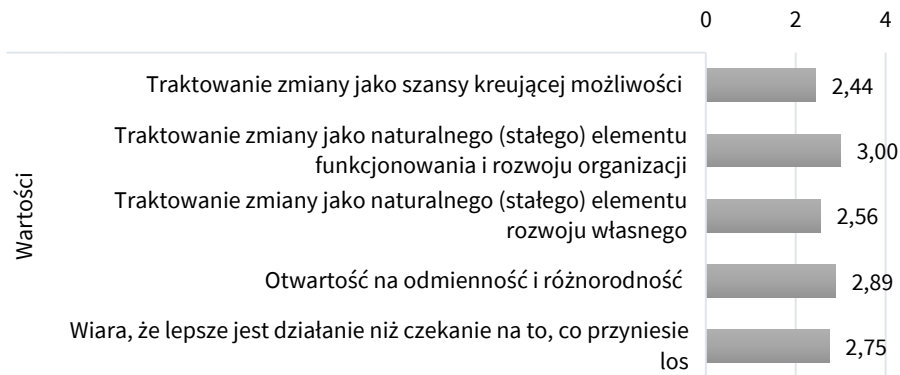
Eksperti w swoich komentarzach po raz kolejny zwracają uwagę na pragmatyczne podejście do zmian. Dostrzegają oni, że pracownicy chętniej uczą się przez doświadczenie, dlatego lepiej rozumieją zmiany, niż potrafią uporządkować o nich wiedzę i ją usystematyzować. W komentarzach pojawia się także wątek dotyczący tego, czy zmiana bezpośrednio wpływa na poszczególnego pracownika (i w jaki sposób w jego percepcji). Im bardziej zmiana traktowana jest jako „mniej dotykająca”, tym większe znaczenie pracownicy przykładają do właściwego zrozumienia tego, co tak naprawdę się dzieje.



Wykres 4.14. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu *rozumienie*

Źródło: wyniki badań własnych.

Ważnym źródłem postaw prezentowanych w sytuacji zmiany są *wartości*. Zmienne składające się na ten komponent zostały ocenione na minimalnie niższym poziomie niż *rozumienie*. Rozkład uzyskanych ocen prezentuje wykres 4.15.



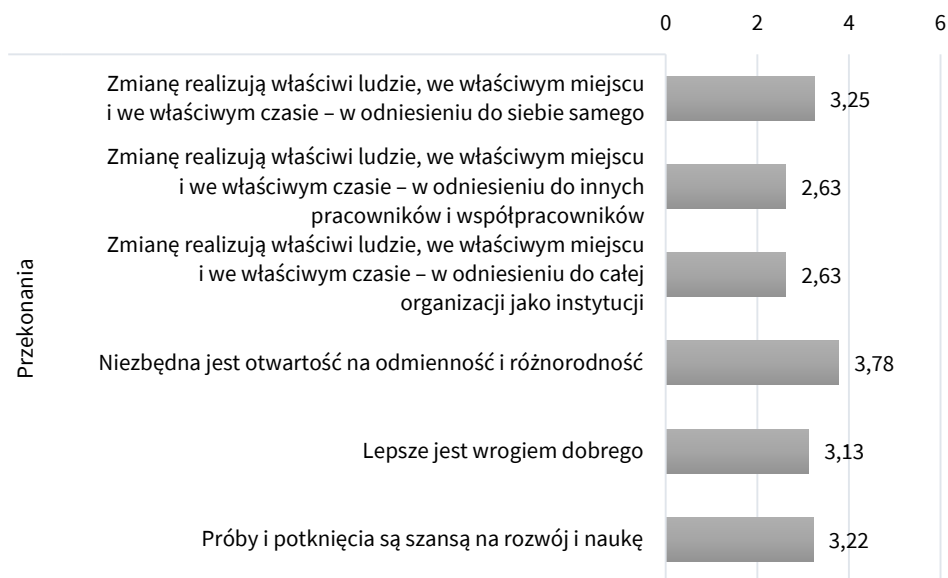
Wykres 4.15. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu *wartości*

Źródło: wyniki badań własnych.

Najwyżej ocenioną (równo w połowie skali) zmienną było *traktowanie zmiany jako naturalnego (stałego) elementu funkcjonowania i rozwoju organizacji*. Niestety nie przekłada się to już w takim samym stopniu na *traktowanie zmiany jako naturalnego (stałego) elementu rozwoju własnego*, podobnie jak *traktowanie zmiany jako szansy kreujującej możliwości*. Może to wskazywać na podejście do zmian jako zła koniecznego – pracownicy rozumieją, że organizacja musi podlegać zmianom,

ale dla nich samych to raczej problem niż szansa. Relatywnie wysoko, choć wciąż zauważalnie poniżej poziomu połowy skali, oceniono zmienną dotyczącą *otwartości na odmiennność i różnorodność*. Jak zauważają eksperci, w odniesieniu do tej zmiennej wyzwaniem może być to, że nie zawsze organizacje dbają, by wartości organizacyjne były właściwie komunikowane i zgodne (akceptowalne) z wartościami pracowników. Przekłada się to często na niższe wsparcie wartości organizacyjnych w budowaniu oczekiwanych postaw.

Ostatnim ocenianym komponentem źródłowym były *przekonania*. Komponent ten został oceniony najwyżej i stanowi najważniejsze wsparcie przy budowaniu oczekiwanych postaw pracowników. Rozkład uzyskanych ocen prezentuje wykres 4.16.



Wykres 4.16. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu *przekonania*

Źródło: wyniki badań własnych.

