



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-22

Teresa Myjak*

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

Instytut Ekonomiczny

OBSZARY PRZYSZŁYCH ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWACH W PERCEPCJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie

W artykule przedstawiono problematykę zmian oraz antycypowane przez respondentów obszary zmian w przedsiębiorstwie. Publikacja jest oparta na wyselekcjonowanej literaturze przedmiotu oraz wynikach badań własnych. Analizę danych statystycznych sporządzono na podstawie obliczeń wykonanych w programie Excel oraz w programie Statistica. Metodę statystyczną wykorzystaną w publikacji stanowi analiza jednowymiarowa obejmująca opis podstawowych wyników badań.

Słowa kluczowe: zmiany, przedsiębiorstwo, pracownicy, badania własne

Wprowadzenie

Zmiana jako powszechnie występujące zjawisko jest nierozzerwalnie związana z każdą formą otaczającego i kreowanego przez człowieka świata, powodując, że z jednej strony oczekujemy zmiany, a z drugiej się jej obawiamy (Roszak, 2016, s. 58). Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym wpływają nie tylko na

* Adres e-mail: myjakt@wp.pl.

organizację, lecz także na ludzi zaangażowanych do pracy na rzecz tej organizacji. W literaturze przedmiotu wskazano wiele skutecznych i efektywnych sposobów wprowadzania zmian w organizacji zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym.

Wyniki badań prowadzonych na temat rewolucyjności i ewolucyjności zmian w przedsiębiorstwie w odniesieniu do jego kultury organizacyjnej pokazują, że przedsiębiorstwa o młodej, dynamicznej kulturze preferują przeprowadzanie zmian rewolucyjnych, natomiast przedsiębiorstwa o tradycyjnej kulturze są zachowawcze i zorientowane na zmiany ewolucyjne. Niemniej w rzeczywistości społeczno-gospodarczej zagadnienie to nie jest jednoznaczne, gdyż w praktyce zmiany rewolucyjne i ewolucyjne wzajemnie się nakładają się i przeplatają (Zajac, 2006, s. 26). Dynamicznie zmieniające się środowisko zewnętrzne zazwyczaj wymusza w organizacjach zmiany rewolucyjne, a nie ewolucyjne, mimo że te drugie pozwalają lepiej przygotować organizację oraz zatrudnione w niej osoby do zmian, ponadto wydają się mniej kosztowne i tym samym – korzystniejsze dla przedsiębiorstwa (Olejczyk-Kita, 2016, s. 16).

Zmiany są znakiem obecnych czasów (Puchalski, 2010, s. 103) i są istotne dla każdego przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki innowacyjnej i turbulentnych zmian otoczenia coraz większego znaczenia nabierają niematerialne formy kapitału organizacji (Płonka, 2011, s. 27). Przedsiębiorstwa, zmagając się ze zmianami dokonującymi się w dynamicznym i złożonym środowisku zewnętrznym, same zostają zmuszone do kreowania zmian wewnątrzorganizacyjnych (Pachura, Nitkiewicz, Kuraś, 2016, s. 33).

Celem publikacji jest ukazanie antycypowanych przez ankietowanych obszarów zmian wewnątrzorganizacyjnych koniecznych dla organizacji wobec wymogów wewnętrznego i zewnętrznego środowiska. Obszary te rozpatrywano w odniesieniu do tożsamości pierwotnej badanych (płeć i wiek), tożsamości wtórnej (wykształcenie, miejsce zamieszkania) oraz tożsamości organizacyjnej (stanowisko i staż pracy). Artykuł obejmuje analizę literaturową zmian w organizacji (część teoretyczna) oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w małopolskich przedsiębiorstwach działających w branży budowlanej (część empiryczna). Zakończenie publikacji stanowią wnioski z badań.

