

Artykuł pochodzi z publikacji: *Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016

Wielozawodowość i wielozadaniowość nowymi wyzwaniami dla kształcenia studentów

*prof. ndzw. dr hab. Włodzimierz Chojnacki**
*mgr Wojciech Asterski***

Abstrakt

Sukces korporacji, jak każdej organizacji, tworzą pracownicy, którzy stanowią jej najcenniejszy kapitał. Odgrywają oni zasadniczą rolę w “tworzeniu i realizacji strategii, w podejmowaniu decyzji strategicznych i zapewnieniu powodzenia strategii”. Od poziomu ich wiedzy, kompetencji, kwalifikacji, innowacyjnego myślenia, mobilności i otwarcia na nowe wyzwania rynku pracy, zależy przyszłość firm funkcjonujących w “erze globalizacji”.

Dynamika zmian oraz ich złożoność odciska dziś swoje piętno również w środowisku pracy, które staje się niejako areną zmagania nowych zjawisk, trendów i tendencji. W obliczu „nowej“ rzeczywistości zawodowej zwiększa się zakres obowiązków służbowych pracownika. W związku z tym są oni zobligowani do przyjęcia nowych zadań i podjęcia nowych ról w procesie pracy. W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera wielozadaniowość i edukacja w organizacji. Z wie-

* prof. nzw. dr hab. Włodzimierz Chojnacki - Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie.

** mgr Wojciech Asterski - menedżer korporacji Kogeneracja S.A i doktorant Dolnośląskiej Szkoły Wyższej we Wrocławiu .

lozadaniowością wiąże się też elastyczność zadaniowa, czyli przygotowanie merytoryczne pracowników i ich gotowość do podejmowania zadań charakterystycznych dla innych, aniżeli wynikające z ich własnego stanowiska pracy. Od pracowników oczekuje się mistrzostwa nie tylko w jednym rodzaju pracy, lecz zdobycia całego pakietu umiejętności do ciągłego doskonalenia swego warsztatu zawodowego oraz uczestniczenia w organizowaniu najbardziej optymalnego sposobu wykonywania pracy.

Słowa kluczowe: zmiana, wielozadaniowość (multitasking), pracownicy korporacji, przyszłość multitasking

Abstract - Pluralactivity and multitasking a new challeges for students education in the management area

Success of corporation is mainly created by the personnell which plays an important role in creating and implementing organizational strategy. The implementation of this strategy in globalization era depends on knowledge, skills and professional competence. Dynamics and complexity of changes exert its pressure on labour organization, which becomes the arena of a new requirements, trends and orientation. In this situation the range of personal service duties and the number of performed roles undergo a constnt increase. In this context the essential significance is paid to multitasking in organizations. This multitasking is closely connected with task elasticity and readiness for assuming tasks implemented by other persons. The workers are required to be professionals not only one type of work but also possessing many skills to improve the professional post.

Keywords: changes, multitasking, corporation personnel, future multitasking.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest próba opisu i uzasadnionego wyjaśnienia zjawisk wielozawodowości i wielozadaniowości w organizacji. Przed-

stawienie zarówno ich mocnych, jak i słabych ich stron oraz ryzyk i zagrożeń jakie stanowią dla personelu i organizacji.

Zainteresowanie problematyką wielozadaniowości zrodziło się przed kilku laty w wyniku wnikliwej analizy profesjonalizacji i wielozawodowości, obserwacji organizacji pracy i funkcjonowania personelu w środowisku pracy.¹ Ich efektem było zogniskowanie zainteresowań na pojawiającej się tendencji łączenia kilku zadań, które wymagają większego wysiłku umysłowego od jednostek i zespołów zadaniowych. Na podstawie dostępnej literatury oraz własnych badań i doświadczeń, autorzy przedstawili jedynie zarys czynników determinujących występowanie zjawisk wielozawodowości i wielozadaniowości w organizacjach.

We współczesnym świecie pewne są tylko zmiany i to często radykalne, które postrzegane są jako zjawiska ryzykowne, niepożądane i niezgodne z dotychczasową teorią i praktyką a nawet z oczekiwaniami i wymaganiami.² Dynamika i złożoność zmian odciska swoje piętno na procesie, sposobach i stylach zarządzania, które są obszarem poszukiwań optymalnych rozwiązań organizacyjno-strukturalnych, rozpoznawania i diagnozowania oraz metod projektowania i wdrażania innowacji generowanych głównie przez nowoczesną technikę i technologie oraz marketing personalny.³ Zmiany te zazwyczaj mają swe źródła w oddziaływaniu wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.⁴

Trafnie ujął to zjawisko Z. Wiatrowski pisząc, że pierwsza połowa XXI wieku przyniesie nie tylko zmianę charakteru pracy i ogólnego popytu na pracę, ale także spowoduje powstawanie nowych zawodów i specjalności oraz dezaktualizację wielu obszarów dotychczasowych kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Przewidywał również silny wzrost światowej konkurencji rynkowej na skutek postępującej globalizacji gospodarki, rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz wzrostu roli badań i innowacji.⁵ Wymienione uwarunkowania wpływa-

¹ W. Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s. 63-122; oraz L. Czarkowska, *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków – antropologia organizacji*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 13-17.

