

PROCES DOSTOSOWANIA SIĘ PRACOWNIKÓW DO ZMIAN ORGANIZACJI

Teresa MYJAK

Streszczenie: Dokonujące się zmiany w środowisku zewnętrznym wywierają wpływ na to, co dzieje się wewnątrz organizacji. Zależność ta wymusza z jednej strony przystosowanie całej organizacji do zmian, z drugiej – adaptację osób w niej zatrudnionych. Celem publikacji jest zaprezentowanie procesu dostosowania się pracowników do zachodzących zmian wewnątrzorganizacyjnych na skutek zmian w środowisku zewnętrznym. W artykule przedstawiono istotę zmian, ukazano wybrane określenia pojęcia „zmiana”, wskazano etapy wprowadzania zmian w firmie, a także opisano możliwe reakcje pracowników na te zmiany. Na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa opisano dostosowanie się pracowników do zmian organizacji.

Słowa kluczowe: dostosowanie się pracowników do zmian, zmiany, organizacja

1. Wprowadzenie

Niestabilność oraz towarzysząca jej nieprzewidywalność warunków otoczenia w których funkcjonują różne organizacje powodują, iż charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki są daleko idące zmiany przejawiające się m.in. w zmieniających się potrzebach rynku i rynku pracy, uwarunkowaniach społeczno-kulturowych czy przeobrażeniach w zakresie stosowanej techniki, technologii i wiedzy jako siły napędowej gospodarki. Czynniki te mają bezpośredni wpływ na działania, a szerzej przeobrażenia dokonywane w różnych sferach przedsiębiorstwa, w tym i w sferze personalnej [1]. Zmiany obejmują zazwyczaj wszystkich pracowników zaangażowanych do pracy w przedsiębiorstwie, wpływając tym samym na ich adaptację do tych zmian. Umiejętność racjonalnego działania, przystosowania się do nowych okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych, elastyczne i stosowne do sytuacji reagowanie na dokonujące się zmiany, to tylko niektóre wyróżniki pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem dostosowania się do zmian.

Artykuł podejmuje problematykę zmian zachodzących w organizacji, istotnej w kontekście permanentnych zmian występujących w jej środowisku zewnętrznym. Różnorodność definicji pojęcia „zmiana” wskazuje na znaczenie i rangę tego zagadnienia dla funkcjonowania organizacji, dlatego zasadne wydaje się ukazanie różnych określeń tego pojęcia. Ponadto należy uwzględnić fakt, iż zachowania pracowników wobec zmian również są odmienne, jedni zmiany akceptują, dla innych zmiany są powodem zachowań negatywnych. W niniejszej publikacji zwrócono uwagę na wyszczególnione powyżej zagadnienia, ukazując także fragment badań własnych (w części dotyczących problematyki zmian dokonujących się w organizacji), które autorka prowadziła w latach 2012-2014 w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach działających w branży budowlanej zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego.

2. Istota i pojęcie zmian

W dzisiejszym świecie zmiana jest jedyną pewną rzeczą [2], którą można opisać na wiele sposobów [3]. Zmiana jest wpisana w życie każdej organizacji. Zauważane jest to obecnie w obliczu radykalnie zmieniającego się otoczenia. Zdolność radzenia sobie w tak zmiennym środowisku jest współcześnie specyficznym atrybutem. Nieustannie dokonujące się przemiany wymagają od przedsiębiorstw szczególnych form dostosowania się do nowych warunków [4], a w ślad za tym – przystosowania się pracowników, poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach czy doształceniach zawodowych.

Analiza literaturowa pojęcia „zmiana” wskazuje, iż określenie to jest rozmaicie interpretowane przez poszczególnych autorów (tabela. 1). Jedni postrzegają zmianę jako proces obejmujący różne obszary organizacji. Inni określają zmianę jako przejście ze stanu dotychczasowego do stanu odmiennego, zmieniającego charakterystykę i sposób działania organizacji. Jeszcze inni na zmianę patrzą przez pryzmat przekształcenia poszczególnych podsystemów w organizacji, uwzględniając relacje z zewnętrznym otoczeniem.

