

**Janina Stankiewicz, Marta Moczulska**

Uniwersytet Zielonogórski

## **WDRAŻANIE ZMIAN W ORGANIZACJI A METODY ORGANIZACJI PRACY. ROZWAŻANIA W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ**

### **1. Wstęp**

Współczesne organizacje powinny być elastyczne, cechować się m.in. zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany. Te procesy można wspomagać przez włączanie pracowników w procesy decyzyjne dotyczące zmian. Angażowanie członków organizacji w jej funkcjonowanie jest istotne i konieczne, zmiana bowiem to proces złożony i trudny, a jak wiadomo, wśród reakcji pracowników na zmiany przeważają opory bierne i czynne, przejawiane w formie jawnej lub ukrytej.

Biorąc pod uwagę to, że tworzenie elastycznych przedsiębiorstw jest wynikiem konieczności dostosowania się do nieustannie i szybko zmieniającego się otoczenia, a współcześnie można wskazać na różne zmiany społeczne i demograficzne, w tym: kurczenie się rynków pracy<sup>1</sup>, otwartość zatrudnionych na wiedzę, ich dążenia do ustawicznego rozszerzania kwalifikacji i wzrost świadomości własnej wartości, ważne jest stosowanie odpowiednich metod organizowania pracy. Z jednej strony powinny wśród nich być te, które opierają się na współpracy, z drugiej, te, które dotyczą indywidualnego pracownika. Pierwsze służą jakości pracy, kreatywności pracowników a przez to – konkurencyjności przedsiębiorstwa, drugie przyczyniają się do ograniczania kosztów funkcjonowania organizacji oraz poszerzania wiedzy pracowników na temat działalności przedsiębiorstwa, kształtując tym samym ich kwalifikacje sprzyjające zmianom. Trzeba podkreślić, że w obu przypadkach wykorzystywane metody powinny nawiązywać do potrzeb pracowników i służyć osiągnięciu przez nich satysfakcji z pracy. Takie są m.in. te metody, które polegają na zaangażowaniu członków organizacji i są oparte na idei partycypacji – zwiększanie uprawnień i umożliwianie dokonywania wyborów.

<sup>1</sup> Spowodowane m.in. spadkiem liczby ludności, ale i zaawansowanych technologii informacyjnych, umożliwiających odnajdywanie i „przejmowanie” pracowników – specjalistów, tym bardziej że możliwa jest praca na odległość.

Skoro dla elastyczności przedsiębiorstwa ujmowanej jako zdolność do wdrażania zmian, tj. dostosowywania się organizacji do otoczenia, istotne są metody organizacji pracy, to powstają pytania: jak powszechne jest stosowanie tych metod w przedsiębiorstwach, które uwzględniają uczestnictwo pracowników? Jakie są ich następstwa? Czy służą one przedsiębiorstwu i jego członkom? Odpowiedź na te pytania uczyniono celem badań i analiz.

## 2. Opis badań

W artykule zaprezentowano wyniki badań obrazujące upowszechnianie metod organizowania pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach. Skoncentrowano uwagę (uwzględniając wymaganą objętość) na tych metodach, które skierowane są do indywidualnego pracownika. Zaliczono do nich: rotację pracowników na stanowiskach, wzbogacanie pracy, poszerzanie pracy, elastyczny czas pracy, telepracę i kafeteryjne systemy wynagradzania.

Zauważmy, że trzy pierwsze metody dotyczą sposobu realizowania zadań, trzy kolejne wiążą się z ogólnymi warunkami wykonywania pracy, tzn. jej miejscem i czasem oraz sposobem wynagradzania. Dodajmy, że trzy pierwsze – poprzez poszerzanie autonomii oraz zwiększanie uprawnień – sprzyjają poszerzaniu kwalifikacji pracowników wiedzy na temat przedsiębiorstwa, w którym pracują, oraz skutkują zainteresowaniem pracą i satysfakcją z niej [Mikuła 2000, s. 53], a to ułatwia zrozumieniem zmian i ich wdrażanie. Natomiast następstwami trzech ostatnich metod są zarówno wzrost zaangażowania w pracę i budowanie lojalności wobec przedsiębiorstwa [Potocki, Winkler 2001, s. 89; Skowron-Mielnik 2003, s. 85], jak i jakościowo lepsze oraz bardziej kreatywne rozwiązania<sup>2</sup>, obniżanie wysokości kosztów potencjalnych szkoleń, polepszanie funkcjonowania przedsiębiorstwa, „zatrzymywanie” wiedzy w organizacji<sup>3</sup>. A to wszystko nie pozostaje bez wpływu na przeobrażenia w firmie.

