

*prof. dr hab. Arkadiusz Potocki*¹

Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Opory przy wdrażaniu zmian organizacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski – badania pilotażowe

UWAGI WSTĘPNE

Cechą charakterystyczną funkcjonowania współczesnych organizacji jest stałe dostosowywanie się do otoczenia lub jego kształtowanie, które jest przerywane stosunkowo krótkimi okresami stabilnego działania. W związku z tym możemy wymienić dwie zasadnicze sytuacje:

1. Organizacja funkcjonuje bez zagrożeń i w sposób ciągły się doskonali.
2. Organizacja ma kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej, wyraźnie zagrażają jej konkurenci, widoczne są mankamenty w jej funkcjonowaniu.

Tym odmiennym sytuacjom odpowiadają dwie skrajne strategie wdrażania zmian organizacyjnych:

- ewolucyjna,
- rewolucyjna.

W praktyce często ma zastosowanie strategia mieszana, uwzględniająca w różnych fazach procesu zarządzania zmianę ww. podejścia.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie jakie metody pokonywania oporów w procesach wprowadzania zmian organizacyjnych są stosowane w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski oraz jaki jest zakres ich zastosowań. Badania zostały przeprowadzone w latach 2013–2014.

Ze względu na znaczenie zmian w funkcjonowaniu organizacji, w literaturze jest stosunkowo duża liczba publikacji poświęconych temu zjawisku. Z dużym przybliżeniem, przez zmianę w funkcjonowaniu organizacji rozumiemy każde odejście od stanu dotychczasowego. W tak szerokim ujęciu zmiana może dotyczyć kształtu, funkcji wyrobu, jak również sposobu jego projektowania, wykona-

¹ Adres korespondencyjny: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: makowiec@uek.krakow.pl, tel. 12 293 51 78.

nia, dystrybucji itd., zarządzania różnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W wąskim znaczeniu zmiana organizacyjna, wg Anny Zarębskiej, dotyczy podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem [Zarębska, 2002, s. 29.]. W tym wąskim znaczeniu („zmiany zarządcze”) zmiany organizacyjne obejmują „procesy informacyjno-decyzyjne, na które składają się:

- polityka i strategię przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- funkcje zarządzania,
- style zarządzania,
- metody i techniki zarządzania,
- dokumenty organizacyjne uzupełniające system zarządzania” [Zarębska, 2002, s. 29].

Oczywiście od zmian jako zwykłych ulepszeń stanu istniejącego (pewnej jego kosmetyki), dużo cenniejsze są te, które noszą znamiona nowości w organizacji, nie mają związku z tym, co już było w organizacji i które zwiemy innowacjami. Są one cenniejsze od zwykłych ulepszeń, ponieważ są „jakościowo różnymi od istniejących rozwiązań dotyczących nowych produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, w sferze zarządzania (mogą mieć charakter materialny lub niematerialny)” [Dolińska, 2010, s. 13].

Z kolei przykładowo Andrzej Pomykański uważa, że innowacje są efektem wdrażania wielu małych zmian, a także niewielu znaczących, radykalnych zmian istniejących produktów, procesów w sferze wytwarzania i zarządzania [Pomykański, 2001, s. 17].

Zmiany swym zasięgiem mogą dotyczyć całej organizacji, poszczególnych komórek organizacyjnych czy procesów, a nawet pojedynczych stanowisk pracy. W związku z tym, że zmiany organizacyjne są dokonywane podczas normalnej działalności organizacji, jest rzeczą naturalną, iż utrudniają zatrudnionym realizację zadań, a u niektórych wywołują opór.

PRZYCZYNY OPORÓW WOBEC ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Zmianom organizacyjnym towarzyszą różne reakcje pracowników, bowiem postrzegane one są jako coś nowego i nieznanego. Wywołują więc pewne nadzieje i akceptację, zaś u innych pewien stan psychiczny przejawiający się brakiem akceptacji, powstrzymywaniem się od działań przyczyniających się do wdrożenia zmiany (opór bierny) lub działaniami utrudniającymi (opór czynny).