Tab. 1. Przykładowe określenia pojęcia „zmiana” według wybranych autorów

AUTOR	OKREŚLENIE POJĘCIA „ZMIANA”
R. Borowiecki	Zmiana jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku. Zmiany wyrażają się w przekształceniach składników (podsystemów) przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem
M. Bratnicki	Zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. Zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: procesu pracy, kryteriów integracji, rozpiętości kierowania, wyposażenia, umiejętności pracowników itp.
E. Masłyk -Musiał	Zmiana bywa uważana za synonim innowacji lub dynamiki organizacyjnej. Aby jakieś zjawisko można było nazwać zmianą, musi ono być percypowane, empiryczne, planowe
B. Nogalski	Zmiana organizacyjna to przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego, wyrażająca się w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą w wymiarze czasu, przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Zmiany organizacyjne to przekształcenia zachodzące pomiędzy określonymi w czasie punktami, zmieniające charakterystykę (właściwości) i sposób działania organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki
J. Penc	Zmiany rozumiane są jako przekształcenia dokonywane przez firmę w swoim potencjale, strukturze, sposobie funkcjonowania czy działania na rynku, w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia
A. Stabryła	Zmiana wyraża różnicę między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu, obiektu, które można podzielić na ilościowe (są to różnice występujące w wielkości jednego lub kilku parametrów) i jakościowe (wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu)

J. Walas -Trębacz	Zmiany organizacyjne to wszelkiego rodzaju przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach zawartych w organizacji, dokonujące się pod wpływem oddziaływania zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania tejże organizacji
K. Żurek	Zmiana to rodzaj zmiany społecznej, wpływającej na sposób lub stopień współdziałania elementów w systemie i prowadzącej do podniesienia, utrzymania lub przywrócenia pożądanego poziomu zorganizowania zapewniającego wymaganą sprawność systemu

Źródło: opracowanie własne na podstawie definicji zamieszczonych w: [5].

3. Wprowadzanie zmian w organizacji

Zmiany wprowadzane wewnątrz organizacji mają związek z jednej strony ze zjawiskiem uczenia się organizacji, a z drugiej – odnoszą się do mechanizmów pozwalających wyjaśnić oraz przewidywać zachowania członków organizacji [6]. Istotną kwestią przy wprowadzaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych jest zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji w ten proces, a zwłaszcza tych, których dotyczy on bezpośrednio.

Stworzenie autentycznego zaangażowania wymaga od kierownictwa firmy umiejętności wzbudzenia zainteresowania zmianami wśród pracowników, co łączy się z podjęciem następujących działań, które, w odczuciu E. Maslyk-Musiał, powinny zostać ukierunkowane na [7]:

- spowodowanie poczucia pilności, niezbędności wystarczające do rozpoczęcia działania,
- zidentyfikowanie i opisanie rzeczywistych sił sprzyjających zmianom,
- ustalenie konsekwencji ponoszonych za niereagowanie na nowe sytuacje lub reagowanie na nie jak dotychczas,
- zaproponowanie nowych sposobów reagowania na zmiany określone jako strategiczne,
- delegowanie władzy do tych, którzy odpowiadają za wdrożenie nowych sposobów reagowania na sytuacje,
- przydzielenie ludzi do projektów oraz zapewnienie im środków i czasu niezbędnego do wdrażania zmian,
- ustalenie w przedsiębiorstwie jasnych zasad postępowania w zmianach i korzyści osiągniętych z właściwego reagowania na nowe sytuacje i wyzwania związane ze zmianami,
- wzmocnienie komunikacji interpersonalnej niezbędnej do modelowania właściwych wzorców zachowań w sytuacji zaistnienia okazji do zmian,
- myślenie przyszłościowe w kategoriach kolejnych etapów działań korzystnych dla pracowników i organizacji,
- unikanie teoretycznego podejścia do zmian, monitorowanie i ocenianie działań podejmowanych w procesie przeobrażeń.