² Ph. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 45.

³ Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non profit*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 49.

⁴ Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2005, s. 13-14.

⁵ J. Wilsz, *Teoria pracy*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009, s. 33-34.

ją również na proces przygotowania się do zawodu absolwentów szkół i uczelni, wymuszają potrzebę ustawicznego szkolenia i doskonalenia oraz przejawianie aktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności. A ponadto, bycia zmotywowanym do podejmowania nowych wyzwań edukacyjnych i zawodowych, ograniczania ryzyka i zgrożeń, oraz stresu i frustracji wynikających z nadmiaru zadań i chronicznego braku czasu na ich sumienne wykonywanie.

Ponowoczesne rynki pracy wymuszają na pracownikach wykonywanie większego zakresu obowiązków, które formalnie wpisywane są do kart opisu stanowisk. Zmianie ulegają także formy i warunki zatrudnienia oraz organizacja pracy i modele zarządzania. W związku z tym pracownicy są zobligowani do opanowania i wykonywania coraz to nowych zadań i pełnienia coraz bardziej złożonych ról w środowisku pracy. W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera adaptacja do wielozawodowości i wielozadaniowości w zarządzaniu. Pomijając oczywiste zyski ekonomiczne, wielozadaniowość powinna budzić poczucie zadowolenia z wykonywania wielu zadań, możliwości samorealizacji, zacieśnienie więzi między pracownikami oraz wzmocnienie przynależności do zespołu zadaniowego i przedsiębiorstwa.

1. Główne determinaty kształcenia studentów

Jednym z istotnych czynników rozwoju staje się obecnie opanowanie przez absolwentów umiejętności zarządzania wiedzą i umiejętnościami własnymi i personelu. Ma ono na celu optymalne wykorzystanie potencjału własnego i podległych pracowników dzięki posiadanym kwalifikacjom i kompetencjom wielozawodowym i wielozadaniowym. Skala zmian wynikających z powyższych uwarunkowań stawia nowe wyzwania zarówno dla teorii i praktyki kształcenia studentów na kierunku zarządzanie, jak również procesu kształcenia.⁶ Nowa jakość kształcenia przejawia się w przygotowaniu studentów do pełnienia nowych ról, zadań, sytuacji, szybkiej adaptacji do miejsca w strukturze organizacyjnej oraz internalizacji nowych wzorców, wartości, postaw i zachowań, które są ściśle związane z:⁷

⁶ Tofler A., Tofler H., Gibson R., *Rethinking the future*, Nicholas Brealey Publications, London 1998 oraz Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁷ Chojnacki W., *Socjologiczna analiza zarządzania personelem. Między pracą a bezrobociem*, [w:] K. Doktor, Z. Sirojć, M. Żukowski, (red.), *Procesy zarządzania w czasach przemian gospodarczych*, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy, Legnica 2011.

- możliwościami zatrudnienia absolwentów na lokalnym, narodowym i globalnym rynku pracy;
- poszerzaniem się zakresu specjalizacji rozumianej jako posiadanie kwalifikacji i kompetencji wielozawodowych i wielozadaniowych doświadczeń potrzebnych do aktywnej partycypacji na rzecz państwa i społeczeństwa oraz lokalnego środowiska społeczno-zawodowym;
- adaptacją do różnych rynków pracy oraz nowoczesnych urządzeń technicznych i technologii;
- wysoką tolerancją ryzyk i zagrożeń oraz wyzwań generowanych przez uczelnie, administrację państwa oraz regionalne i międzynarodowe rynki pracy;
- identyfikacją, rozpoznawaniem i diagnozowaniem nowych zjawisk, kontekstów, procesów i problemów, w tym relacji między informacjami, wiedzą, kształceniem, funkcjonowaniem w zespołach oraz sieciach informatycznych.

Wprawdzie edukacja utożsamiana jest z nabywaniem nowej wiedzy i umiejętności oraz kompetencji rozumianych jako kapitał społeczny.⁸ Jednak nie każdy zasób wiedzy i umiejętności jest elementem kapitału społecznego.⁹ Takie podejście staje się coraz częściej integralnym elementem procesu nauczania i uczenia się. Wspierane jest ono poszukiwaniami badawczymi w obszarze pedagogiki, psychologii społecznej i socjologii edukacji. Wyniki badań owocują najczęściej sformułowaniem odpowiedzi na wiele pytań związanych z procesem doboru celów, treści, form, metod i zasad kształcenia.