1. Charakterystyka zmian w przedsiębiorstwie i obszarów zmian

Zmiany organizacyjne podejmuje się w celu poprawy wydajności części organizacji, np. realizowanego procesu wewnątrzorganizacyjnego, bądź całej organizacji (McNamara, 2017). Są one uzależnione od wielu czynników wpływających na skuteczność i efektywność procesu zmian, sprowadzających się do kluczowej roli człowieka, jego wiedzy i doświadczenia w procesie zmian, począwszy od chwili pojawienia się pomysłu zmian do urzeczywistnienia tej koncepcji w konkretnym działaniu. Urzeczywistnienie koncepcji zmian wymaga od wszystkich uczestników organizacji spojrzenia wielopłaszczyznowego i wielokryterialnego (Czop, 2011, s. 244). Inaczej zmiany będzie postrzegać kadra kierownicza, a inaczej pracownicy (Sobka, 2014, s. 52).

Pracownicy najbardziej mogą obawiać się utraty stanowiska pracy, a kierownictwo – autonomii, czyli zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy będą postrzegać zmiany z perspektywy zagrożenia ich pozycji w przedsiębiorstwie. Niemniej wszyscy uczestnicy organizacji powinni uświadomić sobie konieczność wprowadzania zmian wewnętrznych, aby dostosować się do ciągle zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Proces zmian w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem złożonym, wpływającym na wszystkie jego sfery funkcjonalne. W szczególności warto wskazać tutaj zmiany w zakresie stosowanych form zatrudnienia w przedsiębiorstwie, wynagrodzenia za pracę, zachowań ludzi w organizacji, stosowanych technologii, organizacji pracy czy fizycznych warunków pracy.

Wzrastające tempo zmian oraz częstość ich występowania, a jednocześnie malejące prawdopodobieństwo przewidywania konsekwencji tych zmian sprawiają, że pracownicy przedsiębiorstw mają zaburzony dotychczasowy porządek życia zawodowego i osobistego. Dla przedsiębiorstw oznacza to z kolei destabilizację systemów zarządzania, aby mogły antycypować lub co najmniej efektywnie dopasować się do zaistniałych warunków wewnętrznych i zewnętrznych (Zajac, 2006, s. 33). W związku z powyższym należy wyszczególnić najważniejsze czynniki wewnątrzorganizacyjnych zmian (tab. 1), wśród których ludzie zajmują główną pozycję, tworząc strukturę organizacyjną, systemy oraz kształtując procesy i technologie.

Tabela 1. Najważniejsze wewnętrzne czynniki zmian w przedsiębiorstwie

Obszar przedsiębiorstwa	Czynniki wewnętrzne wywołujące i kształtujące zmiany w przedsiębiorstwie
Kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> – cechy zasobów ludzkich: kwalifikacje, motywacje, postawy, zachowania, efektywność pracy – kultura organizacyjna (wartości, normy, wzorce, artefakty) – systemy w sferze zarządzania ludźmi – style zarządzania
Struktury	formalne struktury organizacyjne i struktury nieformalne
Systemy (procesy, technologie)	<ul style="list-style-type: none"> – systemy informatyczne i telekomunikacyjne – nowe technologie produkcyjne – procesy reorganizacyjne i restrukturyzacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zajac (2006, s. 20).

W procesie wprowadzania zmian istnieje konieczność uwzględnienia zmieniających się warunków w otoczeniu, następnie oceny i korekty własnych celów, a także uwzględnienia aktualnej kondycji przedsiębiorstwa (Heliak, 2010, s. 47). Do wprowadzenia zmian długookresowych czy konkretnych rozwiązań zmieniających oblicze firmy zazwyczaj potrzeba większego kapitału, jak również więcej czasu (Olkowski, 2016, s. 55). Wprowadzenie zmian wewnątrz organizacji wymaga gruntownego przygotowania pracowników do zmian.

2. Wsparcie organizacyjne pracowników w adaptacji do zmian

Niezależnie od rodzaju planowanych oraz wprowadzanych zmian w organizacji najbardziej nieprzewidywalnym ogniwem w procesie zmian są ludzie zatrudnieni na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej, różnych stanowiskach pracy i na podstawie zróżnicowanych form zatrudnienia. Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że istotnym problemem pojawiającym się na poszczególnych etapach procesu zmian jest konieczność wywierania wpływu na zachowania organizacyjne ludzi. Zachowania organizacyjne ludzi ulegają zmianie w wyniku czynników je stymulujących.