Dla współczesnego przedsiębiorstwa „pozostawanie w harmonii z ciągłą zmianą i niepewnością jako codziennością życia organizacji jest nadążaniem zarządzania za zmianami, które podlegają przekształceniom, wynikającym z potrzeby pobudzania innowacyjności w metodach zarządzania” [8], a to wymusza przystosowanie wszystkich uczestników organizacji do zmian. Zmiany postrzegane w kategorii wprowadzania

innowacji w organizacji wymagają stosownego przygotowania pracowników do takich zmian. W literaturze przedmiotu występują opinie, iż przy dokonywaniu zmiany rozumianej jako innowacja, a polegającej na celowym zastępowaniu stanów dotychczasowych nowymi, ocenianymi pozytywnie z punktu widzenia strategii firmy, należy kierować się takimi motywami, jak: unowocześnienie procesów wytwórczych, poprawa wydajności i jakości pracy, zwiększenie konkurencyjności produktów i jakości sprzedaży, zwiększenie sprawności i efektywności działania, usprawnienie organizacji i metod pracy, poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy, zwiększenie zdolności eksportowych przedsiębiorstwa, realizacja celów i założeń strategicznych firmy [9].

W tabeli 2 zaprezentowano poszczególne etapy wprowadzania zmian według Johna P. Kottera.

Tab. 2. Etapy wprowadzania zmian według Johna P. Kottera

FAZA MIAN	DZIAŁANIE
Faza I	<i>Stworzenie potrzeby pilnego wprowadzenia zmiany, które może być poparte analizami, raportami i benchmarkami w branży</i>
Faza II	<i>Utworzenie koalicji wprowadzającej zmianę, gdzie niezbędne jest zorganizowanie grupy ludzi lub pracowników, którzy będą w stanie przeprowadzić zmiany w organizacji</i>
Faza III	<i>Rozwój wizji i strategii polegający na określeniu kierunku w którym organizacja powinna podążać wraz z przygotowaniem strategii wprowadzania zmian</i>
Faza IV	<i>Komunikowanie wizji zmiany polegające na przeprowadzeniu szerokiej akcji informacyjnej wśród wszystkich uczestników procesu wprowadzania zmiany oraz stworzenie modelu oczekiwanych zachowań pracowników lub członków organizacji</i>
Faza V	<i>Wyzwolenie szeroko pojętych działań na rzecz wprowadzania zmiany usuwając w pierwszej kolejności wszystkie przeszkody na drodze do zmiany oraz wprowadzając zmiany w istniejących strukturach i systemach</i>
Faza VI	<i>Stworzenie krótkookresowych zwycięstw poprzez okresowe planowanie i ocenianie widocznych postępów skuteczności procesu zmian (wskazane jest wynagradzanie pracowników, którzy ewidentnie przyczyniają się do tych zwycięstw)</i>
Faza VII	<i>Konsolidowanie zysków i wprowadzanie kolejnych zmian, aby po przeprowadzeniu oceny etapu przejściowego planować i wprowadzać kolejne zmiany, które będą umacniać dotychczasowe osiągnięcia (z tego też powodu warto zatrudniać, promować i rozwijać ludzi, którzy są w stanie wprowadzać zmiany)</i>
Faza VIII	<i>Utwierdzenie nowego podejścia w kulturze organizacyjnej przejawiające się w nakierowaniu działań organizacji na klienta, wzrost produktywności oraz lepsze i efektywniejsze zarządzanie, a wszystkie wprowadzane wewnątrz organizacji zmiany utrwalac poprzez zmianę jej kultury (zmianę procedur, instrukcji, norm czy zachowań).</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4].

Zestawienie tabelaryczne etapów wprowadzania zmian w organizacji (tab. 2) pokazuje sekwencję poszczególnych przedsięwzięć poprzedzonych potrzebą wprowadzania zmian, a następnie podjęciem konkretnych działań w celu utwierdzenia zmian w organizacji i zachowaniach pracowników. Wykaz ten wskazuje na doniosłe znaczenie problematyki zmian w działalności organizacji i adaptacji pracowników.

Warto dodać, iż przy wprowadzeniu zmian w organizacji mogą wystąpić uchybienia niekorzystnie wpływające na dostosowanie się pracowników do zmian. Niektóre błędy związane są z brakiem umiejętności niezbędnych dla zaprojektowania i przeprowadzenia zmian, w tym m.in.: zawężanie udziału w pracach przy programie zmian tylko do kierownictwa, przyjmowanie nierealnych założeń zarówno po stronie efektów, jak i kosztów spowodowanych zmianami, niezaplanowanie przez kierownictwo przedsięwzięć, które mogłyby wywołać silne opory społeczne oraz brak tempa zmian [10].