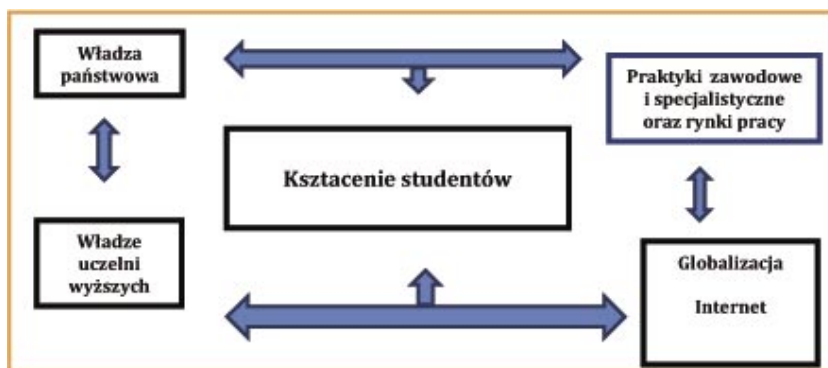
Istnieje więc potrzeba prowadzenia systematycznych badań nad złożonymi relacjami zachodzącymi między miękkimi imponderabiliami edukacyjnymi i kulturowymi, w tym zwyczajami i obyczajami, wartościami i normami a twardymi formalno-prawnymi, instytucjonalno-organizacyjnymi, strukturalno-funkcjonalnymi i legislacyjnymi o charakterze reformatorsko-modernizacyjnymi. Na obecną sytuację w edukacji studentów na kierunku zarządzanie wpływa wiele czynników które budzą uzasadniony niepokój intelektualny w wielu środowiskach o jakość kształcenia w obszarze zarządzania oraz nauk społecznych. Nawiązując do modelu Bartona. R. Clarka, przedstawiam procesualną

⁸ Niemierko B., *Wiedza jest kapitałem*, „Nowa Szkoła” 2011, nr 2, s. 32.

⁹ Kapitał ludzki rozumiany jest najczęściej jako zasób wiedzy, umiejętności, cech osobowo-zawodowych posiadanych przez ludzi. Por. Walukiewicz, *Kapitał ludzki*, Wyd. Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2010, s. 25.

złożoność oddziaływań głównych podmiotów odpowiedzialnych za jakość kształcenia w obszarze zarządzania, co przedstawia rys. 1.

Rys. 1. Zarys modelu głównych czynników wpływających na kształcenie studentów



Źródło: Opracowanie własne.

Obecnie widoczne są oddziaływania ze strony władz państwowych w kierunku elitarności kształcenia poprzez przeznaczanie większych środków głównie dla wiodących uczelni w kraju. W tym kontekście zastanawiające jest dlaczego struktury organizacji życia naukowego i społeczno-gospodarczego generują głębokie podziały edukacyjne poprzez orientacje elitarystyczne¹⁰ korporacyjne i układowe, które szybko ulegają petryfikacji.¹¹

2. Pojęcie i istota multitaskingu w organizacji

W związku z zapotrzebowaniem na pracowników i menedżerów potrafiących wykonywać coraz większą liczbę zadań oraz błyskawicznie przystosować się do zmienionych warunków¹² w środowisku pracy pojawiło się zapotrzebowanie na wielozadaniowość (ang. multitasking). Etymologia tego pojęcia została zapożyczona z branży informatycznej i odnosi się do zdolności mikroprocesora w komputerze, który prze-

¹⁰ Sztumski J., *Elity ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice 2014., s. 47.

¹¹ Bourdieu P., Passeron J., *The Inheritors: Franch Students and their Relations to Culture*, University of Chicago Press, Chicago 1979 [w:] Sztompka P., *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 40.

¹² A. Tofler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997, s. 573.

tworzą kilka operacji jednocześnie, w sposób wieloprocesowy i wielozadaniowy. Upowszechniany jest obecnie w zarządzaniu procesowym i używany do opisywania sytuacji, w których ludzie wykonują kilka zadań jednocześnie. W przeciwieństwie do sytuacji, w której kończy jedno zadanie i przechodzi do następnego w sposób liniowy.¹³

Źródłem pojawienia multitaskingu upatruje się w wielozawodowości (pluralactivity) rozumianej jako uzyskiwanie dochodu z więcej niż jednego rodzaju działalności gospodarczej. W rodzinach rolniczych miała i ma najszersze zastosowanie. Multitasking pojawił się w latach 90-tych XX wieku na skutek wydłużenia pracy firmy do dwudziestu czterech godzin na dobę, siedem dni w tygodniu, przez cały rok co wyraża formuła 24-7-365. Postęp techniczny i technologiczny pozwala na osiągnięcie wysokiej sprawności procesu pracy, wymianę informacji w czasie relanym, transportu, sprzedaży dóbr i usług na nowych rynkach. Firma, by być liderem musi w swych zasobach posiadać wielozadaniowych pracowników, którzy efektywnie wykorzystują czas pracy i mogą np. jednocześnie odbierać i odpowiadać na wiadomości e-mail, podczas wykonywania innych zadań. Dynamiczny rozwój technologii wymusza na współczesnym rynku pracy tendencje do wielozadaniowości. Dominuje przekonanie, że podobnie jak komputery, maksymalnie wykorzystujące swój czas operacyjny, ludzie też będą potrafili nie mniej skutecznie wykonywać kilka zadań jednocześnie.