Zjawisko oporu organizacyjnego wobec zmian jest skomplikowane nie tylko ze względu na różnorodność sytuacji w jakich są one wdrażane, ale zróżnicowania psychospołecznego pracowników, co powoduje różne reakcje (por. tabela 1).

Tabela 1. Przykładowe reakcje ludzi na zmiany w kategoriach „pozytywny”, „negatywny”

Pozytywny	Negatywny
entuzjazm	obawa, zdenerwowanie
szansa	niepokój, brak motywacji
wyzwanie	szok, depresja
podekscytowanie	stres, utrata poczucia własnej wartości
nowe umiejętności	lęk, utrata poczucia tożsamości
nowa wiedza	nieufność, zaburzenie sieci kontaktów
wyższe wynagrodzenie	złość, porzucenie przeszłości
spełnienie	uraza, rozstanie się
przetrawianie	chaos, słabsze zdrowie
nowy początek	dekoncentracja, wewnętrzne układy
nowe alternatywy	kłopoty rodzinne, opór
nowe doświadczenie	bezsensowność, krytyka
motywacja	konfliktowość, bunt
	duże ryzyko, opór
	brak zrozumienia, zmiana zachowania

Źródło: [Rogozińska-Pawelczyk, 2012, s. 52–53].

WYBRANE METODY POKONYWANIA OPORÓW

Obserwacje przebiegu wielu wdrożeń zmian organizacyjnych pozwoliły na opracowanie teorii zarządzania zmianami, która obejmuje także narzędzia pokonywania podstawowej bariery jaką jest opór pracowników (tu pominiemy charakterystykę innych barier wdrażania zmian). Można wymienić cztery podstawowe metody pokonywania owych oporów:

1. informowanie,
2. komunikowanie się,
3. szkolenia,
4. partycypacja w procesie tworzenia i wdrażania zmian.

Celem informowania jest zapobieganie plotkom, fałszywym informacjom mogącym utrudnić proces tworzenia i wdrażania zmian. Informowanie winno nastąpić szybko po podjęciu decyzji o zmianie i objąć wszystkich pracowników, a także organizacje związkowe funkcjonujące na terenie przedsiębiorstwa/instytucji. Winno ono obejmować takie zagadnienia jak [Winkler, 2005, s. 304 i n.]:

- konieczność wdrożenia zmiany lub zmian,
- cele owych zmian, wynikające z tego korzyści, jak i ryzyko z nimi związane,
- pewność zatrudnienia dla pracowników.

Przekazywane informacje przede wszystkim muszą być prawdziwe i aktualne. Sposób ich przekazu jasny, zrozumiały i nie budzący wątpliwości. Wszelkie niedomówienia, ogólnikowość powodują interpretację wygodną dla każdego wąt-

piącego czy wrogo nastawionego do zmiany. Informowanie winno zawierać nie tylko zarys projektu zmiany, ale przede wszystkim przewidywane korzyści wynikające z wdrożenia, w tym korzyści płacowe. Jeśli to możliwe, informowanie winno być wsparte narzędziami wizualizacji, np. modelami, tablicami, rysunkami itp., co znacznie wzmacnia przekaz. Podstawową zasadą w procesie informowania o zmianach jest informowanie pracowników na każdym etapie zmiany, a najczęściej popełniane tu błędy to „powiemy im w odpowiednim czasie, sami nie znamy jeszcze szczegółów, więc wspomnianie o czymkolwiek, dopóki nie zostanie postanowione, nie ma sensu itp.” [Bridges, 2008, s. 34–35].