4. Reakcja pracowników na zmiany

Studia literatury przedmiotu, a także obserwacja praktyki gospodarczej pokazują, iż reakcje pracowników na dokonujące się zmiany wewnątrz organizacji i w ich otoczeniu biznesowym są zróżnicowane oraz uwarunkowane wieloma czynnikami. Jedni pozytywnie, inni negatywnie oceniają zmiany. Jedni pracownicy łatwiej, inni z mniejszymi bądź większymi trudnościami dostosowują się do zmian. Proces adaptacji do zmian integralnie jest bowiem związany z ich kompetencjami obejmującymi zestaw różnych cech, zróżnicowaną wiedzę pracowników, ich umiejętności, a także doświadczenie zawodowe. Jak się okazuje, percepcja zmian przez pracowników uzależniona jest także od formy zatrudnienia. Badania prowadzone przez Autorkę w latach 2012-2014 dotyczące ukazania wpływu formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne pokazały, iż osoby z zatrudnieniem pracowniczym oceniły wprowadzone zmiany wewnątrzorganizacyjne korzystnie, a z zatrudnieniem niepracowniczym – niekorzystnie [11].

Reakcja pracowników na wprowadzone zmiany ma również związek z zaangażowaniem w proces zmian. A. Kijewska podkreśla, że pracownicy organizacji powinni zaangażować swoje kompetencje w zmiany wewnątrzorganizacyjne, a na zaangażowanie w zmiany wpływa [12]:

- stopień akceptacji zmian,
- umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy przy realizowaniu zmian,
- chęć uczenia się i zdobywania nowej wiedzy,
- umiejętność pracy w zespole,
- stopień zaangażowania w pracę zespołu,
- umiejętność inspirowania innych,
- możliwość i umiejętność właściwego motywowania zespołu.

Gdy ludzie rozumieją powody zmian, częściej akceptują te zmiany [13]. Aby pracownicy mogli zaakceptować i dostosować się do zmian, muszą je zrozumieć. Zrozumienie przez pracowników procesu dokonywania zmian związane jest z uświadomieniem następujących kwestii [14]:

- po pierwsze: przekształcenia przedsiębiorstw mają charakter ciągły, integralny i obejmujący zwartą całość, przy jednoczesnym dokonywaniu wielu zmian,
- po drugie: zmiany mogą mieć charakter planowy oraz nieplanowy, przy czym zarówno jedne, jak i drugie, mogą być korzystne dla organizacji, wywołują one bowiem efekty, które były przewidziane wcześniej oraz dodatnie i ujemne skutki uboczne,
- po trzecie: procesy zmieniania różnych obszarów przedsiębiorstwa mogą nakładać się na siebie i dlatego wymagają koordynacji.

E. Wiśniewska słusznie zauważa i pisze, że „menadżerowie powinni pomóc pracownikom zrozumieć zasadność wprowadzenia zmiany i uświadomić w zakresie

przewidywanych korzyści z nowego podziału pracy, w związku z planowaną zmianą. Odbywać się to może w formie notyfikacji wewnętrznych, spotkań lub dodatkowo w formie osobistego kontaktu z pojedynczymi pracownikami, jeżeli wymaga tego sytuacja. Chodzi o to, aby uświadomić pracownikom, w jakim zakresie zmiany będą bezpośrednio wpływać na ich pracę” [15].

W procesie zmian trudno jest przewidzieć efekt końcowy. Jednakże zapewnienie stosownych warunków zwiększa szanse powodzenia zmian (tabeli 3). Wyznaczenie kompetentnych osób, zakomunikowanie potrzeby wprowadzania zmian czy pełne zaangażowanie w zmianę to z pewnością podstawowe elementy warunkujące sukces we wprowadzeniu zmian organizacyjnych.