Wielozadaniowość jest ściśle związana z elastycznością zadaniową, która wymaga właściwego przygotowania merytorycznego pracowników do podejmowania decyzji oraz zadań za innych pracowników np. w razie ich nieobecności. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, wielozadaniowość jest popularnym terminem, który jest stosowany do opisu zjawiska, w jaki sposób kadra zarządzająca lub pracownicy niższych szczebli są w stanie efektywniej wykonać więcej zadań w tej samej sekwencji czasu. Multitasking skutecznie wyostał się już z systemów komputerowych i niezaważalnie wpłynął na organizację naszej codzienności i opisuje to, co robimy, nie tylko podczas pracy zawodowej, lecz także w swych rolach jako rodzice, przyjaciele czy członkowie lokalnych społeczności.

Obecnie praca nie polega już na powtarzaniu tych samych czynności. Poszerza się zakres obowiązków i zadań służbowych. Na plan pierwszy wysuwa się posiadana wiedza i umiejętności oraz indywidual-

¹³ G. Small G. Vorgan, *iMózg*, Wyd. Vesper, Poznań 2011, s. 58.

ny czas i tempo wykonywanej pracy. Pracownicy muszą dostosowywać się do przeszerogowań, do zmiany asortymentu produkcji oraz do reorganizacji.¹⁴ W związku z tym pracownikom korporacji - zarówno niższego, jak i wyższego szczebla - stawiane są coraz to nowe zadania i wyzwania. Obecnie w miejscu pracy istotnymi terminami stają się: upelnomocnianie (ang. empowerment) - angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji i umożliwienie im brania odpowiedzialności za swoje działania oraz partycypacja (ang. participation) w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Od pracowników oczekuje się mistrzostwa nie tylko w jednym rodzaju pracy, lecz zdobycia całego pakietu umiejętności do ciągłego doskonalenia swego warsztatu zawodowego oraz uczestniczenia w organizowaniu najbardziej optymalnego sposobu wykonywania pracy. Pracownicy mogą pracować w zespołach, które ponoszą coraz większą odpowiedzialność za proces produkcji i rekrutacji nowych pracowników. Takie upelnomocnianie pracowników i ich zaangażowanie w sposób oczywisty wpływa na sposób wykonywania pracy przez kadre kierowniczą. Kierownicy nie mogą już kierować, wydając polecenia, mówiąc podwładnym, co i jak należy zrobić. Ich funkcja bardziej przypomina ukierunkowanie i pełnienie roli mentora niż tradycyjnego szefa. Opisane zmiany wymagają od pracowników i menedżerów znacznego dostosowania się i są - po części - reakcją na zmiany technologiczne w środowisku pracy“.¹⁵

Międzynarodowe sieci firm, dokonują obecnie cesji wielu szczebli zarządzania oraz coraz częściej stosują outsourcing pracowników na krótkoterminowe kontrakty. Dlatego też znacznie mniej ludzi, wykonuje tę samą pracę zawodową. Stan gotowości i liniowe kariery zanikają na rzecz karier spiralnych i przemiennych. Niecelowe wydaje się więc myślenie o poszczególnych fazach kariery zawodowej w tradycyjnym ujęciu.¹⁶ W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera tzw. kariera bez granic, polegająca na gotowości człowieka do zmian zawodowej osobowości i tożsamości. Polegają one na zzwieraniu nowych kontraktów psychologicznych w środowisku pracy, ponownym definiowaniu własnej działalności i form zatrudnienia, zdobywaniu nowej wiedzy i nabywaniu nowych kompetencji. Istotne, by człowiek nie uległ pod

¹⁴ A. Tofler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997, s. 426.

¹⁵ D.E. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 32-33

¹⁶ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 56-58

wływem barier hamujących jego rozwój, lecz podjął walkę o nową tożsamość o nowy rodzaj odpowiedzialności i autonomii.¹⁷

Kryzys tradycyjnego kontraktu zatrudnienia skutkuje przesunięciem akcentów ważności z wewnętrznego ku zewnętrznemu rynkowi pracy zarówno w organizacji, jak i w optyce pracowników. Szeroki zewnętrzny rynek pracy staje się płaszczyzną dla rozwoju współczesnych karier zawodowych.¹⁸

W organizacjach proces rekrutacji jest przemyślany oraz dobrze zaplanowany i zorganizowany w celu uniknięcia ewentualnych pomyłek, które mogą okazać się kosztowne dla firmy. Nabór pracownika ma być dobrą i trafną inwestycją, która się zwraca. Istotne jest więc dopasowanie umiejętności danego kandydata do konkretnego stanowiska i specyfiki miejsca pracy tak, by codzienne wykonywanie obowiązków było satysfakcjonujące i dla pracownika, i dla całej organizacji. Często jednak zdarza się, że główna siedziba firmy, funkcjonującej na rynku polskim, mieści się poza jego granicami. Wówczas stamtąd pochodzą standardy zarządzania wytyczające nowe kierunki działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, lecz nie zawsze są one kulturowo dopasowywane do rodzimych realiów.¹⁹

