

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

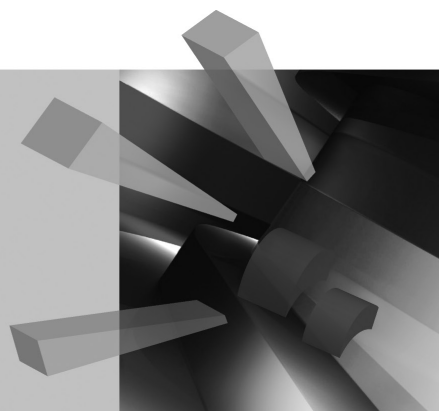
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Maciej Malarski

Uniwersytet Łódzki

STYMULACJA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW SZANSĄ EFEKTYWNEGO PRZEPROWADZENIA ZMIANY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Zmiany wprowadzane przez organizacje mają różne podłoże, przeprowadzane są w różnych okolicznościach, ich zakres może obejmować całą organizację lub jej wycinek. Jednak w każdych warunkach rola pracowników we wprowadzaniu zmian jest trudna do przecenienia. Artykuł poświęcony został aspektom wiązania wdrażania zmiany ze wzrostem zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę i sprawy przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono badania przeprowadzone w wybranym przedsiębiorstwie. Ich celem była identyfikacja barier powstałych w momencie wprowadzania zmiany organizacyjnej, utrudniających pracownikom pełne zaangażowanie się w pracę i akceptację nowych warunków funkcjonowania organizacji. Jako metodę badawczą zastosowano ankietowe badanie opinii pracowników oraz przeprowadzenie grup fokusowych.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, planowanie zmian, wdrażanie zmian.

1. Wstęp

Każda zmiana organizacyjna może być postrzegana przez pracowników jako element zagrożenia, szczególnie wtedy, gdy jest nieoczekiwana i źle przygotowana oraz nieodpowiednio wprowadzana. Zmiany są jednak wszechobecne i truizmem staje się stwierdzenie, powtarzane również w kontekście zarządzania ludźmi, że jedynie to, co niezmiennie, to nieuchronność występowania zmian.

Aby ta powszechność i nieodzowność zmian nie były jedynie wymaganiem, a może nawet czasem ostrzeżeniem dla zarządzających współczesnymi organizacjami, należy nie tylko je wprowadzać zgodnie z metodyką zarządzania zmianami czy też projektami, ale też mieć na stałe wpisane w zarządzanie organizacjami mechanizmy nieustannego podporządkowywania wszelkich prowadzonych działań pod rygorem konieczności wprowadzania zmian¹. Mechanizmy te powinny mieć wymiar

¹ L. Strannegard i M. Friberg opisują model firmy, w której płynność i niestabilność są powszechne oraz uznawane za oczywistość [Strannegard, Friberg 2001, cyt. za: Kostera (red.) 2008, s. 25].

społeczny oraz *stricte* organizacyjny. Wymiar społeczny związany jest z ciągłym przygotowywaniem ludzi, mentalnym i psychicznym, do indywidualnego i grupowego funkcjonowania w kontekście zmienności otoczenia i środowiska pracy. Wymiar ten jest urzeczywistniany wprowadzaniem do narzędzi zarządzania personelem rozwiązań wspierających postawy i zachowania związane z akceptacją zmian oraz szybką adaptacją do nowych warunków środowiska pracy. Znajduje to wyraz we wdrażaniu systemów kompetencji pracowników i opartych na nich programach oceny i rozwoju osobistego, wdrażaniu cykli szkoleniowych i coachingowych, budowaniu kultury sprzyjającej zmianom, wprowadzaniu otwartej komunikacji organizacyjnej [Czapla 2011, s. 39-42]. W artykule przedstawiono badania przeprowadzone w przedsiębiorstwie, którego celem była identyfikacja barier powstałych w momencie wprowadzania zmiany organizacyjnej, które utrudniają pracownikom pełne zaangażowanie się w pracę i akceptację nowych warunków funkcjonowania organizacji.