Tab. 3. Warunki sukcesu w procesie zmian

Przywództwo	Wyznaczenie osoby przejmującej inicjatywę i kierującej zmianą
Określenie wspólnej potrzeby	Chodzi tu o upewnienie się, że poszczególne osoby rozumieją potrzebę zmiany oraz że potrzeba ta jest większa niż niechęć do jej wprowadzenia
Kształtowanie wizji	Określenie pożądanego rezultatu zmiany
Pobudzanie zaangażowania	Określenie osób lub grup, które mogą zyskać w wyniku zmiany oraz zaangażowanie i zobowiązanie ich do włączenia się w proces przekształceń
Modyfikowanie systemów i struktur organizacyjnych	Wykorzystanie narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do wprowadzenia zmian w strukturze firmy lub jednostki organizacyjnej
Monitorowanie postępu	Ustalenie punktów odniesienia, celów i badań służących mierzeniu i uwidacznianiu postępów
Zapewnienie kontynuacji	Upewnienie się, że przeprowadzane zmiany wdraża się zgodnie z planem oraz że są one wsparte działaniami pomocniczymi, a także że są ciągle monitorowane

Źródło: [16].

Reakcje pracowników na zmiany i sposób ich przeprowadzania mogą być także negatywne. Najczęściej wynikają one z niewłaściwego przygotowania przedsiębiorstwa do procesu zmian albo też z nieodpowiednich kompetencji kadry zarządzającej zmianą lub agenta zmiany. Dokonanie opacznej oceny aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia biznesowego może doprowadzić do określenia niewłaściwego kierunku przemian lub obszaru objętego zmianami. W rezultacie – skutek wprowadzania zmian może być odmienny od zamierzonego. U członków organizacji mogą pojawić się obawy i stres, które mogą spowodować powstanie wewnątrzorganizacyjnej rywalizacji, zamiast konstruktywnego współdziałania na rzecz zmian.

Funkcjonowanie pracowników w warunkach ciągłych przeobrażeń zewnętrznego środowiska wymaga podejmowania przez decydentów działań dostosowawczych [17]. Wspomnieć należy o tym, że im bardziej radykalna zmiana, tym większych oporów można się spodziewać [10]. Pracownicy mogą być niechętni zmianom z różnych powodów [18]:

- obawa przed niewystarczającą wiedzą i umiejętnościami do uczestniczenia w zmianach, co może spowodować utratę pracy, przesunięcie na stanowisko pracy o mniejszym prestiżu, zmniejszenie płacy,

- niechęć do uczestniczenia w szkoleniu, które przygotowałyby do uczestniczenia w zmianach,
 - wsłuchiwanie się i podzielenie opinii, że w firmie zmiany są niepotrzebne,
 - brak zaufania do kierownictwa firmy, w tym i kadry technicznej,
- obawa, iż zmiany mogą spowodować konieczność reorganizacji struktury organizacyjnej, co spowoduje zmniejszenie zatrudnienia.

Jak wynika z badań, u pracowników opór wywołują obawy dotyczące konieczności redukcji zatrudnienia [19].

5. Dostosowanie się pracowników do zmian w wybranej firmie budowlanej

Zmiany dokonujące się w analizowanej firmie (*dane identyfikacyjne firmy na prośbę kierownictwa nie zostały podane*) mają swoje źródło w dużej mierze w przedsięwzięciach podejmowanych w ramach bieżącej działalności. Z uwagi na fakt, iż jest to firma budowlana, która „w sezonie” realizuje wiele inwestycji, a poza sezonem pracy jest mniej, zmiany wynikają z samego funkcjonowania firmy do których należy zaliczyć np. potrzebę zatrudniania nowych pracowników, często niedoświadczonych czy rotacje na stanowiskach pracy związane np. z przejściem kluczowych pracowników na emeryturę lub odejście do innych przedsiębiorstw. Ponadto zmiany są często wywołane koniecznością wprowadzenia oszczędności, co najczęściej spotyka się z dezaprobatą wśród pracowników. W naturalny sposób przedsiębiorstwo doświadcza zmian niezależnych od niego, wśród których można wskazać zmiany związane z otoczeniem bliższym np. pojawienie się na rynku lokalnym firmy konkurującej cenowo albo powszechne zmiany w przepisach prawnych obejmujące różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Zmiany te wymuszają konkretne działania ze strony właścicieli firmy.