Sobka (2014, s. 68), dokonując analizy literaturowej, doszedł do wniosku, że istnieją techniki i metody wprowadzania zmian, które można zaliczyć do kanonu stosowanego w praktyce, ułatwiające adaptację pracowników do zmian. Wymienia tu m.in wyczerpujące informowanie z wyprzedzeniem oraz konsultacje

z pracownikami, szkolenia pozwalające zrozumieć potrzebę zmian, wspieranie i nagradzanie postaw pracowników sprzyjających zmianom, tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej, stosowanie perswazji i możliwości partycypacji w zmianach, motywowanie i kształtowanie ścieżek kariery sprzyjających kreatywności pracowników, stosowanie coachingu i mentoringu, monitoring postępu prac projektowych oraz dokładne przygotowanie harmonogramu i budżetu zmiany.

Zmiany obejmują zazwyczaj wszystkich pracowników świadczących pracę w przedsiębiorstwie, tym samym wpływając na ich przystosowanie do zmian. Ludzie w obliczu zmian wiedzą, że się zbliżają i na czym mogą polegać, lecz niekoniecznie czują, co one mogą oznaczać (Dobieszewska, 2013, s. 32). Dlatego dużą rolę w przygotowaniu pracowników do zmian odgrywa kierownictwo, które może pomóc pracownikom zaakceptować zmiany poprzez (Cannon, McGee, 2015, s. 562):

- uprzedzenie ludzi o zmianie z możliwie największym wyprzedzeniem,
- uświadomienie wpływu zmian na ludzi,
- zapewnienie jakiejś korzyści wszystkim pracownikom objętym zmianami,
- wyjaśnienie logiki zmian i konieczności jej wprowadzenia,
- wprowadzenie zmiany stopniowo, w sensowny sposób,
- zaangażowanie osób objętych zmianą w jej wdrożenie,
- okazanie cierpliwości i tolerancji wobec zróżnicowanego poziomu akceptacji zmian,
- wykazywanie się stanowczością oraz elastycznością w sposobie dążenia do celu,
- zapewnienie wsparcia praktycznego, szkolenia i pomocy,
- komunikację zarówno w sposób werbalny, jak i niewerbalny,
- monitorowanie przebiegu zmian,
- akceptację przekonania, że zmiana jest stałą częścią życia organizacyjnego,
- przyjęcie odpowiedzialności za zmiany.

3. Metodologiczne kwestie przeprowadzonych badań

Niniejsza część publikacji została oparta na wynikach badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających w branży budowlanej i zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego w następujących powiatach:

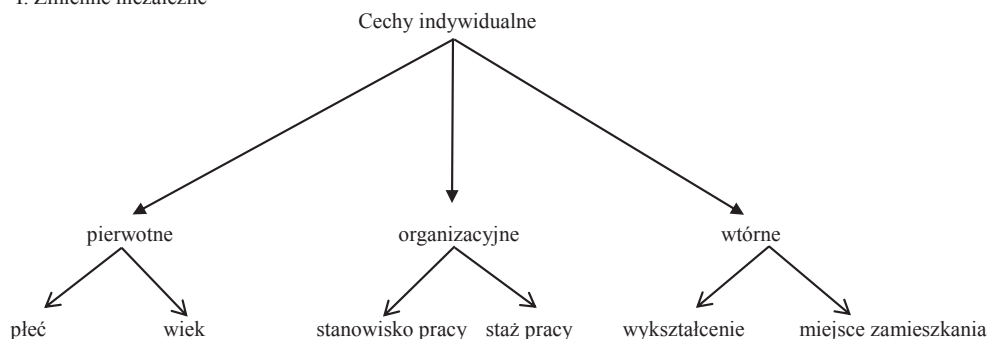
nowosądeckim (64%), krakowskim (16%), nowotarskim (8%) oraz limanowskim, tarnowskim i tatrzańskim (tu w każdym przypadku po 4%). Badania realizowano w latach 2012–2014. W badaniach uczestniczyło 27 przedsiębiorstw, które podzielono na dwie kategorie: mikro i małe (stanowiły one 44%) oraz średnie i duże (56%). Zastosowano dobór celowy, wśród pracowników analizowanych przedsiębiorstw budowlanych przebadano 137 osób¹ mających staż pracy co najmniej pięć lat w badanym przedsiębiorstwie. Inspiracją było uzyskanie rzetelnych informacji od ankietowanych dotyczących antycypowanych zmian wewnątrzorganizacyjnych. Założono, że pracownicy wskażą antycypowane obszary zmian wewnątrz organizacji. Dotarcie do respondentów, a następnie przekonanie ich do wzięcia udziału w badaniach okazało się dosyć trudne nie tylko ze względu na dużą fluktuację pracowników w tej branży, lecz także niechęć niektórych osób do wypełniania ankiety.