Podejmowanie zbyt licznych projektów to problem wielu firm, które wciąż działają pod presją czasu. Być może dlatego multitasking jest obecnie, jedną z poszukiwanych i pożądanых przez pracodawców kompetencji, choć w ogłoszeniach o zatrudnieniu dla kandydatów na dane stanowisko, rzadko pisze się o niej bezpośrednio. Umiejętności wielozadaniowe są bowiem postrzegane przez rekrutujących jako niezwykle cenne i wręcz niezbędne do skutecznego funkcjonowania w dzisiejszym świecie biznesu. Wielozadaniowy pracownik porównywany bywa do smartfona z włączoną stale opcją multitaskingu, gdyż w razie potrzeby może szybko zmienić wykonywane właśnie zadanie, zawieszając automatycznie to poprzednie, aby wrócić doń kiedy indziej. Z kolei, jeśli zajdzie taka potrzeba będzie mógł płynnie wykonywać nawet kilka czynności w tym samym czasie.

Praca w organizacji daje możliwości rozwoju i awansu nie tylko na rynku lokalnym, lecz także w środowisku międzynarodowym, multi-kulturowym, co niewątpliwie może być inspirujące pod kątem własne-

¹⁷ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 47-51

¹⁸ Z. Antczak (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Wyd. Difin S.A., Warszawa 2013, s.162

¹⁹ Tamże, s.

go doświadczenia zawodowego. Jednakże stawia wysoko poprzeczkę wymagań i oczekiwań. Tworzenie globalnych rozwiązań, udział w różnego rodzaju projektach zagranicznych wymusza multitasking. Od zatrudnionych oczekuje się przejmowania odpowiedzialności za coraz większą liczbę zadań oraz sprawnego i efektywnego radzenia sobie z dużą ilością obowiązków służbowych. Przeprojektowuje się ich pracę poprzez cztery warianty: rotację stanowisk (szkolenie krzyżowe, cross-training), rozszerzanie zakresu pracy (zwiększanie zadań w poziomie), wzbogacanie pracy (zwiększanie zadań w pionie), bądź pracę zespołową (nowe spojrzenie).²⁰

W związku z tym pracownicy, by móc skutecznie zrealizować wiele różnorodnych i ambitnych celów, często samoistnie wydłużają swój czas pracy. Minusem pracy w organizacji, według J. Bednarczyk-Wilgos jest stopniowe zatracanie indywidualności na rzecz identyfikowania się z firmą, pełnego zaangażowania w cele organizacji oraz utożsamiania się z jej wartościami. Przejawia się to w nie zwracaniu uwagi na budowanie relacji interpersonalnych czy przyjaznej atmosfery, ponieważ liczba zadań rośnie, a my musimy osiągać założone cele. Jeśli nawet nie chcemy, żeby praca była główną cechą i celem naszego życia, to często i tak się nim staje, ponieważ zbyt dużo aspektów tej pracy nakłada się na siebie”.²¹

Organizacja tworzy dość hermetyczne środowisko, często odbywa się to kosztem wydłużenia czasu pracy na skutek poszerzania zakresu zadań do wykonania ogranicza swym pracownikom ich czas prywatny. Podkreślić należy, że kodeksy etyczne nie stabilizują działania korporacji, gdyż ulegają one erozji na skutek postępującej globalizacji i narastania niepewności w otoczeniu biznesu. Jak słusznie zauważa A. Koźmiński jest to zjawisko niekorzystne ze względów etycznych, społecznych, ale także z perspektywy sprawności zarządzania, gdyż „szybkie, elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu biznesu wymaga głębokiej decentralizacji, częstej delegacji uprawnień i dużych uprawnień decyzyjnych na średnich i niższych szczeblach”.²²

²⁰ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wyd.Ekonomiczne, .Warszawa 2004, s.387-389.

²¹ B. Łopiński, *Blaski i cienie korporacji*, [w:] www.centrumrekrutacyjne.pl, 20.12.2012.

²² A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 55.

²³ G. Small G. Vorgan, *iMózg*, Wyd. Visper, Poznań 2011, s. 109.

3. Zalety i wady multitaskingu

Wielozadaniowość jest niewątpliwie nieodzowną umiejętnością we współczesnej rzeczywistości, nie tylko zawodowej. Musimy więc uświadamiać sobie zarówno pozytywy, jak też trudności i wyzwania, jakie stwarza multitasking, byśmy umieli odpowiednio się do nich przystosować. Wielozadaniowość aktywuje różne rejony mózgu. Na naszą zdolność do wielozadaniowości ma: płeć (kobiety lepiej radzą sobie z zadaniami werbalnymi: lewa półkula, mężczyźni – z przestrzennymi: prawa półkula) oraz rodzaj zadania i poziom trudności. Okazuje się, że niektóre połączenia zadań mogą nawet polepszać naszą wydajność umysłową.²³

