

Tadeusz Nawrocki

Rola jednostki w organizacji przyszłości

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 113-121

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Tadeusz Nawrocki

Służba Wojskowa

ROLA JEDNOSTKI W ORGANIZACJI PRZYSZŁOŚCI***Streszczenie***

Rola jednostki, niezależnie od formy ustroju i okresu historycznego, zawsze była istotna. Ale jednostki działają w grupie, w zespołach, w organizacjach. Literatura naukowa zajmowała się do tej pory przeszłością i teraźniejszością roli jednostki w strukturach społecznych. Artykuł powyższy jest próbą (chyba jedną z nielicznych) futurologicznego przedstawienia funkcji, które będzie – lub powinna – spełniać jednostka w coraz bardziej zorganizowanym świecie.

Dynamiczne przemiany społeczno-polityczne oraz ekonomiczne, z którym mamy do czynienia na przestrzeni ostatnich dwóch stuleci w naszym kraju, jak i na świecie zmuszają kadrę kierowniczą przedsiębiorstw oraz specjalistów działów HR do odpowiedzenia sobie na pytanie: jak ma wyglądać organizacja przyszłości, a zwłaszcza, jaką rolę w niej ma pełnić jednostka oraz kadra zarządzająca? Oczywiście sprawą jest ujęcie tego zagadnienia w programach nauczania studentów kierunków związanych z zarządzaniem jako czynnika stymulującego rozwój osobowo-merytoryczny przyszłej kadry menadżerskiej.

Jest to pytanie o tyle istotne, że w miarę postępowania procesów globalizacyjnych, oraz odnajdywania się Polaków w nowej europejskiej rzeczywistości wystąpiły wewnątrz europejskie procesy migracyjne uwarunkowane poszukiwaniem przez pracowników lepszych warunków pracy i płacy potęgowane dodatkowo rozwojem sektora zajmującego się pozyskiwaniem fachowców w szczególności aktualnie pożądanymi przez pracodawców profesjach. Dodatkowym czynnikiem warunkującym sytuację na rynku pracy jest często niedoceniany aspektu pokoleniowości pracowniczej oraz dziedzictwa narodowo-historycz-

nego rozpatrywanego przez pryzmat pokolenia rewolucji¹ z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia.

Podkreślę w tym miejscu samo znaczenie jednostki w organizacji, i to bez względu na branżę czy też zasięg oddziaływania jej na inne podmioty rynku. To właśnie jednostki wyznaczają kierunki działania całych zespołów pozwalając w ten sposób na sprawne i efektywne realizowanie przez przedsiębiorstwo funkcji do realizacji, której zostało powołane. Każdy konsument identyfikuje firmę poprzez jej markę, produkt i w przypadku najlepszych: właściciela czy też menadżera (Microsoft itp.). Istnieją teorie mówiące, że liczy się tylko zespół. Są one oczywiście poparte stosownymi badaniami i wspierane odpowiednio poważnymi autorytetami. Jednak uważny czytelnik rubryk poświęconych gospodarce w gazetach, czy też portalach internetowych z łatwością dostrzeże, jakie poruszenie powoduje odejście poszczególnych dyrektorów czy też specjalistów z czołówki światowych firm. Zatem i najważniejsze, w skład każdej komórki organizacji wchodzi jednostki, czy będzie ich sto czy tylko dwie, to od ich przygotowania merytorycznego, zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy zależy w dużej mierze ostateczny sukces przedsiębiorstwa. Nawet najlepszy prezes, dyrektor, czy kierownik bez zgranego zespołu składającego się ze specjalistów nie jest w stanie zrealizować zaplanowanego celu.