Jednym z narzędzi wykorzystanych w procesie badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do pracobiorców wytypowanych organizacji, w którym zastosowano pytania zamknięte i otwarte z opcją do wpisania przez respondentów. Na potrzeby niniejszego artykułu wyznaczono zmienne niezależne oraz zmienne zależne (rys. 1). Zmiennymi niezależnymi stały się wskazane cechy indywidualne respondentów. Jako zmienne zależne przyjęto antycypowane przez ankietowanych obszary zmian w przedsiębiorstwie. Nadmienić należy, że odpowiedzi ankietowanych na poszczególne pytania charakteryzowano osobno. Przy wskazanych wynikach odpowiedzi, które wyrażono w skali nominalnej, podano frakcję wybieranych odpowiedzi.

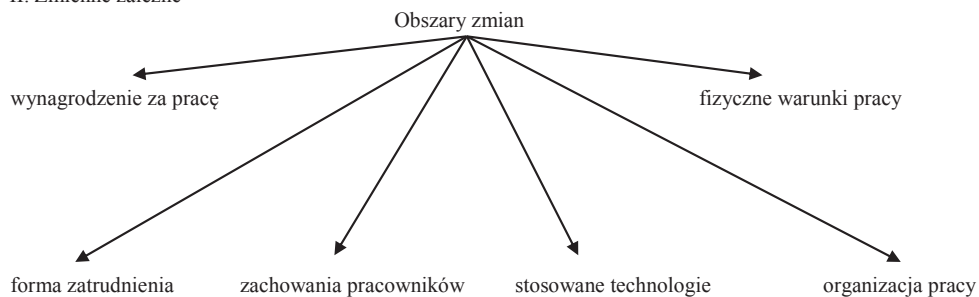
¹ Jeden respondent nie podał płci, wieku, miejsca zamieszkania. Dwóch ankietowanych nie wskazało ogólnego stażu pracy zawodowej, a trzech badanych – zajmowanego stanowiska pracy.

Rysunek 1. Zmienne niezależne i zmienne zależne

I. Zmienne niezależne



II. Zmienne zależne



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Obszary antycypowanych przez respondentów zmian w świetle wyników badań własnych

W odniesieniu do tożsamości pierwotnej (płeć, wiek), tożsamości wtórnej (miejsce zamieszkania, wykształcenie) oraz tożsamości organizacyjnej (zajmowane stanowisko pracy, staż pracy zawodowej) rozpatrywano obszary zmian, jakie respondenci wskazywali we własnym przedsiębiorstwie. Wśród wspomnianych obszarów znalazły się m.in. zachowania pracowników, organizacja pracy czy fizyczne warunki pracy. Pytanie postawione ankietowanym dotyczyło wskazania konkretnych obszarów zmian, a ich odpowiedzi zamieszczono w tabeli 2.

Tabela 2. Obszary antycypowanych przez respondentów zmian (%)