Najwyżej ocenioną zmienną w tym komponentcie było przekonanie, że *niezbędna jest otwartość na odmiennność i różnorodność*. Niżej, na podobnym poziomie (przekraczającym połowę skali) oceniono przekonania: *zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do siebie samego*, *lepsze jest wrogiem dobrego* oraz *próby i potknięcia są szansą na rozwój i naukę*. Co ciekawe, przekonanie, że jestem właściwą osobą, by realizować zmiany, nie przekłada się na przekonanie, że inni pracownicy i współpracownicy to właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Tak samo nisko (niżej niż

pozostałe zmienne) oceniono przekonanie, że *zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do całej organizacji jako instytucji*. Jak zatem widać, silnym aspektem jest tu wspierające przekonanie o sobie samym, postrzeganie się jako właściwej osoby we właściwym miejscu i czasie. Jednak widoczny jest także brak wsparcia w przekonaniu o tym, że dotyczy to także innych osób i całości organizacji. Taką diagnozę potwierdzają komentarze zawarte w opiniach ekspertów. Zwracają oni uwagę, że deklarowane przekonania (ale także wartości) nie zawsze pokrywają się z realnymi działaniami. Może to tłumaczyć, dlaczego mimo relatywnie wysokich ocen *otwartości na odmienność i różnorodność* – zarówno jako wartości, jak i jako przekonania, że jest taka otwartość ważna – nie przełożyły się one na *tolerancję na niepewność* (najniżej oceniony aspekt w całym badaniu podstawowym). Rozdzwitek między deklaratywną otwartością na odmienność i różnorodność a realnym, codziennym potwierdzaniem tej otwartości w działaniu pozostaje jednym z ważniejszych wyzwań nie tylko w zakresie funkcjonowania w sytuacji zmiany, lecz także w szerszym aspekcie kształtowania relacji organizacyjnych.

Porównując oba badania (podstawowe i uzupełniające), można zauważyć zbieżność krytycznej oceny dokonanej przez ekspertów z niskim poziomem badanej kompetencji rozpoznanej w badaniu podstawowym. Analiza zagregowanych zmiennych (wchodzących w skład poszczególnych komponentów) pozwala sformułować przypuszczenie, że badani pracownicy podchodzą do swojego funkcjonowania w zmianie w sposób w znacznej mierze intuicyjny oraz (na co w szczególności wskazują eksperci w swoich komentarzach) coraz częściej przejawiają zmęczenie zmianami. To powoduje, że ogół komponentów mających stanowić wsparcie dla kształtowania oczekiwanych umiejętności i postaw pracowników w ich funkcjonowaniu w sytuacji zmian wymaga wzmocnienia. Organizacje, by rozwijać tę kompetencję u pracowników, powinny nie tylko podejmować działania ukierunkowane na rozwój podstawowych komponentów – *umiejętności i postaw*, lecz także zadbać o wzmocnienie omawianych tu komponentów rozwojowych. Pozwoli to na zbudowanie swoistej infrastruktury wspierającej funkcjonowanie pracowników. Takie podejście pozwoli także odejść od „kryzysowego” postrzegania pracowników jako elementu zmiany – przejawiającego się w postawie: „zajmuję się pracownikiem, gdy rozpoznaję opór z jego strony”. W dłuższej perspektywie takie podejście może ukształtować właściwe traktowanie zmian – jako stałego elementu codziennego funkcjonowania pracowników, gwarantującego wysoką efektywność działania niezależnie od tego, z jakimi i jak licznymi zmianami mają oni do czynienia.

Zakończenie

Funkcjonowanie w świecie intensywnych i zróżnicowanych zmian wymaga nie tylko umiejętności radzenia sobie z konkretną, zdefiniowaną zmianą, lecz także ogólnego otwartego nastawienia na zmiany. Takie nastawienie może być reprezentowane przez wskazaną w monografii kompetencję *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*, która opisuje poziom umiejętności i postaw prezentowanych w zmianie. Zmianie niekonkretnej, nietraktowanej jako zdefiniowane zadanie czy zdarzenie, ale rozumianej jako sytuacja – trwały stan, w którym ciągle coś się zmienia. Ta pozorna sprzeczność trwałości stanu, w którym wszystko się zmienia, jest swoistym znakiem współczesnych czasów. Analiza poziomu tej kompetencji może stanowić punkt wyjścia do oceny bazy, na której możliwe jest budowanie sukcesów we wdrażaniu dowolnych (konkretnych i nazwanych) zmian. Jeśli pracownicy prezentują wysoki poziom tej kompetencji, można przyjąć, że szybciej i skuteczniej odnajdą się w każdej sytuacji wdrażania dowolnej zmiany. Jeśli zaś poziom ten jest niski, można przyjąć, że na wstępie zmiany napotykać będą progowe – niezależne od kontekstu konkretnej zmiany – trudności. Jak pokazują przedstawione w monografii wyniki badań, obraz tak rozumianego stanu wyjściowego wdrażania zmian nie jest zbyt pozytywny.

Odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze – Jaki jest ogólny poziom oceny kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*? – brzmi: nie jest on wysoki. W celu ustrukturyzowania oceny poziomu przejawiania badanej kompetencji w przyjętych założeniach badawczych wskazano przedział optymalny (lokujący się między 22 a 26 punktami) uzyskiwanych ocen. Jak pokazały wyniki badań, dla całej populacji średnia wartość zmiennych wchodzących w skład kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* wyniosła 18,43 – co lokuje ją poniżej dolnej granicy przedziału optymalnego. Jedynie zmienna *napęd* (22,47) oraz *pomysłowość* (22,35) minimalnie przekroczyły tę granicę. Poniżej dolnej granicy przedziału optymalnego ulokowały się zaś zmiennie: *pewność siebie* (21,65), *optymizm* (18,74), *zdolności adaptacyjne* (17,33), *podjęmowanie ryzyka (śmiałość)* (14,81) oraz *tolerancja na niepewność* (11,64).