Badania przeprowadzono wśród 184 pracowników, będących podwładnymi w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa lubuskiego. Zastosowano technikę ankiety, wykorzystując w niej jako narzędzie badawcze kwestionariusz ankiety. Wśród respondentów przeważali mężczyźni (63,8%), osoby z wykształceniem średnim (59%) i poniżej 40. roku życia (87,8%). Gros badanych było zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych (74,5%), w branżach: przemysł (12,2%), handel i naprawy (18,1%), budownictwo (11,7%), administracja (13,8%), transport, gospodarka magazynowa i łączność oraz obsługa nieruchomości, usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (10,1%), pośrednictwo finansowe (8,5%).

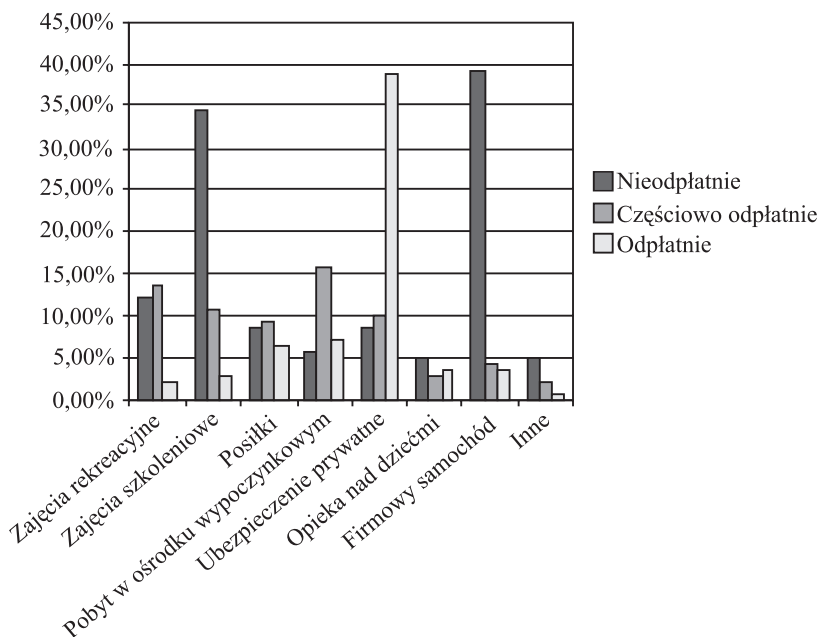
<sup>2</sup> Metody te ułatwiają realizowanie kilku projektów w tym samym czasie (równoległe i niezależnie) co sprzyja doskonaleniu się poza organizacją i poznawaniu innych sposobów działania.

<sup>3</sup> W przypadku członków organizacji, którzy są aktywni w wieku emerytalnym (czas pracy określony wymiarem zadań, system stopniowego przechodzenia w stan spoczynku).

### 3. Powszechność stosowania wybranych metod organizowania pracy w badanych MŚP

Ustalono, że w badanych MŚP powszechność identyfikowanych metod organizowania pracy przedstawiała się następująco: poszerzanie pracy (71%), kafeteryjne systemy wynagradzania (68%), okresowe wykonywanie zadań przez pracowników (60%), wzbogacanie pracy (53%), elastyczny czas pracy (18%) oraz telepraca (12%). Przybliżmy je.