D. Silverman, komentator Harvard Business Review, dostrzega zalety multitaskingu, w tym, że wielozadaniowcy pomagają sobie nawzajem udzielając pozwolenia na przerwanie swojej pracy, by skonsultować problem współpracownika czy klienta, udzielić informacji zwrotnej, odpisać na szybkiego maila. Pracownicy monozawodowi natomiast, wykonują tylko jedno zadanie. Ponadto, zauważa on, że wielozadaniowcy, gdy nie mogą znaleźć jakiegoś pomysłu na realizację konkretnego projektu nie marnotrawią służbowego czasu, lecz rozpoczynają kolejne zadania, a inspiracja wkrótce przychodzi sama. Cenna według niego jest też umiejętność koordynowania wielu procesów jednocześnie, co nabiera niebagatelного znaczenia przy podejmowaniu strategicznych decyzji dla firmy. Podkreśla, iż częstsza zmiana zadań jest bardziej satysfakcjonująca, ciekawa i rozwijająca, aniżeli skupianie się na jednym tylko problemie, z którym zresztą nie zawsze wiemy jak się uporać.²⁴

Intresująca w przedmiotowej kwestii jest opinia J. Santorskiego, iż właściwie wciąż niezbadane są do końca możliwości adaptacyjne ludzkiego mózgu. Na poparcie swych słów wspomaga się przykładem pilota samolotu, dla którego monitorowanie kilkudziesięciu wskaźników i podejmowanie wielu decyzji nie stanowi szczególnego stresu. Podobnie wygląda praca analityka czy brokera, którzy ze słuchawkami na uszach śledzą na bieżąco ekran komputera, wykonują obliczenia, co jakiś czas powracają do dokumentów, nad którymi pracują, odbierają telefony i dyskutują z kolegami, z którymi równocześnie realizują

²⁴ Materiały HBRV (Harvard Business Review) wrzesień 2013

²⁵ Z. Domaszewicz, *Rozproszenie 2.0*

ważne projekty w korporacji. Podkreśla, że jeśli są oni sprawni, dobrze wyedukowani i wytrenowani, to z pewnością nie ucierpią na tym ani oni, ani efektywność ich pracy.²⁵

Zresztą rewolucja technologiczna wraz z jej niezliczonymi nowinkami i gadżetami kreują sytuacje, które nas kuszą lub wręcz zmuszają do wielozadaniowości. Możemy np. łądować muzykę do iPod'a i brać udział w rozmowie konferencyjnej. Tak naprawdę chcemy na co dzień wciąż używać nowych urządzeń, choć niejednokrotnie nam one przeszkadzają.²⁶

Niektóre formy wielozadaniowości są pomocne, jak np. rozmowa przez telefon i jednoczesne wyszukiwanie w Internecie odpowiedzi na poruszane w rozmowie kwestie. Jednakże im większe zdobywamy umiejętności technologiczne, tym częściej rodzi się pokusa dodawania sobie kolejnych zadań – pułapka multitasking'u.²⁷

Neurologzy zidentyfikowali pewne obszary mózgu odpowiadające za wielozadaniowość i odkryli, że mózg jest jednak mniej wydajny, gdy przerzucamy uwagę od jednej rzeczy do drugiej. Niektórzy ludzie, zwłaszcza cyfrowi tubylcy, opanowali po mistrzowsku i z pożytkiem dla siebie wielozadaniowość. Okazuje się jednak, że często ich nawyki zmniejszają faktyczną produktywność i prowadzą do stresu, lęku, niepokoju a w konsekwencji niskie efektywności pracy. Wielozadaniowość może również wpływać na pogarszanie pamięci, ponieważ uniemożliwia skupianie się na jednej rzeczy, którą musimy poznać, a następnie sobie przypomnieć. Nadto osoby o dobrze rozwiniętych umiejętnościach technologicznych mają skłonność do spędzania coraz więcej czasu w sieci, co w efekcie może prowadzić do ich rozproszenia i nadaktywności – uprawiania wielozadaniowości w każdej chwili.²⁸

Jak wskazują badania psychologów z Uniwersytetu Stanford prowadzone pod kierunkiem A. Wagnera, wielozadaniowscy pracownicy „przegrywają” z monozadaniowcami w trzech eksperymentach: na pamięć i zdolność koncentracji na zadaniu oraz przyswajaniu i selekcji informacji. Amerykańscy naukowcy tłumaczą te zaskakujące wyniki faktem napływu informacji zewsząd, na skutek czego multitaskerzy się rozpraszają i tracą naturalną zdolność do przefiltrowania napływających danych na ważne i mniej istotne dla ich obecnych działań.²⁹

²⁶ G. Small G. Vorgan, *iMózg*, Wyd. Visper, Poznań 2011, s. 205-206.

²⁷ Tamże, s. 207.

²⁸ G. Small G. Vorgan, *iMózg*, Wyd. Visper, Poznań 2011, s. 205-206

²⁹ Z. Domaszewicz, *Rozproszenie 2.0*

Psychologowie przypominają, że kiedy chcemy zrobić dwie rzeczy równocześnie, to z reguły potrzebujemy na nie dwa razy więcej czasu, niż gdybyśmy je wykonywali jedna po drugiej. Nadto podczas tak nietypowej dla naszego organizmu pracy wzrasta poziom hormonów stresu we krwi – kortyzonu i adrenaliny, dlatego nie potrafimy się skoncentrować. Natomiast długotrwałym skutkiem tego procesu może być uczucie przemęczenia, a nawet wypalenia zawodowego.