Decydenci firmy starają się na miarę możliwości na bieżąco przygotowywać pracowników do zmian poprzez rozmowę z pracownikami, których zmiany będą dotyczyć w sposób bezpośredni od samego początku wprowadzania tych zmian, a zatem od momentu podjęcia decyzji, że konkretne stanowiska pracy będą objęte procesem zmian. W ocenie kadry kierowniczej akceptacja ze strony pracownika wprowadzenia zmian i jego wewnętrzne przekonanie o słuszności założeń zmian jest podstawą sukcesu samego projektu zmian. Oczywiście nie zawsze pracownik zgadza się z tym, że założenia przyjęte przez Decydentów są słuszne, jednak rzeczowe argumenty ze strony pracodawcy zazwyczaj przekonują pracownika do słuszności koncepcji zmian.

Pracownicy przystosowują się do zmian zasadniczo poprzez podnoszenie swoich kwalifikacji oraz bieżące uczenie ich nowych rzeczy. Kierownictwo wymaga zwiększenia zaangażowania pracowników w pracę obejmującą nauczenie się dodatkowych zadań (czynności), co stwarza spory problem szczególnie u pracowników z większym stażem i wiekiem. Ta grupa osób niejednokrotnie uważa, że konkretnego zadania nie da się zrobić lepiej i inaczej. Często zmiana zakresu czynności pracowników powoduje trudność w dostosowaniu się do zmian, zwłaszcza wówczas jeżeli za zmianą obowiązków nie idzie jakakolwiek gratyfikacja finansowa. Również zmiany powodujące redukcje uprawnień pracowników spotykają się niejednokrotnie z nerwowymi reakcjami ze strony pracowników. Kierownictwo przyznaje, iż nie zawsze pracownicy znają motywy, którymi kierują się zarządzający przy wprowadzeniu zmian, co w niektórych sytuacjach jest raczej rzeczą zrozumiałą. Niekiedy pojawia się z tego powodu brak przekonania wśród pracowników o zasadności wprowadzenia zmian. Dopiero bezpośrednia rozmowa dotycząca powodów podejmowanego działania jest w stanie przekonać pracowników do

wprowadzanych zmian. Kadra kierownicza stara się pomóc pracownikom dostosować się do zmian nie tylko poprzez dialog i przedstawienie argumentów, którymi kierowali się zarządzający przy wprowadzeniu zmian, ale również poprzez motywację finansową i pozafinansową. Najbardziej skuteczną w opinii kierownictwa jest jednak metoda gratyfikacji finansowej w postaci premii czy nagrody. To rozwiązanie mobilizuje pracowników do szybszej adaptacji do zmian.

6. Wnioski

Współcześnie zmiany warunków zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa ulegają przyspieszeniu [20]. Dokonujące się zmiany czynią współczesny świat organizacji bardziej mobilnym i niespokojnym niż ten, który wcześniej istniał [21]. Zmiana istniejącego stanu rzeczy powoduje rozwój organizacji [22], co jest związane z jednej strony z procesem jej przystosowania się do permanentnie zmieniającego się otoczenia [23], a z drugiej – powoduje konieczność dostosowania się pracowników do zmian.

Proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie wymaga uprzedniego przygotowania pracowników do zmian, co zasygnalizowano w niniejszym opracowaniu. Jak słusznie zauważa Z. Ściborek, przeprowadzenie zmian w organizacji wymaga znacznych nakładów finansowych, pisząc, iż „w takim przypadku środków finansowych może zabraknąć na inne przedsięwzięcia, nie wyłączając wynagrodzeń pracowniczych. Taka sytuacja nie będzie sprzyjać procesowi zmian, a i ludzie zapewne dość sceptycznie będą się odnosić do tego, co się dzieje w ich przedsiębiorstwie” [24], na co także zwróciła uwagę kadra kierownicza analizowanego przedsiębiorstwa.