Wśród kafeteryjnych form wynagradzania (rys. 1) respondenci najczęściej wskazywali na: przeprowadzanie szkoleń (47,9%) i udostępnianie firmowego samochodu (47,1%). Rzadziej organizowano w badanych przedsiębiorstwach, zgodnie z opiniami pracowników, zajęcia rekreacyjne (27,9%) oraz umożliwiano im pobyt w ośrodkach wypoczynkowych (28,6%). Należy dodać, że z obu rodzajów świadczeń respondenci mogli korzystać częściowo odpłatnie. Na uwagę zasługuje też to, że pozycję menu kafeteryjnego, jaką jest zapewnienie opieki nad dziećmi, wykorzystywano przede wszystkim w małych przedsiębiorstwach (12,6%). Stosowano ją jako rozwiązanie bezpłatne lub częściowo odpłatne. Część badanych (6,4%) stwierdziła również, że pracownicy korzystają z usług firmy po preferencyjnych cenach (tj. czę-



Rys. 1. Opinie pracowników badanych MŚP o korzystaniu ze świadczeń oferowanych w systemie kafeteryjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

ściowo odpłatnie) oraz że udostępnia się im telefony komórkowe i organizuje imprezy zakładowe. Trzeba dodać, że na stosowanie kafeteryjnych form wynagradzania wskazywali przede wszystkim respondenci młodszy wiekiem, z wykształceniem zawodowym i wyższym oraz kobiety. Analizując wyniki, stwierdzono także, iż prezentowane świadczenia częściej są wykorzystywane w działach: sprzedaży, logistyki oraz księgowości, rzadziej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branżach: hotele i restauracje, edukacja i ochrona zdrowia.

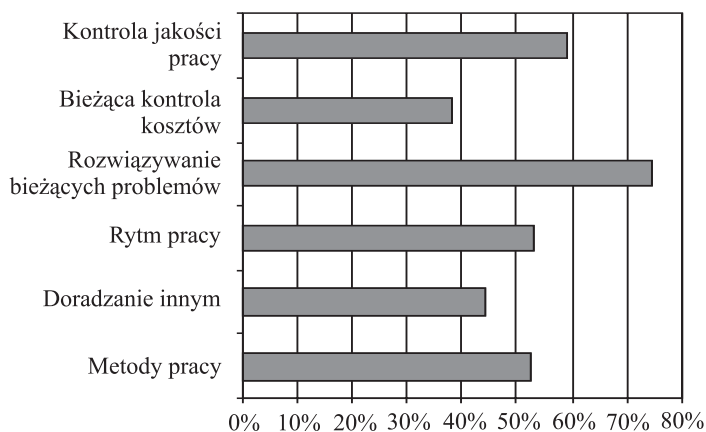
Trzeba zauważyć, że oferowanie takich świadczeń, jak opieka nad dziećmi, pobyt w ośrodkach wypoczynkowych czy zajęcia rekreacyjne, sprzyja odczuciu pracowników, że dla zarządzających przedsiębiorstwem ich potrzeby są istotne. Odczucie to jest ważne dla „przeciwdziałania” potencjalnym oporom członków organizacji wobec wdrażanych zmian. Zajęcia rekreacyjne czy organizowanie imprez zakładowych mogą również przyczyniać się – poprzez integrację ze współpracownikami, uczestnictwo w grupie, wzbudzanie zaangażowania – do ujawniania ukrytych oporów i ich przewyciężania. Przeprowadzanie szkoleń umożliwia pracownikom dostrzeganie problemów w przedsiębiorstwie i ocenę podejmowanych działań, co ułatwia uświadamianie potrzebnych zmian, akceptowanie i aktywny udział w procesie wdrażania zmian.