2. Zaangażowanie pracowników

Kierowanie ludźmi poprzez stymulację ich zaangażowania w wykonywanie pracy jest traktowane jako jeden z głównych sposobów wzrostu efektywności, inicjatywności oraz zwiększania ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w których pracują [Callan, Lawrence 2008]. Istnieje wiele definicji zaangażowania. Schaufeli i Bakker podają kilka przykładów definicji opublikowanych przez wiodące firmy doradztwa personalnego, w których częścią wspólną jest [Schaufeli, Bakker 2004, s. 293-315]:

- oddanie się pracowników sprawom organizacji, szczególnie w wymiarze emocjonalnym;
- przejawianie ponadstandardowych zachowań, które są ukierunkowane na wzrost efektywności organizacji.

Kahn podaje natomiast definicję zaangażowania, która odnosi się do tworzenia więzi między ludźmi a organizacją, wyrażanych poprzez ekspresję fizyczną, psychiczną oraz intelektualną w czasie wykonywania zadań [Kahn 1990, s. 694]. Zaangażowanie według Rothbarda można określać w dwóch wymiarach: jako zogniskowanie uwagi mierzonej ilością czasu, jaka jest poświęcana na myślenie o spełnianej przez pracownika funkcji, oraz jako zogniskowanie absorpcji – mierzonej intensywnością wypełniania roli [Rothbard 2001, s. 656]. Jeszcze inne podejście mówi o stałym i dominującym stanie kognitywno-emocjonalnym pracownika, w którym aktywność podczas wykonywania pracy jest wyrażana wysokim poziomem energii fizycznej i sprawności intelektualnej, gotowością do wysiłku nawet w sytuacjach trudnych [Schaufeli, Salanova 2002, s. 74].

Meyer i Allen wprowadzili podział zaangażowania na trzy składniki: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania i zaangażowanie normatywne. Można przyjąć, że dwa pierwsze składniki wynikają z wewnętrznej potrzeby i poczucia

przywiązania do organizacji, trzeci natomiast związany jest z oceną tego, że organizacja zasługuje na lojalność i odwzajemnienie za to, co oferuje [Allen, Meyer 1990, s. 2-4]. Każdy z tych składników jest związany z dokonaniem przez pracownika oceny środowiska pracy, w którym on funkcjonuje, w powiązaniu z jego własnym systemem wartości i oczekiwań.

Koncepcję Meyera i Allena można powiązać z jeszcze innym spojrzeniem na zaangażowanie, prezentowanym przez Deciego i Ryana, którzy podkreślali rolę wewnętrznej motywacji [Ryan, Deci 2000]. Upatrują oni w motywacji wewnętrznej wyzwolenia pokładów kreatywności, prawdziwej radości tworzenia, porównywanej do dziecięcej aktywności nielimitowanej granicami szablonowości i obawami o akceptowalność końcowego efektu. Motywacja wewnętrzna uzewnętrznia się poprzez aktywność człowieka, dążenie do osiągnięć określanych przez niego jako wartościowych, asymilowaniem się do panujących warunków, eksploracji świata zewnętrznego. Motywacja wewnętrzna jest ściśle powiązana z poczuciem autonomii i potrzebą bycia osobą kompetentną. Poczucie posiadania odpowiedniego poziomu kompetencji jest ściśle powiązane z doświadczaniem dowodów na bycie kompetentnym. Takie dowody powinny pochodzić ze świata zewnętrznego w postaci różnego rodzaju informacji zwrotnych, odpowiednio przekazanych. Sygnały zewnętrzne zwiększające poczucie kompetencji mogą być również wyrażane z postaci sugerowanych celów, proponowania wyzwań atrakcyjnych dla odbiorcy.

Według Deciego i Ryana zwiększenie poziomu motywacji wewnętrznej jest ściśle powiązane z utrzymywaniem relacji z innymi i poczuciem bliskości w stosunku do innych ludzi. Autorzy teorii podkreślają, że pozytywne odniesienia między ludźmi, wzmacniane poczuciem bezpiecznego pod względem społecznym środowiska sprawia, że człowiek lepiej wykorzystuje własne możliwości działania. Wychodząc z takiego założenia, można stwierdzić, że zewnętrzna akceptacja oraz wsparcie emocjonalne wzmacniają naturalną chęć do aktywności, jednocześnie podnosząc ocenę kompetencji i nie naruszając poczucia autonomii.