Odpowiedź na drugie pytanie badawcze – Jaka jest wzajemna relacja dwóch głównych komponentów badanej kompetencji – *umiejętności i postaw*? – pozwala stwierdzić, że komponenty te (choć wciąż nisko ocenione) są na bardzo podobnym poziomie. Zmienne zaliczane do komponentu *umiejętności* średnio w badaniu zostały ocenione na poziomie 18,16 punktu, podczas gdy zmienne zaliczane do komponentu *postaw* – odpowiednio na poziomie 18,63 punktu. Takie zrównoważenie może stanowić dobrą pozycję wyjściową do budowania rozwoju badanej kompetencji.

W celu odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze – Które zmienne wchodzące w skład głównych komponentów badanej kompetencji mogą stanowić jej mocne i słabe strony? – szczegółowej analizie poddano poszczególne zmienne. Do oceny tego, czy mogą stanowić one mocne lub słabe strony, po raz kolejny wykorzystano granice przedziału optymalnego. W efekcie do umiarkowanie mocnych stron badanej kompetencji można zaliczyć *napęd (pasję)* (22,47) – powyżej górnej granicy przedziału optymalnego znalazło się 13,62% respondentów, ponad połowa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (51,72% wskazań), a poniżej tego progu znalazło się 34,66% respondentów – oraz *pomyślność* (22,35) – powyżej górnej granicy przedziału optymalnego znalazło się 8,86% respondentów, (także) ponad połowa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (52,38% wskazań), a poniżej tego progu znalazło się 38,76% respondentów. Do neutralnej zmiennej, ocenionej na granicy dolnego poziomu przedziału optymalnego, można zaliczyć *pewność siebie* (21,65) – powyżej górnej granicy przedziału optymalnego znalazło się 7,80% respondentów, niepełna połowa badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (47,75% wskazań), a poniżej dolnej granicy tego przedziału znalazło się 44,75% respondentów.

Do kategorii słabych stron badanej kompetencji można zaliczyć zmienne: *optymizm* (18,74) – powyżej górnej granicy przedziału optymalnego znalazło się 3,04% respondentów, niespełna jedna czwarta badanych respondentów ulokowała się w przedziale optymalnym (24,47% wskazań), a poniżej tego progu znalazła się dominująca grupa 72,49% respondentów; *zdolność adaptacyjną* (17,33) – powyżej górnej granicy przedziału optymalnego znalazło się jedynie 1,85% respondentów, w przedziale optymalnym 12,70% respondentów, a poniżej tego progu znalazła się (ponownie) dominująca grupa 85,45% respondentów – oraz *podejmowanie ryzyka (śmiałość)* (14,81) – powyżej górnej granicy przedziału optymalnego znalazło się jedynie 1,19% respondentów, w przedziale optymalnym 5,16% respondentów, a poniżej tego progu znalazła się zdecydowanie dominująca grupa 93,65% respondentów. Jako zdecydowanie najsłabszą stroną badanej kompetencji można wskazać zmienną *tolerancja na niepewność* (11,64). W przypadku tej zmiennej nikt nie ulokował się powyżej górnej granicy przedziału optymalnego, w przedziale optymalnym ulokowało się 1,19% respondentów, a poniżej tego progu znalazła się największa grupa 98,54% respondentów.

W odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze – Jaki wpływ na poziom oceny kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* mają wiek i staż pracy badanych pracowników? – w pierwszej kolejności analizie poddano zakres zmian w ocenie poziomu zmiennych składowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* względem wieku respondentów. Analiza tych zmian pokazała, że część ze zmiennych oceniana jest na podobnym, stabilnym (choć różnym w wartościach bezwzględnych) poziomie, a część – maleje wraz z wiekiem pracowników. Do grupy stabilnych zmiennych (o relatywnie niewielkich wahaniami poziomu) zaliczają się: *pomysłowość*, *napęd (pasja)*, *pewność siebie* oraz (choć znacznie niżej oceniona) *tolerancja na niepewność*, a do grupy zmiennych, których poziom oceny maleje wraz ze wzrostem wieku pracowników, zaliczają się: *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*, *optymizm* (dwa najwyższe spadki zaobserwowane w badaniu) oraz *zdolność adaptacyjna*. Analizując relację wieku respondentów do dwóch głównych komponentów badanej kompetencji i uśrednionej wartości oceny dla całości kompetencji, można zauważyć tendencję do tego, że wraz z wiekiem maleje ogólny poziom gotowości do zmian badanych respondentów. Co ciekawe, osoby młodsze prezentują wyższy poziom umiejętności (uśredniona wartość zmiennych: *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*, *pomysłowość* oraz *zdolność adaptacyjna*) niż postaw (uśredniona wartość zmiennych: *napęd (pasja)*, *pewność siebie*, *optymizm* oraz *tolerancja na niepewność*). U osób, które przekroczyły 40. rok życia, tendencja ta odwraca się i wyżej oceniany jest poziom prezentowanych przez nie postaw.

Podobne tendencje można zauważyć w odniesieniu do zmian w ocenie poziomu zmiennych składowych badanej kompetencji analizowanych względem stażu pracy respondentów. W grupie stabilnych zmiennych znalazły się: *pomysłowość*, *napęd (pasja)*, *pewność siebie* oraz (wciąż znacznie niżej oceniona) *tolerancja na niepewność*. W grupie zmiennych, których poziom oceny maleje wraz ze wzrostem stażu pracy badanych pracowników, znalazły się zaś: *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*, *optymizm* (po raz kolejny dwa najwyższe spadki zaobserwowane w badaniu) oraz *zdolność adaptacyjna*. Patrząc na relację stażu pracy respondentów do dwóch głównych komponentów i uśrednionej wartości oceny dla całości kompetencji, można zauważyć analogiczne tendencje spadku poziomu ocen jak w przypadku rozkładów dotyczących wieku badanych respondentów, z tym że w odniesieniu do stażu pracy odwrócenie tendencji (wyższej oceny umiejętności względem postaw) następuje u osób, które przekroczyły 30. rok pracy.