Warto podkreślić, że P. Bregman w *Harvard Business Review* Polska wskazał, że po zachłyśnięciu się multitaskingiem powróci moda na monotasking (jednozadaniowość), który sprawia, że w pełni wykorzystujemy swoje umiejętności, minimalizując czas niezbędny na realizację zadań. Ponadto, wykonujemy je dokładniej i lepiej dzięki poświęceniu mu całej uwagi. Nie pojawiają się wówczas błędy wynikające z rozpraszaćcych bodźców.³⁰

3. Przyszłość multitaskingu w organizacji

Wielozadaniowość jest zakorzeniona w naszym współczesnym świecie i nie ma wątpliwości, że będzie nam towarzyszyła jeszcze w przyszłości.³¹ Multitasking jest szeroko promowany zwłaszcza w kulturze biznesu. Korporacja postrzegana jako wielozadaniowa organizacja posiada pracowników przygotowanych do rozwiązywania wielozadaniowych (multitasks) i wieloczynnościowych (multiskills) problemów. Są oni odpowiedzialnymi za wykonywanie wielu zadań i tym samym mają szerszy wpływ na całą organizację. Mianem pracownika wielozadaniowego określa się w korporacji osobę potrafiącą skutecznie wykonywać zadania jednocześnie w różnych obszarach związanych ze środowiskiem biznesowym, być osobą kreatywną, otwartą na zmiany, nabywającą nowe doświadczenia, stawiając czoła kolejnym wyzwaniom.

Większość z nas niewłaściwie rozumie wielozadaniowość, gdyż kojarzy się nam ona tylko z wykonywaniem kilku rzeczy jednocześnie. Tymczasem w multitaskingu faktycznie wyróżnia się trzy poziomy działań: jednoczesna wielozadaniowość (robienie wielu zadań na raz), sekwencyjna wielozadaniowość (przerywanie i wznawianie zadań)

³⁰ Materiały HBRV (Harvard Business Review) wrzesień 2013.

³¹ D.D. Salvucci, N.A. Taatgen, *The Multitasking Mind*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 271.

i wielozadaniowe nabywanie umiejętności w trakcie wykonywania wielu zadań.³² Jeżeli nauczymy się rozsądnie działać grupując poszczególne zadania według hierarchii celów, to wielozadaniowość może okazać się nam niezwykle pomocna w organizowaniu i wykonywaniu nie tylko służbowych obowiązków ale również w pełnieniu wielu innych ról w różnych środowiskach pracy.

Codziennie radzenie sobie z wielozadaniowością to nie tylko konieczność, ale i wyzwanie współczesności, w która zmienia się nieustannie. Trzeba więc tę umiejętność wypracowywać, np. poprzez wykonywanie wielu zadań przez dłuższy czas oraz nie unikanie częstych zmian w wykonywaniu różnych działań i czynności.³³

Zdaniem psychologów biznesu kołem ratunkowym dla wielozadaniowców może okazać się stopniowa zmiana dnia pracy przez menedżerów. Na początek winni oni ograniczyć przymus natychmiastowej reakcji, nie wymagać od pracowników pracy w trybie ciągłego oczekiwania, co ich dekoncentruje i nie pozwala im skupić się na priorytetach. Warto też ograniczyć ilość realizowanych w firmie projektów, by pracownicy bez trudu mogli ustalać priorytety i terminowo realizowali powierzone im zadania. Nie sposób zapomnieć też o synchronizacji codziennych obowiązków pracowników.³⁴ By być bardziej efektywnymi w pracy, i nie popaść w pułapkę złego multitaskingu, należy nauczyć się dobrze zarządzać swoimi kompetencjami w czasie pracy. Istotne jest także w procesie pracy planowanie i kontrolowanie działań, wyznaczanie celów wraz z terminami ich realizacji, delegowanie zadań i uprawnień, wspomaganie się narzędziami ułatwiającymi zarządzanie (Intranet, wideokonferencje, panele dyskusyjne).³⁵

Ważne, aby przy ustalaniu celów nie zapomnieć także o elastyczności, którą wymusza praca zespołowa nad projektami. Ustalony wcześniej harmonogram ma służyć przede wszystkim nadaniu właściwego celu podejmowanym działaniom. Konieczna jest również świadomość i przyzwolenie na to, że w trakcie realizacji zadania mogą pojawić się takie zdarzenia, których nie planowaliśmy, a są one wynikiem innych działań wymagających stosownej reakcji. Multitasking może być więc traktowany, w tym przypadku jako umiejętne reagowanie na nagłe,

³² Tamże, s. 273.

³³ G. Small G. Vorgan, *iMózg*, Wyd. Visper, Poznań 2011, s. 110.

³⁴ K. Sikorska, *Jak zwiększyć swoją efektywność w pracy*, [w:] www.pracaegospodarka.pl 04.03.2012.