Autonomia z kolei związana jest z poczuciem samostanowienia i działaniem woli, w którym osoba jest źródłem samodzielnego wyboru i określania kierunku działania. W tym znaczeniu oddziaływanie zewnętrzne w postaci narzucania celów, wyznaczania limitów, ścisłych terminów zakończenia pracy, przeprowadzanie pod presją oceny efektów pracy czy występowanie nacisków i zagrożenia wpływają negatywnie na motywację wewnętrzną, ograniczając swobodę działania (autonomię człowieka).

W taki nurt określania zaangażowania wpisuje się również podejście Kozielskiego, który podzielił działania ludzkie na normalne i transgresyjne [Kozielski 2004, s. 81-95]. Te pierwsze, nazywane również działaniami zachowawczymi lub ochronnymi, wynikają z konieczności zachowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb. Te drugie to działania twórcze, innowacyjne i ekspansywne, związane z przyjmowaniem nowych ról, wychodzeniem poza własne dotychczasowe schematy myślenia i postępowania, a więc takie, które są szczególnie pożądane

w procesach inicjowania i wprowadzania zmian. Działania transgresyjne Kozielecki łączy głównie z motywacją wewnętrzną, która z kolei wiąże z występowaniem potrzeby hubrystycznej. Potrzeba ta związana jest z obroną, potwierdzaniem i wzrostem własnej wartości jako osoby.

3. Wdrażanie zmiany procesem psychospołecznym

Wśród badaczy reakcji psychologicznych panuje przekonanie, że w momencie pobudzenia emocjonalnego u każdego człowieka zaczyna zawężać się pole uwagi [Easterbrook 1959, s. 183]. Im większe pobudzenie, tym ludzkie zdolności percepcji oraz zdolności przetwarzania informacji maleją. Easterbrook podkreśla, że jeśli następuje silne, negatywne pobudzenie, wtedy człowiek koncentruje się na tych elementach otoczenia, które zagrażają jego życiu. Taki model psychicznego zachowania ludzi ma konkretne przełożenie na grunt przeprowadzania zmiany. Przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych niewątpliwie dochodzi do wzrostu niepewności wśród pracowników. Jeśli niepewność ta nie jest ograniczana odpowiednimi działaniami (np. informowaniem o zmianach – celach, zasadach wdrażania, korzyściach itd.), ludzie mogą ograniczać się do spojrzenia na zmianę przez pryzmat jedynie tego, co przynosi zagrożenie dla własnej pozycji (w wymiarze zawodowym, np. utrata statusu w organizacji, lub w wymiarze osobistym, np. obniżenie poziomu wynagrodzenia czy nawet utrata pracy i ograniczenie możliwości realizacji podstawowych potrzeb życiowych) lub w stosunku do innych współpracowników.

Zawężenie percepcji dodatkowo powoduje ograniczenie możliwości dostrzegania przez ludzi szerszego kontekstu zmian. Jeśli pracownicy mają być zaangażowani i czynnie wspierać zmiany, wtedy ograniczenie uwagi może prowadzić do pomijania możliwych powiązań między wdrażanymi zmianami a innymi potencjalnie korzystnymi przekształceniami. Dodatkowo, jeśli wdrażanie zmian nie będzie związane z autentycznym udziałem pracowników w procesach przygotowawczych, monitorujących i oceniających, może być przez nich traktowane jako jedynie zewnętrzny przymus, bez wewnętrznego poczucia akceptacji i identyfikacji ze zmianami. Furnham wskazuje na kilka warunków aprobaty zmiany [Furnham 2011, s. 677-678]:

- jest łatwa do zrozumienia;
- nie zagraża bezpieczeństwu pracowników;
- pracownicy, których dotyczy, uczestniczą w jej przygotowaniu;
- wprowadzana jest po innych zmianach, które przeprowadzone zostały z sukcesem;
- rzeczywiście ogranicza obciążenie pracą;
- rezultaty są z dużym prawdopodobieństwem osiągalne;
- wdrożenie zmiany było wspólnie zaplanowane;
- zaangażowanie kadry zarządzającej jest bardzo silne.