W dużej mierze kierunek zmian zachodzących w organizacji wyznaczają postawy członków organizacji [25], którzy niejednokrotnie są negatywnie nastawieni do zmian, zwłaszcza tych, które dotyczą ich w sposób bezpośredni. Dlatego też doksztalcanie zawodowe jest istotnym czynnikiem, który wpływa na poziom zdolności adaptacyjnych pracowników [26]. Doksztalcanie zawodowe, obok szkolenia na stanowisku czy poza stanowiskiem pracy powinno znaleźć stałe miejsce w praktyce funkcjonowania organizacji podążających za dokonującymi się zmianami. Nauka i działania doksztalcające pracowników są jedną z możliwych dróg przystosowania się pracowników do zmian organizacji.

Literatura

1. Cierniak-Emerych A.: Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw [w:] Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Red. naukowa: J. Puchalski. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław, 2010.
2. Olejczyk-Kita K.: Ciągła zmiana – czy zasoby stanowią barierę? [w:] Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych. Red. naukowa: A. Jaki, M. Kowalik. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2016.
3. Sobka M.: Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce. Politechnika Lubelska, Lublin, 2014.
4. Sasin M.: Budowanie zaangażowania czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał. Helion, Gliwice.

5. Walas-Trębacz J.: Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 2(13)/2009, T.2, ss. 31-41.
6. Barabasz A., Belz G.: Zarządzanie zmianą w procesach odnowy przedsiębiorstw [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa Przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys? Prace Naukowe Nr 128. Red. naukowa: J. Skalik. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, 2010.
7. Masłyk-Musiał E.: Personalne strategie wdrażania zmian organizacyjnych [w:] Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji. Red. naukowa: M. Lisiecki. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin, 2003.
8. Brzeziński M.: Integracja nauki i praktyki zarządzania. Przegląd Organizacji, Nr 4/2016, ss. 19-23.
9. Więcek-Janka E.: Zmiany i konflikty w organizacji. Politechnika Poznańska, Poznań, 2006.
10. Wawrzyniak B.: Odnowianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku. Poltext, Warszawa, 2000.
11. Myjak T.: Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Nowy Sącz, 2014.
12. Kijewska A.: Zarządzanie zmianami w kierunku podniesienia wartości kapitału intelektualnego [w:] Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie. Red. naukowa: A. Kijewska. Politechnika Śląska, Gliwice, 2009.
13. Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Jounger J., Nyman M.: Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010.
14. Barańska D.: Adaptacja pracowników do przekształceń w przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa, 2014.
15. Wiśniewska E.: Restrukturyzacja organizacyjna jako radykalna zmiana. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie Zeszyt 67, Gliwice, 2013.
16. Ulrich D.: Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001. Za: J. Marciniak, Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2009.
17. Matejun M., Nowicki M.: Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne. Red. naukowa: A. Adamik. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013.
18. Bańka W.: Człowiek w organizacji. Adam Marszałek, Toruń, 2011.
19. Osbert-Pociecha G.: Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych, Nauki o Zarządzaniu, Nr 4 (17)/2013. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, 2013, ss.95-108.
20. Skawińska E.: Reakcja na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw [w:] Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście. Red. naukowa: E. Skawińska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań, 2002.
21. Gniazdowski P.: Ludzie robią najlepiej to, co lubią. Jak zachęcić pracownika do wykonywania zadań? Personel i Zarządzanie, Nr 10/ 2016, ss.38-41.
22. Huczek M.: Zarządzanie ryzykiem w innowacyjnej działalności organizacji [w:] Społeczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach.

- Red. naukowa: D. Fatuła. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, 2011.
23. Płonka M.: Społeczna wartość dodana jako kryterium decyzyjne podmiotów gospodarczych [w:] Społeczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach. Red. naukowa: D. Fatuła. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, 2011.
24. Ściborek Z.: Ludzie podczas zmian w organizacji. Adam Marszałek, Toruń, 2005.
25. Escher I.: Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego, Zarządzanie XXXIX - Zeszyt 407, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, 2012.
26. Lipa P.: Podnoszenie kwalifikacji zawodowych bezrobotnych i pracowników jako źródło mobilności zawodowej w świetle przepisów prawa pracy. Difin, Warszawa, 2016.

Dr Teresa MYJAK
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
tel.: (18) 443-53-02, 547-56-04, 547-56-05
e-mail: myjakt@wp.pl