W trakcie zgłębiania tajników sztuki zarządzania, bo w tej kategorii należy rozpatrywać tę dziedzinę nauki, student musi od początku skupić się na umiejętności skutecznego godzenia zdobywanej wiedzy teoretycznej z praktycznymi rozwiązaniami funkcjonującymi na rynku, oraz w poszczególnych gałęziach, czy konkretnych przedsiębiorstwach. Należy również zwrócić uwagę na ciągłe poszerzanie wiedzy z zakresu socjologii i psychologii, ponieważ funkcja menadżera łączy się nierozłącznie z obcowaniem i oddziaływaniem na ludzi, czy też na całe zespoły pracownicze. Istotną sprawą jest również wyczuwanie i kształtowanie studentów w duchu moralnego i odpowiedzialnego działania w ramach rynku i organizacji, którą się reprezentuje i kształtuje w ramach codziennej pracy.

Jakie więc pytania powinni sobie zadać nasi kreatorzy przedsiębiorstwa przyszłości? Jakie kwestie powinny nurtować studenta w trakcie kilkuletniej nauki przygotowującej go do przyszłej pracy? Tak pytania o przyszłość, bo odpowiedzi na temat tego co było i jest znajdzie w niezliczonej ilości świetnych publikacji zarówno rodzimych, jaki i zagranicznych autorów poczynawszy od sław świata nauki na praktykach skończywszy. Te pytania, a zwłaszcza odpowiedzi są o tyle istotne, że dzisiejszy student po uzyskaniu stosownego dyplomu, czy

¹ Rewolucja jest coraz częściej używanym w politologii określeniem dla przemian społeczno-politycznych, do jakich doszło w Polsce na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia opisującym zakończenie w Polsce ery rządów Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej i będących tego następstwem przemian ekonomiczno-społecznych wprowadzonych przez rządy dotychczasowej opozycji. Pojęcie to łączy w sobie rewolucję w aspekcie politycznej zmiany ustroju z będącymi jej następstwem reformami ekonomicznymi.

jakiegoś innego certyfikatu formalizującego i zaświadczonego odbycie przez niego określonego toku nauczania będzie musiał funkcjonować w realiach przyszłości a nie akademickich auli. Musi szybko umieć znaleźć swoje miejsce na rynku i udowodnić swoją przydatność i kreatywność dzięki czemu wykorzystując kapitał wiedzy teoretycznej oraz przebojowość przystąpi do budowania swojej przyszłości.

Na podstawie danych dostępnych w literaturze przedmiotu oraz, a zwłaszcza na podstawie moich własnych obserwacji, doświadczenia na stanowiskach kierowniczych i konsultacji prowadzonych z menadżerami różnych szczebli przedsiębiorstw funkcjonujących na naszym rynku opracowałem zestaw takich pytań oraz podjąłem próbę odpowiedzi na nie:

- Jaka będzie *organizacja przyszłości*?
- Kto i w jaki sposób będzie kreował obraz organizacji?
- Jaką funkcję w organizacji będzie pełnił jednostka i jakie czynniki będą oddziaływały na jej powstawanie, kształtowanie, ewolucję i przyszłości?
- Jak ocenić funkcjonowanie jednostki w organizacji?
- Jak zatrzymać jednostkę w organizacji?

Organizacja przyszłości opierać będzie się na niezależnych, małych zespołach specjalistów. W następstwie zastosowania takiego systemu organizacji uzyskamy niezależność komórek organizacyjnych realizujących swoje zadania na rzecz organizacji w sposób autonomiczny i kreatywny bez konieczności podporządkowania się oddziaływaniu intelektualnemu i organizacyjnemu innych komórek przedsiębiorstwa, dzięki czemu mogą wytwarzać pełnowartościowe produkty bez względu na ewentualne kryzysy występujące w innych działach jak również proponować menadżerom wyższego szczebla różnorodne nowatorskie rozwiązania w zależności od posiadanego doświadczenia i specyfiki działu pracy.