Aby znaleźć odpowiedź na piąte pytanie badawcze – Czy istnieją różnice w ocenie zmiennych wchodzących w skład głównych komponentów kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* w odniesieniu do osób realizujących zmiany ze względu na zajmowanie przez nie stanowisk specjalistycznych i kierowniczych? – przeprowadzono porównanie grupy kontrolnej 52 osób na stanowiskach kierowniczych (co stanowiło 7% badanej populacji). Badani wypełniali kwestionariusze badawcze z perspektywy uczestnika zmian, nie zaś osób zarządzających zmianami. Wyniki uzyskane przez obie grupy są w zasadzie identyczne w odniesieniu do

dwóch zmiennych – *tolerancji na niepewność* oraz *pomyślowości*. W odniesieniu do zmiennych: *napęd (pasja)*, *pewność siebie* oraz *zdolność adaptacyjna* można mówić o zbliżonym poziomie. Co ciekawe, badana grupa pracowników na stanowiskach specjalistycznych nieznacznie wyżej oceniła *napęd (pasję)* i *pewność siebie*. Największe różnice zaobserwowano w odniesieniu do zmiennych: *optymizm* i *podejmowanie ryzyka (śmiałość)*. Zmienne te wyżej oceniła grupa respondentów na stanowiskach kierowniczych.

W odpowiedzi na szóste pytanie badawcze – Jaki jest poziom oceny komponentów rozwojowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany?* – analizie poddano pozostałe wierzchołki modelu kompetencji: w odniesieniu do *umiejętności* komponentami były *wiedza* i *rozumienie*, a w odniesieniu do *postaw* – *wartości* i *przekonania*. Oceny tych komponentów dokonane przez ekspertów zaproszonych do badania pokazały, że w skali od 1 (ocena najniższa) do 6 (ocena najwyższa) najwyżej ocenionym komponentem zostały *przekonania* (3,10), niżej oceniono *rozumienie* (2,76) oraz *wartości* (2,73), a najniżej – *wiedzę* (2,33). Jak zatem widać, wzmocnienia wymaga zarówno sfera racjonalna funkcjonowania w zmianie, jak i sfera emocjonalna. Niski poziom oceny twardej wiedzy o przebiegu zmian, narzędziach i sposobach radzenia sobie z trudnościami oraz (niewiele wyżej) oceniony poziom rozumienia – racjonalnego wyciągania wniosków pozwalającego na metodyczne i uporządkowane działanie w ramach realizacji zmian – wskazują, że w organizacjach wciąż niewystarczającą uwagę poświęca się tym aspektom i budowaniu dobrych praktyk realizacji zmian organizacyjnych. Relatywnie wyżej została oceniona sfera emocjonalna – reprezentująca uczucia wobec procesów wdrażania zmian. Tym, na czym można i należy budować zmiany, są wspierające je przekonania. Mogą one stanowić bazę, na której można pobudzać entuzjazm i pozytywne nastawienie. Konieczne jest jednak przyłożenie większej uwagi do kwestii wartości wspierających takie podejście – traktowania zmiany jako szansy i naturalnego elementu codziennego funkcjonowania pracownika w realiach pracy zawodowej.

Niski poziom kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* może niepokoić w świetle wyzwań współczesnego biznesu, a w szczególności zmieniającego się rynku pracy. Tak zachowawcze podejście może generować dodatkowe trudności i bariery w dostosowaniu się do nowych modeli funkcjonowania organizacji i wyzwań generowanych przez nowe profile umiejętności zawodów przyszłości.

Spis literatury

- Agor W.H. (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Ahmed P.K., Shepherd C.D., *Innovation Management. Context, Strategies, Systems and Processes*, Pearson Prentice Hall, New York 2010.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 1, January, s. 33–46.
- Ansoff I.H., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London–Philadelphia 2006.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.
- Bain & Company, *Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation and Inequality*, report by: K. Harris, A. Kimson, A. Schwedel, 7.02.2018, <https://www.bain.com/insights/labor-2030-the-collision-of-demographics-automation-and-inequality> (dostęp: 23.03.2020).
- Bartnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Berg G. van den, Pietersman P., *Key Management Models. The 75+ Models Every Manager Needs to Know*, FT Publishing International/Pearson, Harlow 2015.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Blanchard K., Spencer J., *Jednominutowy menedżer*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Borowiecki R., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”, Warszawa–Kraków 2003, s. 22–25.

- Boyatzis R.E., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, Wiley, New York 1982.
- Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- Breckler S.J., *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1984, vol. 47, no. 6, December, s. 1191–1205.
- Brewster Ch., Harris H., Sparrow P., *On the Top of the World*, „People Management” 2001, no. 10, October, s. 37–42.
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M., Haller H.S., *From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base [and Executive Commentary]*, „The Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 1, *Creating Wealth in Organizations*, February, s. 64–80.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Wydawnictwo Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000.
- Centre for the New Economy and Society, *The Future of Jobs Report 2018*, World Economic Forum, Switzerland 2018.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Collis D.J., *Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, Winter, s. 143–152.
- Crites S.L. Jr., Fabrigar L.R., Petty R.E., *Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1994, vo. 20, no. 6, December, s. 619–634.
- Cummings T.G., Worley C.G., *Organization Development and Change*, 9th ed., South-Western College Publishing, Mason, OH 2005.
- Czapla T., *Kompetencje pracowników jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 26–31.
- Czapla T., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Czapla T., Malarski M., *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 209–225.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Czop K., *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2, s. 69–81.