Zmienna grupująca		Obszary zmian												
		forma zatrudnienia		zachowania pracowników		stosowane technologie		wynagrodzenie za pracę		organizacja pracy		fizyczne warunki pracy		liczność badanej próby
		T	N	T	N	T	N	T	N	T	N	T	N	
Płeć	mężczyzna	41	48	54	32	62	30	83	9	62	30	45	41	63
	kobieta	27	59	59	31	59	31	86	8	59	31	31	57	36
Wiek	do 25 lat	33	67	50	50	67	17	100	0	67	33	83	17	4
	25–35 lat	36	59	58	33	55	36	84	9	62	32	38	54	50
	35–45 lat	44	37	56	27	68	22	83	10	66	22	44	39	29
	45 i więcej	20	60	55	30	65	30	85	10	50	40	30	50	15
Zamieszkanie	miasto	41	49	67	27	69	29	90	8	71	24	47	43	37
	wieś	33	54	49	34	56	31	81	8	56	33	36	48	62
Wykształcenie	zawodowe	42	54	42	54	67	29	88	8	50	42	54	38	18
	średnie	35	45	67	16	67	25	87	5	69	20	51	33	40
	wyższe	34	59	52	36	53	34	79	12	59	34	24	64	42
Stanowisko	umysłowe	30	57	55	30	58	30	81	11	62	29	31	55	62
	fizyczne	46	46	58	36	68	30	90	6	60	34	56	34	36
Ogólny staż pracy	do 5 lat	25	75	63	25	25	50	100	0	75	25	38	63	6
	5–10 lat	44	51	51	40	70	21	82	9	65	28	49	40	42
	10 i więcej	30	53	61	24	59	34	84	10	57	33	33	51	51
Staż w aktualnej firmie	do 5 lat	39	51	51	36	64	26	80	10	61	33	41	43	44
	5–10 lat	49	44	59	34	66	29	93	2	71	22	54	41	30
	10 i więcej	14	66	63	20	51	37	80	14	51	34	23	60	26

Oznaczenia: T – tak, N – nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z zestawienia zawartego w tabeli 2 wynika, że wśród badanych ze względu na tożsamość pierwotną najbardziej antycypowaną zmianą organizacyjną była zmiana wynagrodzenia za pracę (w sensie podwyżki wynagrodzenia), na co wskazało 83% ankietowanych mężczyzn, a w dalszej kolejności – zmiana w organizacji pracy i stosowanych technologiach (po 62% wskazań). Podobna sytuacja wystąpiła wśród badanych kobiet, które również wskazały konieczność zwiększenia wynagrodzenia za pracę (86%). Blisko dwie trzecie respondentek także wskazało potrzebę zmiany w zakresie organizacji pracy czy stosowanych technologiach. Respondenci dostrzegli również potrzebę zmian zachowań ludzi w organizacji. Wszyscy ankietowani

(100%) w wieku do 25 lat oraz z najkrótszym stażem pracy wskazali konieczność wzrostu wynagrodzeń. Najmłodszy pracownicy wskazali także zmiany w zakresie fizycznych warunków pracy (cztery osoby z pięciu badanych tak uznało). Osoby starsze wiekiem również dostrzegły wagę tego czynnika, ale w nieco mniejszym stopniu.

Kolejnym aspektem badawczym obejmującym antycypowane zmiany wewnętrznoorganizacyjne w odniesieniu do tożsamości wtórnej było miejsce zamieszkania i wykształcenie. Dane statystyczne zamieszczone w tabeli 2 pokazują, że dwie osoby na pięć mieszkających w mieście wskazały na zmiany w zakresie formy zatrudnienia, a dwie trzecie badanych – zmiany w stosowanych technologiach i organizacji pracy. Dokładnie 56% respondentów mieszkających na wsi również wskazało na te dwa ostatnie czynniki. W przypadku wykształcenia zaobserwowano, że im wyższe wykształcenie miał respondent, tym mniejszy był odsetek wskazań na zmianę formy zatrudnienia i wynagrodzenia za pracę.

Zajmowane stanowisko pracy, ogólny staż oraz staż pracy w badanej firmie to kolejne zmienne, które ujęto w niniejszej analizie. Z wyników badań widać, że stanowisko pracy nieznacznie różnicowało odpowiedzi respondentów w odniesieniu do zmiany zachowań pracowników i organizacji pracy. Zaobserwowano, że im większy ogólny staż pracy mieli ankietowani, tym mniejszy odsetek wskazań na zmianę organizacji pracy. Dwie trzecie badanych mających staż pracy 5–10 lat wskazało konieczność zmian w stosowanych technologiach, a niemal połowa tej grupy optowała za zmianą fizycznych warunków pracy.