Tworząc takie zespoły należy pamiętać o zachowaniu pokoleniowości to znaczy, że nie można opierać się tylko na ludziach młodych czy tylko starszych pracownikach. Pokoleniowość organizacyjna, to umiejętne połączenie doświadczenia, rozważli i lojalności starszych pracowników z energią, pomysłowością i brawurą charakterystyczną dla młodszych ludzi. Umiejętne łączenie ludzi w zespoły z wykorzystaniem czynnika merytoryczno-wiekowego pozwala uniknąć problemu starzenia się poszczególnych struktur firmy i dodatkowo wyczerpuje funkcje szkoleniowe realizowane w codziennym toku pracy. Starsi przekazują młodszy kolegom swoje doświadczenie, młodzi wprowadzają nowości zaczerpnięte ze studiów i poprzednich miejsc pracy.

Funkcjonowanie w ramach zamkniętego zespołu wymusza wszechstronność w działaniu, co w realiach codziennej pracy oznacza, że nie można się oglądać na innych, lecz trzeba w ramach posiadanego potencjału samodzielnie zrealizować postawione zadania i szukać rozwiązań pojawiających się problemów. Daje to większe poczucie odpowiedzialności za wyniki zespołu, pozbawiając poszczególnych pracowników anonimowości. Każdy sukces jest odczytywany,

jako wymierny efekt indywidualnego wkładu jednostki na rzecz komórki, porażki zaś są traktowane w kategorii wspólnego niepowodzenia motywującego do jeszcze bardziej wytrwałej pracy.

Istotną sprawą w procesie funkcjonowania organizacji jest wypracowanie odpowiedniego systemu oceniania okresowego. Nas interesuje ocena pracowników pojmowana jako czynność kierowania i zarazem podstawa szeregu decyzji personalnych, dokonywana profesjonalnie przez kierowników i specjalistów w celach ściśle zawodowych i na użytek danej organizacji mająca na celu zwiększenie jej potencjału i konkurencyjności.

Czynnikiem nie do przecenienia w systemie organizacji opartej na małych zespołach jest oszczędność w zakresie komunikacji, pozwalająca w sposób szybki i pozbawiony przekłamań charakterystycznych dla wydłużonych linii komunikacyjnych przekazywać informacje i reagować sposobem dynamiczny na zmienne czynniki oddziałujące na działanie firmy.

Pomiędzy osobami pracującymi w grupach zawsze będzie istniała pewna doza rywalizacji i dążenia do osiągnięcia najlepszego indywidualnego wyniku. Rolą kierownika jest ukierunkowanie cech, talentów i ambicji jednostek na budowanie potencjału zespołu i wykorzystanie go w konkurencji między zespołami. Firma dzięki rywalizacji pomiędzy zespołami ma szansę na ciągłe podnoszenie swojego potencjału technologicznego i unika stagnacji w następstwie czego, jest w stanie maksymalnie spożytkować posiadany kapitał i przetworzyć go na zysk, będący podstawowym celem każdego rynkowego przedsięwzięcia. Różnorodność pomysłów i koncepcji daje kadrze zarządzającej możliwość wybierania spośród wielu koncepcji wypracowanych w ramach własnej firmy bez konieczności korzystania z rozwiązań zewnętrznych.

W organizacji przyszłości optymalnym wydaje się system pracy oparty o zadanowość działania. Realizacja postawionego zadania stojącego przed grupą, jako czynnik determinujący wymiar czasu pracy pozwala na dużą samodzielność i elastyczność kierownika zespołu w organizacji pracy i wykorzystania indywidualnych cech i predyspozycji pracowników.

Obraz organizacji kreowany jest przez zespół kierowniczo-personalny oraz kulturę organizacji:

- Kierownictwo wyznacza kierunki rozwoju organizacji, a pion kadrowy realizuje zapotrzebowanie na kadrę poprzez:
 - zatrudnianie osób szukających pracy posiadających wymagane kwalifikacje,
 - przejmowanie całych zespołów wyspecjalizowanych w interesujących nas działaniach,
 - organizację systemu szkolenia zawodowego mającą za zadanie dostarczenie pożądaných przez organizację specjalistów,
 - system stypendialny i wiązanie studentów z organizacją jeszcze przed zakończeniem przez nich edukacji.