Praktyczną wskazówką dla osób wdrażających zmiany może być koncepcja Morgana, który sformułował pięć zasad zarządzania, na których powinno opierać się

nowoczesne przedsiębiorstwo. Zasady te są interesujące z punktu widzenia zwiększenia zaangażowania pracowników w poszukiwanie nowych rozwiązań, będących przez to platformą do uczestniczenia pracowników w przygotowywaniu zmiany i jej przeprowadzaniu. Morgan wskazuje na konieczność [Morgan 1997, s. 2-20]:

- polepszenia ludzkich możliwości zobaczenia i rozumienia różnych sytuacji w nowy sposób;
- znajdowania nowych odniesień i założeń dla nowych sposobów organizowania pracy oraz wewnętrznych relacji w przedsiębiorstwie;
- budowania wspólnego rozumienia zewnętrznych zjawisk;
- zwiększania indywidualnego poczucia sprawstwa w otwieraniu nowych perspektyw;
- wprowadzenia potencjału do samoorganizowania się, opartego na ciągłym reinterpretowaniu tego, „gdzie jesteśmy i gdzie chcemy dojść”.

Powiązanie zarządzania organizacjami, również w kontekście zarządzania zmianą, ze wzrostem zaangażowania dobrze odwzorowuje definicja sformułowana przez firmę doradczą Chiumento [2004]: „zaangażowanie jest pozytywną, dwustronną relacją między pracownikiem i organizacją. Obie strony są świadome swoich własnych potrzeb oraz potrzeb drugiej strony oraz tego, w jaki sposób mogą nawzajem wspierać ich realizację. Zaangażowani pracownicy i organizacje będą w stanie pójść dodatkową milę dla dobra każdej strony, ponieważ widzą wspólne korzyści z inwestowania w takie relacje”.

4. Wprowadzanie zmiany w badanym przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo produkcji części samochodowych od kilkunastu lat funkcjonuje na rynku polskim. W tym czasie przeobrażenia, jakie zaszły w otoczeniu firmy, spowodowały konieczność wprowadzania szeregu zmian do wewnętrznego sposobu funkcjonowania firmy. Przedsiębiorstwo postawiło na ciągły wzrost produktywności poprzez wdrożenie różnych programów zwiększania wydajności i jednoczesnego szukania oszczędności w oparciu o metodykę lean manufacturing. Wprowadzanie zmian zostało zaplanowane na kilkanaście miesięcy i zostało nazwane „Programem racjonalizacji produkcji”.