- Daugherty P.J., Chen H., Mattioda D.D., Grawe S.J., *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1, Spring, s. 1–18.
- Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4, October, s. 37–52.
- Dosi G., Teece D.J., *Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm*, [w:] R. Arena, C. Longhi (eds.), *Markets and Organization*, Springer-Verlag, New York 1998, s. 281–302.
- Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C., *A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in Context of a Quality Management Initiative*, „Decision Science” 2005, vol. 36, no. 2, s. 221–255.
- Evans-Greenwood P., Marshall A., Ambrose M., *Reconstructing Jobs: Creating Good Jobs in the Age of Artificial Intelligence*, Deloitte, 18.07.2018, <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/creating-good-jobs-age-of-artificial-intelligence.html> (dostęp: 23.03.2020).
- Flanagan J.C., *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin” 1954, no. 51, July, s. 327–358.
- Gantz J., Reinsel D., *The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*, December 2012, <https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2012iview/index.htm> (dostęp: 23.03.2020).
- Gauk J., wystąpienie z okazji nadania tytułu doktora honoris causa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 24.5.2019 r.
- Gerrig R.J., Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
- Goodwin T., *Digital Darwinism. Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption*, Kogan Page, London–New York–New Delhi 2018.
- Grant R.M., *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 4, July–August, s. 375–387.
- Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33, no. 3, s. 114–135.
- Gronbeck B., German K., Ehninger D., Monroe A.H., *Zasady komunikacji werbalnej*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997.
- Hagel J., Schwartz J., Bersin J., *Navigating the Future of Work. Can We Point Business, Workers, and Social Institutions in the Same Direction?*, „Deloitte Review” 2017, Issue 21, July, s. 26–45.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*, Wiley, New York 2004.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Harvey D.F., Brown D.R., *An Experimental Approach to Organization Development*, 8th ed., Pearson Education, New Delhi 2010.
- Harwas-Napierała B., Trempała J., *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Harwas-Napierała B., Trempała J., *Psychologia rozwoju człowieka. Rozwój funkcji psychicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Henderson R., Cockburn I., *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, Special Issue: *Competitive Organizational Behavior*, Winter, s. 63–84.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultura i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Hubbard G., Zubac A., Johnson L., *Linking Learning, Customer Value, and Resource Investment Decisions: Developing Dynamic Capabilities*, [w:] A. Heene, R. Martens, R. Sanchez (eds.), *Competence Perspectives on Learning and Dynamic Capabilities, Advances in Applied Business Strategy*, vol. 10, Emerald Group Publishing Limited, Oxford 2008, s. 9–28.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Johansen B., *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler, San Francisco 2017.
- Klemp G.O. (ed.), *The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education*, National Institute of Education, Washington 1980.
- Knight S., *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*, Helion, Gliwice 2006.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
- Kotter J.P., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helion, Gliwice 2007.
- Kriegel R., Brandt D., *Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change-Driving People and Organizations*, Warner Books, New York 1997.
- Krzakiewicz K. (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- LaPiere R.T., *Attitudes versus Action*, „Social Forces” 1934, vol. 13, no. 1, December, s. 230–237.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D., *Business Policy*, RD Irwin, Homewood 1969.
- Lehtonen T.J., *Building Strategic HRM Practices within the Competence-Based View: Introducing a CBM-Based Strategic HRM Framework*, [w:] R. Sanchez, A. Heene (eds.), *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal, Advances in Applied Business Strategy*, vol. 9, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2005, s. 129–145.
- Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, May–June, s. 92–102.
- Lewis R.D., *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*, 3rd ed., Nicholas Brealey Publishing, Boston–London 2006.
- Ljungquist U., *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, „Knowledge and Process Management” 2007, vol. 14, no. 4, October–December, s. 237–247.

- Lubrańska A., *Człowiek wobec zmian w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2004, nr 8, s. 171–182.
- Łaszkiwicz A., *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Maslyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Matarazzo J.D., *Wechsler’s Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*, 5th ed., Oxford University Press, New York 1972.
- Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
- Matwiejczuk R., *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 355–364.
- McClelland D.C., *Testing for Competence Rather than for ‘Intelligence’*, „American Psychologist” 1973, no. 28, January, s. 1–14.
- McKinsey Global Institute, *Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life, Business, and the Global Economy*, report by: J. Manyika, M. Chui, J. Bughin, R. Dobbs, P. Bisson, A. Marrs, May 2013, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies> (dostęp: 23.03.2020).
- McKinsey Global Institute, *Jobs Lost, Jobs gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, report by: J. Manyika, S. Lund, M. Chui, J. Bughin, J. Woetzel, . Batra, R. Ko, S. Sanghvi, December 2017, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (dostęp: 23.03.2020).
- McLagan P.A., *Models for HRD Practice: The Models*, vol. 3, American Society for Training and Development, Alexandria 1989.
- McLuhan H.M., *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, Toronto–Buffalo–London 1962.
- Merlevede P.E., Bridoux D., Vandamme R., *Rozwój inteligencji emocjonalnej*, Helion, Gliwice 2008.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003.
- Nash L.L., *Etyka biznesu*, [w:] J. Woleński, J. Hartman, *Wiedza o etyce*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała 2008, s. 399–404.
- Nęcka E., *Inteligencja*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik Akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 721–760.
- Niedzielski P., *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2013.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Paszowska-Rogacz A., *Kulturowe i osobowościowe determinanty radzenia sobie pracowników banków ze zmianami organizacyjnymi*, „Przegląd Psychologiczny” 2004, t. 47, nr 4, s. 395–409.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Piercy N., *Market-led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993.
- Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
- Ray S., Ramakrishnan K., *Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-To-Basics Call*, „Decision” 2006, vol. 33, no. 2, July–December, s. 1–24.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, 12th ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Rokeach M., *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.
- Rothwell W., Hohne C., King S., *Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence*, Gulf Publishing, Houston 2000.
- Ruigrok W., Tulder R. van, *The Ideology of Interdependence*, Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam 1993, [w:] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996, s.43–51.
- Salovey P., Mayer J.D., *Emotional Intelligence*, „Imagination, Cognition and Personality” 1990, vol. 9, no. 3, March, s. 185–211.
- Sanghi S., *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, 2nd ed., Response Business Books form SAGE, New Delhi 2008.
- Schein E., *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA 1969.
- Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Schoonover S.C., Schoonover H., Nemerov D., Ehly C., *Competency-based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey*, Schoonover, Arthur Andersen, SHRM, Falmouth 2000.
- Scott W.E. Jr., Cummings L.L (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.
- Sharma S., Vredenburg H., *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, no. 8, August, s. 729–753.
- Silberman M., Auerbach C., *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Słownik języka PWN*, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 23.03.2020).
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at Work*, Wiley, New York 1993.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996.

- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy> (dostęp: 23.03.2020).
- Stefański A., Godlewska-Werner D., *Gotowość menedżerów do zmiany i podejmowania działań rozwojowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM)” 2016, nr 3–4 (110–111), s. 95–107.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Szerłąg A., *Ku międzykulturowej tożsamości. Dylematy tożsamości uwikłanej w wielokulturowość*, [w:] W. Jakubowski (red.), *Kultura i edukacja (konteksty i kontrowersje)*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008, s. 27–40.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Teece D.J., *Economic Analysis and Strategic Management*, [w:] J.M. Pennings (ed.), *Strategy for Decision Making in Complex Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984, s. 78–101.
- Ulrich D., Lake D.G., *Organizational Capability – Competing from the Inside Out*, John Wiley and Sons, New York 1990.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9, no. 1, s. 31–51.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- White R., *Motivation Reconsidered: the Concept of Competence*, „Psychological Review” 1959, no. 66, s. 297–333.
- Winter S.G., *The Satisficing Principle in Capability Learning*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 10/11, Special Issue: *The Evolution of Firm Capabilities*, October–November, s. 981–996.
- Zemke R., *Job Competencies: Can They Help You Design Better Training?*, „Training” 1982, no. 19(5), s. 28–31.
- Zeynep T., Kalloch S., *Transforming Today’s Bad Jobs into Tomorrow’s Good Jobs*, „Harvard Business Review” 2017, June 12, <https://hbr.org/2017/06/transforming-todays-bad-jobs-into-tomorrows-good-jobs> (dostęp: 23.03.2020).

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Źródła globalizacji i jej wpływ na zakres zmian w funkcjonowaniu organizacji	18
Rysunek 1.2. Źródła oddziaływania zmian technologicznych na funkcjonowanie organizacji	20
Rysunek 1.3. Źródła i kierunki zmian w przyszłości pracy	33
Rysunek 2.1. Cztery kategorie zmian organizacyjnych	45
Rysunek 2.2. Stare i nowe czynniki sukcesu współczesnej organizacji	46
Rysunek 2.3. Poziomy innowacji	49
Rysunek 2.4. Przestrzeń innowacji – mapa działań	52
Rysunek 2.5. Etapy procesu zmiany	58
Rysunek 2.6. Stany gotowości do zmian uczestników organizacji	59
Rysunek 2.7. Psychologiczny model podmiotowych i sytuacyjnych uwarunkowań gotowości do zmiany człowieka w organizacji	66
Rysunek 2.8. Zmiana efektywności funkcjonowania organizacji – pojedyncza zmiana	67
Rysunek 2.9. Zmiana efektywności funkcjonowania organizacji – wiele zmian	68
Rysunek 3.1. Relacje pomiędzy zasobami, umiejętnościami i kluczowymi kompetencjami	75
Rysunek 3.2. Zintegrowany model kompetencji	90
Rysunek 3.3. Wzajemne relacje aktywności/odpowiedzialności indywidualnej pracownika i organizacji w kształtowaniu i rozwoju kompetencji	97
Rysunek 3.4. Cztery składowe kultury organizacyjnej wyznaczające oczekiwany sposób przejawiania kompetencji przez pracowników	101
Rysunek 3.5. Złożoność interakcji w odniesieniu do dwóch typów zachowań	102
Rysunek 3.6. Dwie pętle koła godzenia wartości indywidualnych i kolektywnych	104
Rysunek 4. Zakres badania podstawowego i uzupełniającego	108

Spis tabel

Tabela 1.	Najważniejsze trendy zmian współczesnej gospodarki	14
Tabela 4.1.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i>napęd (pasja)</i>	116
Tabela 4.2.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i>pomysłowość</i>	116
Tabela 4.3.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i>pewność siebie</i>	117
Tabela 4.4.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i> optymizm</i>	118
Tabela 4.5.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i>zdolność adaptacyjna</i>	118
Tabela 4.6.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i>podejmowanie ryzyka (śmiałość)</i>	119
Tabela 4.7.	Ocena punktowa stwierdzeń w ramach zmiennej <i>tolerancja na niepewność</i>	120
Tabela 4.8.	Ocena punktowa poziomu zmiennych a wiek badanych pracowników	120
Tabela 4.9.	Ocena punktowa poziomu głównych komponentów a wiek badanych pracowników	122
Tabela 4.10.	Ocena punktowa poziomu zmiennych a staż pracy badanych pracowników	123
Tabela 4.11.	Ocena punktowa poziomu głównych komponentów a staż pracy badanych pracowników	124
Tabela 4.12.	Porównanie oceny punktowej poziomu zmiennych badanej kompetencji dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych	125
Tabela 4.13.	Szczegółowe porównanie ułożenia ocen badanych zmiennych względem granic przedziału optymalnego dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych (w %)	127