³⁵ Tamże.

niespodziewane sytuacje, zdefiniowanie ich i elastyczne dopasowanie się do nich.³⁶

Jako ludzie dysponujemy najwyższym i niezwykle trudnym osiągnięciem aktualnego stanu wiedzy, jakim jest nasz umysł. Pomimo zaawansowanych technologii, których przecież jesteśmy twórcami, “nasze mózgi mogą wyrzeć ku przyszłości, aby przewidzieć rezultat teraźniejszego postępowania, a także odwołać się do przeszłości, by uczyć się na podstawie wcześniejszych doświadczeń”³⁷. W tym kontekście wydaje się zasadnym i budzącym nadzieję stwierdzenie, że zdołamy wypracować nowe modele nabywania nowych kwalifikacji i kompetencji wielozawodowych i wielozadaniowych, które pozwolą ograniczyć dotychczasowe destrukcyjne i uciążliwe skutki multitaskingu. A także dostrzec jego zalety nie tylko jako instrumentu wspierającego, ale także sprzymierzeńca w organizacji i zarządzaniu pracą. Dlatego też w najbliższej przyszłości należałoby poddawać szerszej analizie teorie i wyniki badań empirycznych poziomu przygotowania studentów kierunku zarządzania w zakresie wielozadaniowości w środowisku pracy w aspekcie szans, wyzwań i zagrożeń oraz ich wpływu na osiągnięte cele ujęte w strategii organizacji.

Bibliografia

1. Antczak Z. (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2013
2. Beiner J., *Multitasking macht Arbeitnehmer dummer*, [w:] www.welt.de, 08.07.2009.
3. Błaszczak A., *Pułapka wielu zadań naraz* [w:] www.ekonomia.rp.pl, 24.10.2012.
4. Błąd M., *Sytuacja ekonomiczna wielozawodowych rodzin rolniczych*, projekt N N112 049635 [w:] www.irwipan.wa.pl.
5. Bourdieu P., Passeron J., *The Inheritors: Franch Students and their Relations to Culture*, University of Chicago Press, Chicago 1979 [w:]
6. Czarkowska L., *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków- antropologia organizacji*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

³⁶ Tamże.

³⁷ Ph. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 49.

7. Chojnacki W., Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008.
8. Chojnacki W., Socjologiczna analiza zarządzania personelem. Między pracą a bezrobociem, [w:] www.irwipan.wa.pl
9. Chojnacki W., *Socjologiczna analiza profesjonalizacji w wybranych armiach NATO i Wojska Polskiego*, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
10. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2005.
11. Doktor K., Sirojć Z., Żukowski M., (red.), *Procesy zarządzania w czasach przemian gospodarczych*, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy, Legnica 2011.
12. Domaszewicz Z., *Rozproszenie 2.0* [w:] "Tygodnik Powszechny" nr 3(3158), 17.01.2010.
13. Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
14. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adama Marszałek, Toruń 2000.
15. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
16. Kwiatkowska L., Mozolewska-Adamczyk M., Psota Z. (red.), *Słownik ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
17. Łopiński B., *Blaski i cienie korporacji* [w:] www.centrumrekrutacyjne.pl, 20.12.2012
18. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
19. Materiały HBRV (Harvard Business Review) wrzesień 2013. (do użytku wewnętrznego)
20. Niemierko B., *Wiedza jest kapitałem*, „Nowa Szkoła” 2011, nr 2, s. 32.
21. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
22. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2004.

23. Schultz Duane P., Schultz Sydney E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
24. Salvucci Dario D., Taatgen Niels A., *The Multitasking Mind*, Oxford University Press, Oxford 2011.
25. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia t. 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
26. Sikorska K., *Jak zwiększyć swoją efektywność w pracy?* [w:] www.pracaegospodarka.pl 04.03.2012.
27. Sikorski C., *Kulturowe uwarunkowania elastycznych form zatrudnienia* [w:] *Praca. Gospodarka. Społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Prof. Jolancie Kulpińskiej*, red. Doktor K., Konecki K., Warzywoda-Kruszewska W., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003
28. Small G., Vorgan V., *iMózg. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Wydawnictwo Vesper, Poznań 2011
29. Stonehouse, G., Hamill J., Campbell D., Purdle T., *Globalizacja, Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
30. Sztaba S., *Globalizacja gospodarki*, [w:] Portal Wiedzy PWN (www.biznespwn.pl)
31. Sztumski J., *Elity ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice 2014.
32. Sztompka P., *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
33. Tof er A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
34. Tof er A., Tof er H., Gibson R., *Rethinking the future*, Nicholas Brealey Publications, London 1998 oraz Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
35. Wilsz J., *Teoria pracy*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009.
36. Wojtasik B., *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności* [w:] *Teraźniejszość-Człowiek-Edukacja, Kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej*, Codziennosc jako miejsce i źródło uczenia się, Numer specjalny, Wrocław 2003.

37. Wolniak R., *Korporacje międzynarodowe*, [w:] Portal Wiedzy PWN (www.biznespwn.pl)
38. Zimbardo Ph., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.