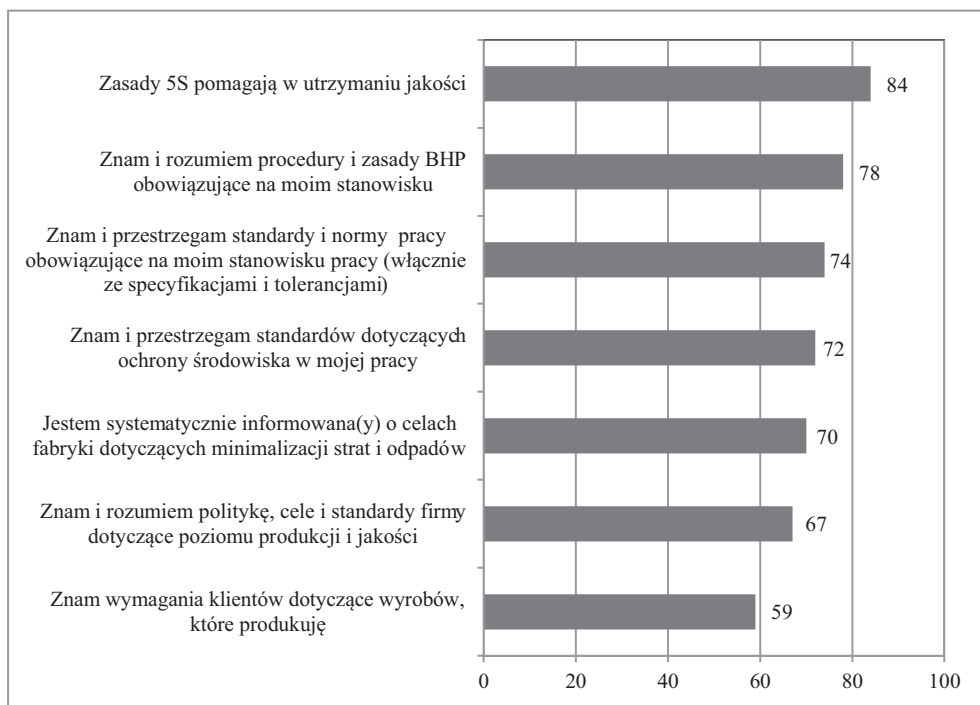
Wprowadzono program 5S, kaizen, SMED, elementy systemu JIT, wprowadzono finansowe zachęty do zgłaszania nowych pomysłów. W związku z wprowadzaniem nowych rozwiązań pracownicy zostali przeszkoleni w ramach nowych metod pracy, zasad lean manufacturing, koncepcji ciągłego doskonalenia. Zachęcano przy tym pracowników do zgłaszania pomysłów, które byłyby zgodne z preferowanym, nowym stylem pracy i ukierunkowane na wzrost efektywności oraz likwidację marnotrawstwa. Przeprowadzono spotkania we wszystkich grupach pracowniczych, przedstawiono cele zmian oraz poszczególne etapy procesu.

Pracownicy przyjęli nowe przedsięwzięcia z dużą rezerwą. Chociaż na początku pojawiały się z ich strony propozycje modyfikacji sposobów pracy: np. nowe usta-

wienie maszyn, inne wykorzystanie narzędzi, zmniejszenie zużycia energii, jednak po kilku miesiącach wdrażania „Programu racjonalizacji produkcji” zaangażowanie pracowników było dalekie od oczekiwań kadry menedżerskiej.

Planowane efekty, które przyjęto na początku wdrażania zmian, nie zostały w pełni osiągnięte, co więcej – atmosfera panująca w przedsiębiorstwie uległa pogorszeniu. Do kadry kierowniczej zaczęły trafiać informacje, że pracownicy odczuwają dużą presję związaną z koniecznością zwiększania wydajności pracy. Pojawiła się obawa, że nowe sposoby pracy, w tym zmiany, które były oparte na pomysłach samych pracowników, będą wykorzystywane do tego, aby zwiększać obciążenie pracą, a co za tym idzie – znacznie wzrośnie wysiłek pracowników.

W takiej sytuacji podjęto decyzję o przeprowadzeniu dodatkowego projektu, związanego z identyfikacją tych barier, które przeszkadzają w pełnym zaangażowaniu się pracowników we wprowadzane zmiany. Głównym założeniem projektu było zaproszenie wszystkich pracowników do wspólnego wypracowania nowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym. Plan projektu zakładał przeprowadzenie ankietowego badania opinii pracowników, będącego punktem wyjścia do przeprowadzenia kolejnych działań. Badania wykazały, że pracownicy