Spis wykresów

Wykres 1.1.	Technologie według proporcji przedsiębiorstw, które zamierzają je wdrożyć do 2022 r. (prognoza)	19
Wykres 1.2.	Stosunek godzin pracy człowieka i maszyny w 2018 r. w porównaniu z 2022 r. (prognoza)	27
Wykres 1.3.	Konieczność przekwalifikowywania się pracowników do 2022 r. (prognoza)	28
Wykres 1.4.	Przewidywany (do 2022 r.) wpływ obecnej strategii wzrostu na siłę roboczą według odsetka przedsiębiorstw	29
Wykres 3.	Zestawienie kompetencji najczęściej pojawiających się w badanych systemach	84
Wykres 4.1.	Struktura wieku badanych pracowników (w latach)	112
Wykres 4.2.	Struktura według kryterium stażu pracy badanych pracowników (w latach)	113
Wykres 4.3.	Struktura reprezentowanych w badaniu ośrodków według kryterium miejsca zatrudnienia badanych pracowników	113
Wykres 4.4.	Funkcjonowanie w sytuacji zmiany – wynik ogólny	114
Wykres 4.5.	Ulokowanie oceny poziomu poszczególnych zmiennych wchodzących w skład komponentów głównych badanej kompetencji względem przedziału optymalnego	115
Wykres 4.6.	Zmiana poziomu oceny zmiennych według kryterium <i>wiek badanych pracowników</i>	121
Wykres 4.7.	Zmiana poziomu oceny głównych komponentów według kryterium <i>wiek badanych pracowników</i>	122
Wykres 4.8.	Zmiana poziomu oceny zmiennych według kryterium <i>staż pracy badanych pracowników</i>	123
Wykres 4.9.	Zmiana poziomu oceny głównych komponentów według kryterium <i>staż pracy badanych pracowników</i>	124
Wykres 4.10.	Porównanie wyników oceny badanej kompetencji dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych	125
Wykres 4.11.	Porównanie ulokowania ocen badanych zmiennych względem granic przedziału optymalnego dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych	126
Wykres 4.12.	Porównanie poziomu oceny czterech komponentów rozwojowych badanej kompetencji (średnie)	128

150 Spis wykresów

Wykres 4.13. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu <i>wiedza</i>	129
Wykres 4.14. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu <i>rozumienie</i>	130
Wykres 4.15. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu <i>wartości</i>	130
Wykres 4.16. Ocena punktowa aspektów składowych komponentu <i>przekonania</i>	131

Aneks

Wzór kwestionariusza gotowości do zmian

Skoncentruj się na swoim sposobie działania i wykonywania pracy. W kwestionariuszu znajdziesz stwierdzenia określające ten sposób. Odpowiedz szczerze. Przy każdym zdaniu zakreśl cyfrę, która najdokładniej określa Twoje rzeczywiste funkcjonowanie zawodowe, zachowania i postawy.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

*Zdecydowanie się
nie zgadzam*

*Zdecydowanie się
zgadzam*

Wolę rzeczy znane od nieznanych	1	2	3	4	5	6
Rzadko mam do siebie o coś pretensje po fakcie	1	2	3	4	5	6
Jest mało prawdopodobne, żebym zmienił coś, co wcześniej zaplanowałem	1	2	3	4	5	6
Nie mogę doczekać się dnia, w którym mam rozpocząć coś ważnego	1	2	3	4	5	6
Nie wierzę, że marzenia mogą się ziścić	1	2	3	4	5	6
Jeśli coś się psuje, to zwykle znajduję sposób, by to naprawić	1	2	3	4	5	6
Niecierpliwie się, gdy nie otrzymuję jasnych odpowiedzi	1	2	3	4	5	6
Mam tendencję do ustalania rutynowych rozwiązań i polegania na nich	1	2	3	4	5	6
Umiem każdą sytuację wykorzystać dla swojego dobra	1	2	3	4	5	6
Kiedy nie udaje mi się coś ważnego, trudno jest mi się z tym pogodzić	1	2	3	4	5	6

Nie mogę znieść beczynności i odpoczynku	1	2	3	4	5	6
Jeśli coś ma pójść źle, to na pewno pójdzie źle	1	2	3	4	5	6
Kiedy znajdę się w martwym punkcie w realizacji jakiegoś trudnego zadania, zaczynam improwizować	1	2	3	4	5	6
Jestem niezadowolony, jeśli czegoś nie mogę zamknąć w jasne, określone ramy	1	2	3	4	5	6
Wolę pracować w obrębie bliskich mi i znanych zagadnień	1	2	3	4	5	6
Radzę sobie ze wszystkim, co przynosi dzień	1	2	3	4	5	6
Jeśli już raz podejmę decyzję, niełatwo ją zmieniam	1	2	3	4	5	6
Eksploatuję siebie do maksimum	1	2	3	4	5	6
Zwykle koncentruję się na potencjalnych porażkach	1	2	3	4	5	6
Często jestem proszony o rozwiązanie problemu	1	2	3	4	5	6
Kiedy mam do czynienia z niejasnym zagadnieniem, wręcz odruchowo zmierzam do uzyskania wyjaśnienia	1	2	3	4	5	6
Zbyt wiele kosztuje mnie codzienna konfrontacja z rzeczywistością	1	2	3	4	5	6
Koncentruję się na moich mocnych stronach, a nie na słabościach	1	2	3	4	5	6
Trudno mi rozstać się z jakimś pomysłem, nawet jeśli okazał się nie najlepszy	1	2	3	4	5	6
Jestem ciągle podminowany i pełen energii	1	2	3	4	5	6
Rzeczywistość rzadko jest taka, jakiej bym sobie życzył	1	2	3	4	5	6
Umiem obchodzić trudności dookoła	1	2	3	4	5	6
Nie znoszę rzeczy niedokończonych	1	2	3	4	5	6
Wole utarte drogi od bocznych szlaków	1	2	3	4	5	6
Wierzę w sposób niezachwiany we własne możliwości	1	2	3	4	5	6
Kiedy wejdiesz między wrony, musisz krakać jak i one	1	2	3	4	5	6
Jestem osobą pełną wigoru i pasji	1	2	3	4	5	6
Częściej dostrzegam problemy i trudności niż świetne okazje	1	2	3	4	5	6
Kiedy trzeba znaleźć rozwiązanie, jestem gotów szukać go w sposób bardzo nietypowy	1	2	3	4	5	6
Nie mogę działać efektywnie, kiedy cele, jakie mam realizować, oraz oczekiwania wobec mnie są niejasne	1	2	3	4	5	6