Rotacja pracownika na stanowiskach pracy jest rozwiązaniem z zakresu organizacji pracy, które zdaniem 63% badanych pracowników wykorzystywano trzy i więcej razy w roku, a według ok. 25% dwa razy do roku. Można zatem uznać, że jest to dość powszechnie stosowana metoda organizacji pracy. Trzeba dodać, że inicjowali ją przede wszystkim przełożeni oraz współpracownicy a głównym celem – w opinii respondentów – było zastępstwo, poszerzanie wiedzy o firmie i jej działalności, koordynowanie spotkań z otoczeniem przedsiębiorstwa, wykonywanie dodatkowych prac, poszerzanie specjalistycznej wiedzy oraz uzupełnienie wakatów. Na stosowanie tej metody częściej wskazywały kobiety, a także respondenci w wieku 31-50 lat. Biorąc pod uwagę opinie respondentów, można zauważyć, że była ona realizowana przede wszystkim w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w branżach: handel i naprawy, pośrednictwo finansowe oraz administracja.

Rozpatrując wzbogacanie pracy, trzeba przypomnieć, że jest to metoda, która polega na zwiększaniu uprawnień podwładnych do planowania pracy, umożliwianiu im podejmowania samodzielnych decyzji, określania metod pracy, środków realizacji zadań i sposobów jej kontroli [Mikołajczyk 2005, s. 186; Mikuła 2000, s. 53]. Biorąc pod uwagę wyniki badań, można ukazać za respondentami, że ich odpowiedzialność poszerzano w zakresie (rys. 2): rozwiązywania bieżących problemów bez udziału przełożonego (74,5%), kontrolowania jakości zadań (59,0%), ustalania harmonogramu czynności i czasu ich wykonania (53,2%) oraz decydowania o metodach pracy (52,7%), doradzania innym pracownikom i szkolenia ich (44,1%) oraz kontrolowania kosztów realizowanych zadań (38,3%). Na stosowanie metody, którą jest wzbogacanie pracy, częściej wskazywali mężczyźni, osoby z wykształceniem średnim, rzadziej – młode osoby (tj. do 30. roku życia), a zatem mniej doświadczone

zawodowo. Wzbogacanie pracy wiąże się z delegowaniem uprawnień przez menedżerów, więc i przejmowaniem odpowiedzialności przez pracowników, co służy ich zaangażowaniu oraz pośrednio poczuciu sensu, celu wykonywanej pracy. Przedstawione następstwa są ważne w procesie wdrażania zmian.

W przypadku poszerzania pracy, czyli metody, która polega na zwiększaniu zakresu czynności wykonywanych przez pracownika – przez scalenie kilku, dotychczas obowiązujących na różnych stanowiskach – wraz z umożliwieniem im dokonywania wyborów dotyczących sposobu realizacji ich pracy [Mendel 2001, s. 79] odnotowano dwukrotnie częstsze wskazania na wykorzystywanie tej metody przez kobiety. Wśród badanych, którzy stwierdzili, że w ich przedsiębiorstwie jest realizowane poszerzanie pracy, znalazły się osoby do 40. roku życia, oraz pracownicy z wykształceniem średnim.



Rys. 2. Opinie pracowników badanych MŚP o poszerzaniu zakresu odpowiedzialności w ramach wzbogacania pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród form elastycznego czasu pracy zidentyfikowano realizowanie czterech następujących (tab. 1):

- *zmiennie godzinny rozpoczynania i kończenia pracy*, czyli jednorazowe dokonywanie wyboru czasu rozpoczęcia i kończenia pracy (5,3% badanych),
- *ruchomy czas pracy*, tzn. możliwość codziennego podejmowania decyzji, w ramach ustalonego przez pracodawcę przedziału czasowego o godzinie rozpoczęcia i zakończenia pracy (6,4%),
- *czas pracy określony wymiarem zadań*, co oznacza samodzielność w ustalaniu dni i godzin wykonywania zadań (6,4%),
- *system stopniowego przechodzenia w stan spoczynku*, tj. wyznaczanie czasu pracy z uwzględnieniem stanu zdrowia, możliwości i predyspozycji członków organizacji (1,1%).

Można stwierdzić, że dwie ostatnie formy elastycznego czasu pracy są charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw, gdyż wskazywali na nie tylko respondenci zatrudnieni w tych organizacjach. Realizowanie tej techniki częściej potwierdzają mężczyźni, osoby młode (tj. do 30. roku życia) i posiadające średnie wykształcenie.