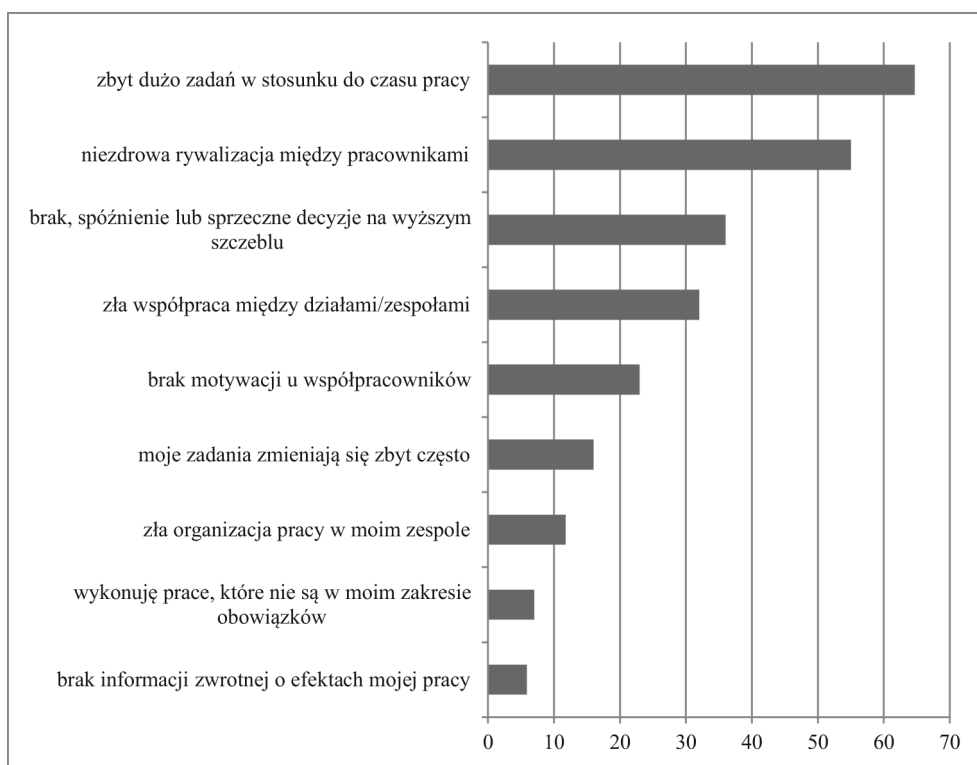


Rys. 1. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące znajomości metod i norm pracy

Źródło: opracowanie własne.

postrzegali wprowadzane zmiany jako mające zwiększyć produktywność (blisko 5/6 wskazań), zwiększyć poziom jakości (4/5 wskazań), podnieść konkurencyjność produktów (4/5 wskazań). Co ciekawe, badania wykazały, że zdecydowana większość pracowników deklarowała znajomość wprowadzanych nowych metod pracy (zob. rys. 1).

Pracownikom zadano pytania dotyczące ich poziomu zaangażowania oraz nastawienia do jednego z podstawowych założeń zmian – ograniczania kosztów działań. Prawie 2/3 respondentów stwierdziła, że angażuje się w osiąganie celów firmy, a ponad połowa deklarowała, że dba o ograniczanie kosztów w firmie. Kolejne pytanie miało na celu identyfikację trudności we wzroście efektywności pracy i w pełniejszym zaangażowaniu pracowników (zob. rys. 2).



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie o przeszkody w efektywnym i pełnym zaangażowaniu w wykonywanie zadań – pytanie wielokrotnego wyboru z kafeterią odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem projektu stało się przedstawienie wyników pracownikom i rozpoczęcie pogłębionych analiz, które polegały na przeprowadzeniu rozmów z przedstawicielami poszczególnych działów oraz brygad produkcyjnych. Wybra-

ni przedstawiciele byli wyrazicielami opinii wszystkich członków danego zespołu. Z reprezentantami spotykali się pracownicy działu personalnego. W ten sposób pracownicy mogli bez obaw swobodnie wypowiadać się i wyrażać swoje własne oceny – były one przedstawiane przez ich reprezentantów bez wskazywania, kto jest ich autorem. Tak zgromadzony materiał został następnie zaprezentowany przez pracowników działu personalnego kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych. Wspólnie wypracowywano działania naprawcze. Założono, że każde działanie będzie się odnosiło wprost do uwag zgłaszanych przez konkretne zespoły pracownicze. Kolejnym zaplanowanym działaniem były spotkania kierowników z własnymi zespołami pracowniczymi i przedstawienie proponowanych rozwiązań oraz wspólne wypracowanie harmonogramu ich wprowadzania.