- Kultura organizacji:
 - utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji.
 - jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne.

Jednostka przyszłości musi mieć w organizacji rolę podmiotową!

W jaki sposób dążyć do upodmiotowienia jednostki w organizacji? Zasadnym jest przyjęcie następujących kierunków w działaniu przedsiębiorstwa:

- zobaczyć w pracowniku człowieka,
- jasno określić wymagania i zadania stojące przed organizacją i rolę jaką w niej pełni jednostka,
- wyraźnie określić system motywacyjny i korzyści wynikające z lojalności i podnoszeniu kwalifikacji zawodowych,
- zorganizować system umożliwiający systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych i awansu w ramach organizacji,
- dać możliwość prezentacji własnych koncepcji i poglądów wpływających na jakość i organizację pracy,
- pozwolić pracownikom uczestniczyć w fazie konsultacyjnej w trakcie podejmowania ważnych dla nich decyzji,
- dać szansę do samorealizacji pracowników,
- delegowanie uprawnień powinno mieć na celu kreatywną realizację zadań, a nie ścisłą realizację koncepcji kierownika
- realizacja potrzeby bycia zauważanym przez kierownictwo firmy,
- system wynagradzania dostosować do potrzeb zgłaszanych przez pracowników,
- partnerski stosunek na linii przełożony podwładny,
- pełne przestrzeganie praw pracowniczych, a w szczególności systemu nagradzania i rozliczania pracy.

Jaka więc ma być rola jednostki w organizacji przyszłości?

- ma być ona świadomym uczestnikiem organizacji, której jest członkiem,
- poprzez partnerski system zarządzania powinna ona mieć wpływ na sprawy związane bezpośrednio z realizowanymi przez nią zadaniami oraz wpływać realnie na kształtowanie własnego warsztatu pracy,
- świadomie realizować zadania i ponosić wszystkie ich konsekwencje,
- musi być inicjatorem rozwiązań wpływających na rozwój firmy,
- identyfikacja z organizacją powinna być powodem dumy pracownika i czynnikiem wyróżniającym.

Pracownik przyszłości powinien cechować się:

- profesjonalizmem,
- wytrwałością w realizacji zadań,
- dążeniem do samorealizacji zawodowej,

- lojalnością wobec firmy i kolegów,
- zdolnością do poświęceń,
- elastycznością w działaniu,
- samodyscypliną wykonawczą,
- osiągnięciem swoich celów w sposób oszczędny, wydajny i efektywny,
- działaniem zgodnym z przepisami prawa oraz aktami wewnętrznymi i wytycznymi kierownictwa.

Chcąc ocenić funkcjonowanie jednostki w organizacji trzeba wziąć pod uwagę wiele aspektów wychodząc od zasady:

„Ocena nie może być oceną osoby ani oceną moralną. Ocenia się zachowania, działania i ich skuteczność lub metody, formy zachowania czy wykonywania pewnych działań; nie formułujemy natomiast ocen człowieka w ogóle” (Adamiec, Kożusznik, 2000).

Mając na uwadze powyższe konieczne jest zachowanie następujących zasad w trakcie dokonywania oceny okresowej:

- ocena musi mieć uzasadnienie i dawać rozwiązanie na przyszłość,
- ma dotyczyć faktów a nie emocji,
- ma dotyczyć zachowań a nie osób,
- powinno się stosować przewagę nad karami,
- ocena powinna dawać odpowiedź co robić, aby bardziej motywować, aktywizować i integrować wszystkich pracowników.

Zasady oceniania:

- zakres – ocenianie powinno obejmować wszystkich pracowników,
- jawność – znajomość kryteriów, procedury i wyników,
- prawo do kwestionowania oceny zgodnie z ustaloną procedurą,
- omawianie projektu oceny z pracownikiem – udzielanie informacji zwrotnych,
- wykorzystanie oceny – decyzje dotyczące szkoleń, nagrody, kary, motywacje,
- regularność i systematyka dokonywania oceny.