Tabela 1. Opinie pracowników o stosowanych w przedsiębiorstwach formach czasu pracy

Forma czasu pracy		% wskazań
Tradycyjny czas pracy		80,9
Formy elastycznego czasu pracy	zmiennie godziny rozpoczynania i kończenia pracy	5,3
	ruchomy czas pracy	6,4
	system czasu pracy w skali miesiąca/roku	–
	czas pracy określony wymiarem zadań	6,3
	system stopniowego przechodzenia w stan spoczynku	1,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując wyniki badań związane z telepracą, ustalono, że na możliwość wykonywania zadań poza biurem, np. w domu, częściej wskazywały kobiety, osoby do 40. roku życia oraz z wykształceniem średnim. Korzystanie z tego rozwiązania potwierdzali także specjaliści, w tym szczególnie IT, planowania/rozwoju oraz zatrudnieni w edukacji. Dziesiąta część badanych stwierdziła, że stosowanie telepracy jest metodą dostępną raczej dla kierowników niż dla pozostałych pracowników. Trzeba zauważyć, że telepraca nie jest preferowana przez menedżerów dlatego, że: wykonywanie zadań przez podwładnych w domu ogranicza kontrolę nad nimi, co może generować obawy, np. typu logicznego – spadek efektywności działań, czy politycznego – naruszenie prestiżu, autorytetu; wymaga to także zmiany stylu pracy i sposobu komunikowania. Podejmowanie telepracy przez menedżerów i ekspertów w swoich dziedzinach, zatrudnionych w branżach wysokiej technologii i/lub działach wymagających odpowiednich warunków do pracy, potwierdzają także wyniki badań nad stosowaniem tej metody zarządzania w krajach Europy Zachodniej [Pędziwiatr 2002, s. 31].

Warto nadmienić, że w przypadku starszych osób (tj. powyżej 55. roku życia) stosowanie zarówno elastycznego czasu pracy, jak i telepracy służy „zachowaniu” wiedzy w organizacji, w tym także o zmianach. Doświadczenie tych osób, poprzez kształtowanie pozytywnego nastawienia członków organizacji wobec przeobrażeń, może ułatwiać wdrażanie zmian, a dzięki ich postrzeganiu z różnych perspektyw – sprzyjać skuteczności.

Należy podkreślić, że w badanych przedsiębiorstwach stosowano nie jedną metodę i technikę zarządzania, lecz najczęściej dwie lub trzy (32,4 i 39,9%). Można zatem mówić o „kumulowaniu/potęgowaniu” się następstw, a uwzględniając tezy zaprezentowane można stwierdzić, że pracowników przygotowuje się do zmian [Stankiewicz, Moczulska 2006].

Wiedząc, że dla wdrażania zmian istotne jest zaangażowanie pracowników, dbanie o ich satysfakcję z pracy, w badaniach zapytano o preferencje dotyczące stosowanych metod i technik zarządzania. Ustalono, że najczęściej wymienianymi ( $D = 1$ ) były elastyczny czas pracy oraz telepraca, czyli te, które były realizowane najrzadziej.

Czemu służyły, zdaniem badanych, omawiane metody i techniki zarządzania? Respondenci uważali, że stosowanie:

a) telepracy i elastycznego czasu pracy sprzyjało wzrostowi ich zainteresowania pracą i było wyrazem zadbania o ich potrzeby,

b) kafeteryjnych form wynagradzania wzmacniało poczucie ważności pracownika, jego podmiotowości jako wynik zwrócenia uwagi na jego potrzeby,

c) rotacji pracowników na stanowiskach pracy z jednej strony przyczyniło się do rozwoju zawodowego, z drugiej – spowodowało spadek odczuwania nudy i monotonii wykonywanych zadań;

d) poszerzenia pracy sprzyjało pogłębieniu wiedzy o działalności przedsiębiorstwa, a równocześnie poszerzeniu umiejętności i podwyższeniu kwalifikacji,

e) wzbogacania pracy, poprzez:

– wzrost autonomii w zakresie doboru metod pracy i kontrolowania kosztów wykonywanych zadań przyczyniło się do wzrostu poczucia sensu wykonywanej pracy,

– umożliwienie rozwiązywania bieżących problemów oraz nadzorowania jakości pracy traktowane jako wyraz docenienia posiadanych umiejętności i kwalifikacji zarówno przez współpracowników, jak i przełożonych, służyło wzrostowi satysfakcji z pracy oraz rozwojowi zawodowemu.