Numery pytań składających się na poszczególne skale pomiarowe:

- pomysłowość – 6, 13, 20, 27, 34,
- napęd – 4, 11, 18, 25, 32,
- pewność siebie – 2, 9, 16, 23, 30,
- optymizm – 5, 12, 19, 26, 33,
- podejmowanie ryzyka – **1, 8, 15, 22, 29,**
- zdolność adaptacyjna – **3, 10, 17, 24, 31,**
- tolerancja niepewności – 7, **14, 21, 28, 35.**

Boldem oznaczono te zmienne, w odniesieniu do których była wykorzystywana odwrócona skala pomiarowa.

Wzór kwestionariusza opinii eksperckiej

Szanowni Państwo,

proszę o wypełnienie tej krótkiej ankiety. Jest ona uzupełnieniem badań dotyczących funkcjonowania pracowników w sytuacji zmiany. Wyniki zostaną wykorzystane jedynie do celów naukowych w opracowywanej przeze mnie publikacji. Ankieta ta ma formę na wpół ustrukturyzowanego formularza, w którym oprócz zamkniętych pytań jest miejsce na Państwa komentarze i spostrzeżenia dotyczące badanych kwestii.

Udzielając odpowiedzi na pytania, proszę odnieść się do Państwa doświadczeń szkoleniowych jako trenerów. W badaniu podstawowym główną grupą badaną byli pracownicy na szeroko rozumianych stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych, gdyż intencją badania było rozpoznanie sposobu funkcjonowania pracowników w sytuacji podlegania (uczestniczenia w) zmianie, nie zaś sposobów zarządzania zmianą. Dlatego też w odpowiedziach proszę ocenić uczestników Państwa szkoleń (i ewentualnie projektów doradczych) z tej właśnie perspektywy – uczestnika zmiany.

*Jak ocenia Pani/Pan **poziom wiedzy** pracowników dotyczący następujących zagadnień?*

Proszę odnieść się do każdego z poniższych stwierdzeń, wskazując adekwatny Pani/Pana zdaniem poziom, gdzie: **6** oznacza bardzo wysoki, a **1** – bardzo niski poziom wiedzy. Pole **tp.** oznacza: trudno powiedzieć.

	6	5	4	3	2	1	tp.
Znajomość zasad i logiki przebiegu procesów zmian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Narzędzia diagnozowania sytuacji zmiany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etapy i specyfika funkcjonowania jednostek w sytuacji zmiany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przyczyny oporu i sposoby radzenia sobie z nim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocena ryzyka i narzędzia jego minimalizowania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uwagi i komentarze do oceny:

Jak ocenia Pani/Pan wykorzystywanie doświadczenia przez pracowników w celu właściwego rozumienia zmiany oraz dostosowania własnych działań do następujących zagadnień?

Proszę odnieść się do każdego z poniższych stwierdzeń, wskazując adekwatny Pani/Pana zdaniem poziom, gdzie: **6** oznacza bardzo wysoką ocenę, a **1** – bardzo niską. Pole oznaczone **tp.** oznacza: trudno powiedzieć.

	6	5	4	3	2	1	tp.
Poprawne rozpoznanie etapu zmiany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poprawne rozpoznanie charakteru trudnej sytuacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indywidualna specyfika reagowania na zmiany przez inne osoby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wyciąganie wniosków i formułowanie logicznych rekomendacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uwagi i komentarze do oceny:

Jak ocenia Pani/Pan poziom przejawiania przez pracowników następujących wartości, które powinny wspierać proces realizacji zmian?

Proszę odnieść się do każdego z poniższych stwierdzeń, wskazując adekwatny Pani/Pana zdaniem poziom, gdzie: **6** oznacza bardzo wysoką ocenę, a **1** – bardzo niską. Pole oznaczone **tp.** oznacza: trudno powiedzieć.

	6	5	4	3	2	1	tp.
Traktowanie zmiany jako szansy kreującej możliwości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traktowanie zmiany jako naturalnego (stałego) elementu funkcjonowania i rozwoju organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traktowanie zmiany jako naturalnego (stałego) elementu rozwoju własnego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otwartość na odmienność i różnorodność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiara, że lepsze jest działanie niż czekanie na to, co przyniesie los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uwagi i komentarze do oceny:

*Jak ocenia Pani/Pan poziom przejawiania przez pracowników następujących **przekonań**, które powinny wspierać proces realizacji zmian?*

Proszę odnieść się do każdego z poniższych stwierdzeń, wskazując adekwatny Pani/Pana zdaniem poziom, gdzie: **6** oznacza bardzo wysoką ocenę, a **1** – bardzo niską. Pole oznaczone **tp.** oznacza: trudno powiedzieć.

	6	5	4	3	2	1	tp.
Przekonanie, że zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do siebie samego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekonanie, że zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do innych pracowników i współpracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekonanie, że zmianę realizują właściwi ludzie, we właściwym miejscu i we właściwym czasie – w odniesieniu do całej organizacji jako instytucji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekonanie, że niezbędna jest otwartość na odmienność i różnorodność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekonanie, że lepsze jest wrogiem dobrego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekonanie, że próby i potknięcia są szansą na rozwój i naukę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uwagi i komentarze do oceny:

	Tak	Nie
Wyrażam zgodę na umieszczenie w publikacji mojego imienia i nazwiska:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dziękuję za wypełnienie ankiety!