Cechy i umiejętności ocenającego:

- Obiektywizm,
- Sprawiedliwość,
- Opanowanie,
- Udzielanie informacji zwrotnych,
- Umiejętności komunikacyjne,
- Doradztwo.

Oceny okresowe realizowane niemetodycznie, emocjonalnie i dla samej realizacji systemu oceniana demoralizują i antagonizują zespół wpływając na jego osłabienie, zmniejszenie wydajności i oderwanie od głównego nurtu pracy.

Oceny okresowe są skuteczne gdy:

- Chciane przez przełożonych i rozumiane przez pracowników pozwalają określić aktywa i pasywa kadrowe zakładu.
- Dają szansę na pełne i ekonomiczne gospodarowanie posiadanymi zasobami ludzkimi oraz uwytłumiają potrzeby kadrowe zakładu.
- W pewnej perspektywie czasowej pozwalają kontrolować sytuację kadrową organizacji oraz przeciwdziałać niepożądanym zjawiskom.
- Poprzez wprowadzenie załogi do procesu kadrowo-decyzyjnego budują poczucie lojalności z pracodawcą.
- Świadoma swoich perspektyw załoga jest bardziej wydajna.
- Oceny pozwalają na precyzyjne wprowadzanie bodźców pozapłacowych.
- Wyeliminowanie pracowników szkodzących firmie.
- Proces wieloletni i wymagający systematyczności i determinacji pracodawcy, przy dużym poziomie kultury organizacyjnej i odpowiedzialności moralnej wszystkich jego uczestników.
- Ocena diagnozuje poziom merytoryczny załogi i pozwala wytyczyć kierunki i cele systemu szkolenia bez ponoszenia zbędnych kosztów.

Oceny okresowe chciane przez pracodawców, realizowane profesjonalnie i systematycznie wpływają na rozwój potencjału pracowniczego, a jednocześnie przewagę konkurencyjną.

Celem utrzymania jednostki organizacja powinna:

- dążyć do utożsamienia się jednostki z organizacją,
- zapewnić perspektywę bezpiecznej starości,
- umożliwić samorealizację zawodową,
- dojrzeć w pracowniku człowieka i jego rodzinę,
- przestrzegać prawa pracownicze,
- dać poczucie szacunku za wykonywaną pracę bez względu na zajmowane stanowisko,
- system motywacji materialnych i niematerialnych dostosować do aktualnych warunków rynkowych.

Przedstawione powyżej koncepcje, bo rzeczą wiadomą jest, że nikt nie ma monopolu na wiedzę absolutną, stanowią tylko propozycję pewnych rozwiązań i powinny skłonić czytelnika do własnych przemyśleń, a zwłaszcza do zadawania pytań i szukania na nie odpowiedzi. Rzeczą najważniejszą w studiach humanistycznych jest nauczenie studenta zadawania mądrych pytań i umiejętności odpowiadania na nie.

W trakcie rozważań nad kwestiami związanymi z rynkiem pracy i jego przyszłością nie można zapominać o charakterystycznych dla Polski czynnikach takich, jak specyficzne w skali światowej uwarunkowania dla poszczególnych grup zawodowych i gałęzi przemysłu będących wynikiem powojennej historii naszego kraju, jego ustroju i roli obywatela i kolektywu w socjalistycznym społeczeństwie i będącą tego następstwem roszczeniową postawą części Polaków,

jak również brakiem przebojowości i kreatywności tak bardzo pożądanej na współczesnym rynku pracy.

Minione dwudziestolecie wygenerowało dopiero jedno pokolenie obywateli naszego kraju żyjących w realiach demokracji i wolnego rynku. Pozostała część społeczeństwa rodziła się, dorastała i dojrzewała w zgoła innych uwarunkowaniach i czasy w których przyszło im żyć po przełomie „okrągłego stołu”, mimo pełnej społecznej akceptacji przemian nie zawsze spotykają się z praktyczną zgodą na reformy, czy inne działania wolnorynkowe wymagające likwidacji przywilejów poszczególnych grup zawodowych.