Można stwierdzić, że korzyści płynące z realizowania metod związanych z warunkami pracy wiążą się z zaspokajaniem potrzeb pracowników, co służy wzrostowi ich zaangażowania, a ono jest ważne dla wdrażania zmian. Również następstwa metod dotyczących sposobu wykonywania zadań sprzyjają dokonywaniu przeobrażeń. Poprzez wzrost kwalifikacji pracownicy są bardziej świadomi konieczności wprowadzania nowych rozwiązań, a także bardziej kompetentni w poszukiwaniu rozwiązań. Natomiast odczucie, że ich wiedza i umiejętności są doceniane, może wzmacniać chęć współdziałania i aktywność w procesie dokonywania zmian, a to powinno się przyczyniać do tworzenia klimatu akceptowania konieczności zmian i szukania raczej optymalnych rozwiązań niż stosowania mało konstruktywnej krytyki.

#### 4. Podsumowanie

W badanych małych i średnich przedsiębiorstwach wykorzystywano przede wszystkim metody organizowania pracy dotyczące sposobów wykonywania zadań, natomiast rzadziej stosowano metody związane z warunkami pracy. Trzeba zwrócić uwagę na to, że do metod preferowanych przez pracowników należały te, które rzadziej realizowano w ich przedsiębiorstwach. Uwzględniając określone przez respondentów następstwa wykorzystywanych metod, można uznać za potrzebne upo-



wszechnianie właśnie tych preferowanych. Umożliwianie realizowania zadań poza biurem (telepraca) czy dokonywanie wyboru czasu pracy skutkuje wzrostem poczucia własnej wartości, przydatności dla przedsiębiorstwa i przez to przyczynia się do zwiększania aktywności pracowników w dokonywanych przeobrażeniach. Nie należy marginalizować pozostałych metod (rotacji pracowników na stanowiskach, poszerzania pracy i wzbogacania jej), sprzyjają one bowiem wdrażaniu zmian. Poszerzanie wiedzy i umiejętności członków organizacji oraz zwiększanie zakresu autonomii, a przez nią – odpowiedzialności, powoduje wzrost zaangażowania pracowników w proces dokonywania przeobrażeń. Wydaje się, że preferowanie metod organizowania pracy związanych z warunkami jej wykonywania może być wyrazem niedostatecznego podkreślania ważności udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji.

## Literatura

- Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, red. Z. Dziubiński, M. Kowalewski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo pracowników w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
- Jaworska J., *Równoważenie pracy i życia*, „Personel”, 1-15 grudnia 2003.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1983.
- Mikołajczyk Z., *Współczesne tendencje zmian w tradycyjnym podejściu do organizacji pracy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Mikoła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.
- Pędziwiatr F., *Telepraca i jej implikacje*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002 nr 2.
- Potocki A., Winkler R., *Zasady wdrażania elastycznych form organizacji czasu pracy*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 5, Chrzanów 2001.
- Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie: podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, AE, Poznań 2003.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Partycypacja pracowników jako metoda ewolucyjnego przygotowania pracowników do rewolucyjnych zmian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, AE, Wrocław 2006.

## THE IMPLEMENTATION OF CHANGES IN AN ORGANIZATION AND METHODS OF ORGANIZING WORK. CONSIDERATION IN THE LIGHT OF THE RESULTS OF RESEARCH

### Summary

The article emphasizes the importance of organizations' ability to respond quickly to changes and shows the need for the use of appropriate methods of organizing work. The author presents the results of research on the universality of these methods, which rely on the involvement of members of the organization.