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w organizacji są naturalnym zjawiskiem współczesnych czasów, powodują konieczność dostosowania się do nich wszystkich uczestników organizacji, zwłaszcza pracowników świadczących pracę na rzecz organizacji. Pracownicy mają własne oczekiwania wobec zmian, do których można zaliczyć zmiany w zakresie form wynagrodzenia, form zatrudnienia czy zachowań ludzi w organizacji, na co zwrócono uwagę w niniejszym artykule. Przedstawione rozważania można ująć w postaci następujących wniosków:

- a) wynagrodzenie za pracę stało się najbardziej antycypowanym obszarem zmian w badanych organizacjach, wskazywanym przez wszystkie kategorie respondentów zarówno w odniesieniu do tożsamości pierwotnej, wtórnej, jak i organizacyjnej;
- b) zmiana formy zatrudnienia okazała się obszarem najmniej antycypowanym przez respondentów, podobną sytuację zaobserwowano w przypadku fizycznych warunków pracy;
- c) zmiana organizacji pracy była obszarem, w którym zaobserwowano tendencję malejącą wraz z wydłużaniem się stażu pracy respondentów;
- d) w przypadku stosowanych w przedsiębiorstwach technologii w zasadzie większość badanych opowiedziała się za wprowadzeniem zmian w tym obszarze, z wyjątkiem ankietowanych z najkrótszym stażem pracy;
- e) co się tyczy zachowań pracowników w organizacji, niemal dwie osoby z trzech badanych mieszkających w mieście i ze średnim wykształceniem dostrzegły potrzebę wprowadzenia zmian w analizowanym obszarze.

Na zakończenie warto wskazać ograniczenia badań, wśród których należy wymienić:

- przestrzenne rozproszenie ankietowanych, co wywarło wpływ na realizację procesu badawczego,
- ogólną niechęć niektórych pracowników do uczestnictwa w badaniach, co miało także wpływ na dobór i liczebność próby badawczej,
- lokalny wymiar badań.

W przyszłości należałoby poszerzyć kierunki badań o przedstawicieli przedsiębiorstw zlokalizowanych w innych województwach w Polsce, co zwiększyłoby liczebność próby badawczej, a tym samym możliwość zgłębienia analizowanej problematyki, prowadzenia analiz oraz wnioskowania na szerszą skalę.

Bibliografia

- Cannon, J.A., McGee, R. (2015). *Rozwój i zmiana organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czop, K. (2001). Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie. W: M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi* (s. 240–259). Warszawa: Difin.

- Dobieszewska, A. (2013). Portierzy zmian. Narzędzia coachingowe we wdrażaniu zmian. *Personel i Zarządzanie*, 2, 32–35.
- Heliak, M. (2010). Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym jako podstawa do zmian w przedsiębiorstwie. W: J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 33–48). Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- McNamara, C. (2017). *Organizational Change and Development (Managing Change and Change Management)*. Free Management Library. Pobrano z: <https://managementhelp.org/organizationalchange> (15.11.2017).
- Olejczyk-Kita, K. (2016). Ciągła zmiana – czy zasoby stanowią barierę? W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 13–19). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Olkowski, J. (2016). Status quo czy zmiana? Decyzje menedżerskie a polityka personalna firmy. *Personel i Zarządzanie*, 12, 52–55.
- Pachura, A., Nitkiewicz, T., Kuraś, M. (2016). Zmiana a sukces organizacji – porównawcze studium przypadku wybranych przedsiębiorstw. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 29–40). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Płonka, M. (2011). Społeczna wartość dodana jako kryterium decyzyjne podmiotów gospodarczych. W: D. Fatuła (red.), *Społeczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach* (s. 13–31). Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM.
- Puchalski, J. (2010). Skuteczność i przewidywalność w zarządzaniu zmianą zachowań członków organizacji. Analiza przypadku. W: J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 103–108). Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- Roszak, M. (2016). Zmiany, zmiany, zmiany... *Problemy Jakości*, 7–8, 58–58.
- Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Zajac, C. (2006). *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

AREAS OF FUTURE CHANGES IN ENTERPRISES – IN PERCEPTION OF EMPLOYEES

Abstract

The article discusses the problem of change and respondents anticipated areas of changes in the company. The publication was based on the selected literature of the subject and the results of our own research. Statistical analysis was done through calculations performed in Excel and in the Statistica program. The statistical method used in the publication is a one-dimensional analysis that includes a description of the basic research results.

Keywords: changes, company, employees, own research

JEL codes: D23, D29, J29