Ucząc się zarządzania trzeba brać pod uwagę zarówno uwarunkowania ekonomiczne funkcjonowania organizacji, jak również czynnik ludzki, ponieważ często największym kapitałem przedsiębiorstwa jest właśnie potencjał kadrowy, jego jakość, lojalność i profesjonalizm.

Absolwenci szkół wyższych będą funkcjonować w organizacjach złożonych z kilku pokoleń pracowników, pokoleń różnych ambicji, oczekiwań i możliwości. Umiejętności nabyte na uczelniach będą musieli przełożyć na prozę życia.

Kierowanie to nie tylko wydawanie poleceń i ich egzekwowanie. To również codzienne zmaganie się ze słabościami ludzkiej natury, motywowanie i rozładowywanie rodzących się emocji, wsłuchiwanie się w rytm pracy organizacji i szybkie wychwytywanie i eliminowanie czynników mogących mieć negatywny wpływ na ostateczny efekt jakim jest wypełnienie misji przedsiębiorstwa i w ostateczności przełożenie go na efekt w postaci zysku. Ważnym elementem tego procesu jest zrozumienie motywów jakimi kierują się poszczególne jednostki, bądź też grupy dzięki czemu istnieje możliwość odpowiedniego modelowania ich zachowań.

Kierując się tą logiką należy przewidywać, a nie oczekiwać rozwoju wypadków. Podobnie sytuacja ma się z rynkiem, na którym przyjdzie nam walczyć o przetrwanie i rozwój naszego przedsiębiorstwa.

Nie można bezkrytycznie przeszczepiać na polski grunt rozwiązań z innych państw i gospodarek, ponieważ każdy kraj charakteryzuje się swoją indywidualną, niepowtarzalną specyfiką w wyniku której, to co gdzie indziej jest dobre w określonych warunkach może być szkodliwe. Modele ekonomiczne czy też określone metody zarządzania w każdym z państw zostały wypracowane na przestrzeni wielu lat i powinny być traktowane w kategorii opcji rozpatrywanych w trakcie dopracowywania już istniejących narodowych koncepcji. Istnieje zasada, że doświadczenie zdobywa się tuż po tym jak było nam potrzebne. Co prawda umiejętne obserwowanie i opisywanie określonych sytuacji, zjawisk i rozwiązań pozwala uniknąć pewnych błędów, nie stanowi jednak gotowego przepisu na odniesienie sukcesu.

Wnikliwa obserwacja procesów społeczno-politycznych pozwala na wypracowanie odpowiedniej dla danej sytuacji i specyfiki regionalnej koncepcji realizacji misji przedsiębiorstwa i umiejętnego kierowania posiadanymi zasobami

ludzkim. Menadżer tym różni się od brygadzysty, że ma wizję kierunku, w którym podąża biorąc pod uwagę czynniki ekonomiczne i społeczne.

Mam nadzieję, że studenci, którzy zapoznają się z powyższym tekstem wyciągną z niego swoje własne wnioski, zaczną zastanawiać się w jakim celu obcuja z danymi obszarami wiedzy, a przede wszystkim w jaki sposób będą mogli je wykorzystać kiedyś, w bliżej nieokreślonej przyszłości do której dążą od chwili przekroczenia progu wyższej uczelni.

Istotną rzeczą, jest również zrozumienie, że żadne przedsiębiorstwo czy organizacja nie funkcjonuje w próżni. Oddziałują na nie czynniki polityczne, społeczne, historyczne i oczywiście ekonomiczne. Tylko myślenie wielopłaszczyznowe, interdyscyplinarne pozwoli osiągnąć upragniony przez każdego ambitnego człowieka cel jakim jest sukces i spełnienie w pracy zawodowej.

LITERATURA:

[1] Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.

[2] Mingotaud F., *Sprawny kierownik*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1994.

[3] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.