Przyjęty plan i metodyka pracy w projekcie spowodowały, że efekty przeszły pierwotne założenia. Ilość zgłaszanych uwag przez pracowników była bardzo duża i dotyczyła wielu, czasem drobnych usterek, które w dużej mierze udało się szybko skorygować. Badanie opinii oraz przeprowadzone spotkania wykazały również, że wiele rozwiązań systemowych, np. sposoby oceniania i premiowania pracowników, też wymaga dostosowania do oczekiwań pracowników. Kierownictwo firmy przyjęło również nowy sposób wprowadzania dalszych zmian związanych z „Programem racjonalizacji produkcji”. Stwierdzono, że regularnie będą się odbywały badania opinii pracowników i za każdym razem przeprowadzone zostaną konsultacje z wykorzystaniem sprawdzonej metodyki.

5. Wnioski

Zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę jest uzależnione od ich samodzielnie podjętej decyzji co do pełnego i świadomego uczestniczenia w tych aktywnościach, które łączą się z ich pracą. Procesy związane ze wzbudzaniem zaangażowania są złożone i trudne do zoperacjonalizowania, dotyczą bowiem również sfery emocjonalnej człowieka, szczególnie w sytuacji wprowadzania zmian, które mogą wywołać negatywne emocje związane z pojawieniem się poczucia zagrożenia. Niemniej można stwierdzić, że moment wprowadzania zmian może służyć do podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników, należy przy tym pamiętać o kilku generalnych zasadach:

- proces wprowadzania zmiany powinien być zależny od bieżącej weryfikacji nastrojów pracowników,
- typowe działania związane z przygotowaniem pracowników do zmian nie do końca się sprawdzają, jeśli nie są zweryfikowane informacją zwrotną od zainteresowanych pracowników,
- informacja zwrotna od pracowników powinna docierać w sposób ciągły, aby na bieżąco korygować użytą metodykę wprowadzania zmian lub modyfikować ich cele i harmonogram,
- nawet najlepiej przygotowane programy wdrażania zmiany (uwzględniające poprawność metodyczną) powinny zawierać mechanizmy korygujące.

Literatura

- Allen N., Meyer J., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, 63/1.
- Callan V., Lawrence S., *Building Employee Engagement, Job Satisfaction, Health and Retention*, Oxford Handbooks of Organizational Well Being, Oxford 2008.
- Chiumento, *Get Engaged*, http://www.hci.org/files/portal-upload/hci/hciLibraryPaper_17267.pdf, 1.09.2012.
- Czapla T., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Easterbrook J., *The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior*, „Psychological Review” 1959, 66.
- Furnham A., *The Psychology of Behaviour at Work*, Psychology Press, New York 2011
- Morgan G., *Imagination. New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*, Sage Publications, London 1997.
- Kahn W. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, 33.
- Kozielecki J., *Spoleczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2004.
- Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rothbard N., *Enriching or depleting? The dynamic of engagement in work and family roles*. „Administrative Science Quarterly” 2001, 46.
- Ryan R., Deci E., *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, „American Psychologist”, January 2000.
- Schaufeli W., Bakker A., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*, „Journal of Organizational Behaviour” 2004, 25.
- Schaufeli W., Salanova M., *The measurements of engagement and burnout: a confirmative analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, 3.
- Strannegard L., Friberg M., *Already elsewhere – om lek identitet och hastighet i affarslivet*, Raster Forlag, Stockholm 2001.

STIMULATION OF EMPLOYEES' ENGAGEMENT AS A CHANCE FOR EFFECTIVE CHANGE INTRODUCTION

Summary: Changes introduced by organizations have various basis, run in various circumstances and their scope can embrace the whole organization or its part. In all cases the role of employees in change implementing is fundamental. The article deals with aspects of combining change implementation with rising level of employees engagement. Research conducted in the chosen company is presented. The aim of the research was to identify barriers which arose during organizational change introduction and which became obstacles for full engagement in the work and acceptance of new work conditions. Employees survey and focus groups were used as research methods of gathering data.

Keywords: engagement, change planning, change implementation.