Brak odpowiedniej komunikacji to kolejna przyczyna oporów. Jest to prawdopodobnie najczęstsza przyczyna oporów. Komunikacja dwustronna daje szansę na rozwianie wszelkich nieudomówień i wątpliwości. Możliwość podzielenia się wątpliwościami przez pracowników to szansa na rozładowanie stanów napięć emocjonalnych, stresów i szansa na niekonfliktowe wdrożenie zmian. Odpowiednia komunikacja to droga nie tylko do zrozumienia sensu zmian, ale również zaangażowania pracowników w proces ich tworzenia i wdrażania. Wykorzystanie komunikacji jako metody przewycięzania oporów wobec zmian jest możliwe poprzez:

1. Stosowanie sprzężenia zwrotnego, bowiem ono warunkuje zrozumienie przez pracowników istoty zjawiska. Pozwoli ono na potwierdzenie czy intencje nadawcy zostały odpowiednio zrozumiałe.
2. Komunikowanie winno obejmować możliwie szeroki kontekst sytuacyjny zmiany.
3. Nie powinno być ograniczeń czasowych w komunikowaniu się.
4. Należy zapewnić warunki przestrzenne (pomieszczenie) umożliwiające komunikację bezpośrednią.
5. Treść i sposób przekazu winny nie tylko uwzględniać specyfikę zmiany, ale także adresatów. Stąd obok odpowiedniego języka należy unikać krytykowania interlokutorów, wydawania im poleceń, grożenia itd.
6. Głównymi adresatami komunikatów winni być oporni, a w następnej kolejności obojętni.
7. Przekazywane informacje muszą być obiektywne i wiarygodne.
8. W przypadku braku akceptacji przekazywanych komunikatów należy korzystać z redundancji, a więc powtarzania części treści lub uzupełniania informacji dotyczących zmiany.
9. Przebieg dyskusji, a zwłaszcza wynikające z niej wnioski winny być ujęte w postaci stosownej dokumentacji sprawozdawczej.

Trzecim narzędziem pokonywania oporów są szkolenia. Odpowiednio zorganizowane, a zwłaszcza przeprowadzone, szkolenia mają za zadanie przygotować pracowników do pracy w nowej organizacji spowodowanej zmianą/zmianami. Szkolenia winny obejmować swym zasięgiem menedżerów, pracowników i przedstawicieli związków zawodowych.

Szkolenia winny:

- swymi programami uwzględniać specyfikę danej organizacji,
- swymi programami nadążać za przewidywanymi zmianami w organizacji,
- być ukierunkowane na nabycie i rozwój u szkolonych określonych kompetencji, aby nie była to teoria czy tzw. sucha wiedza. Po szkoleniu pracownicy w zakresie rozwiązywania określonego problemu winni wiedzieć nie tylko jak go rozwiązać, ale przede wszystkim potrafić go rozwiązać,
- mieć charakter cykliczny, a cykl winien być zamykany oceną, czy przekładają się one na praktykę działania.

Kolejnym, prawdopodobnie najskuteczniejszym, narzędziem pokonywania oporów w procesie zmian organizacyjnych jest partycypacja. W procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych i wdrażania zmian możemy wyróżnić partycypację pośrednią lub bezpośrednią. Partycypacja pośrednia polega na dopuszczeniu przez kierownictwo zakładu pracy przedstawicieli załogi do udziału w rozwiązywaniu problemów i procesie zmian organizacyjnych. Mogą to być związkowcy, lubiani reprezentanci pracowników.

Partycypacja bezpośrednia – procesowa – pozwala na czynny udział pracowników w tych procesach. Warunkiem koniecznym jest to, aby kierownictwo faktycznie korzystało z kreatywności i innowacyjności pracowników. Główną metodą partycypacji jest członkostwo pracowników w stałych i doraźnie powoływanych zespołach ukierunkowanych na twórcze rozwiązywanie problemów zarządczych. Arsenal tych metod jest stosunkowo bogaty [Potocki, 2008]. Skuteczność bezpośredniej partycypacji w procesach zmian organizacyjnych zależy od:

- dobrowolnego udziału pracowników w tych procesach,
- najlepiej gdyby pracownicy uczestniczyli we wszystkich fazach procesu, tzn. od momentu identyfikacji dysfunkcji, poprzez analizę problemu, zbieranie informacji, proponowanie idei rozwiązania, ocenę i wybór wariantu, projektowanie i wdrożenie,
- pracownicy powinni mieć dostęp do niezbędnych informacji,
- pracownicy muszą mieć faktyczny wpływ na rozstrzygnięcia w trakcie projektowania i wdrażania,
- w organizacji powinien panować klimat sprzyjający współpracy i innowacyjności,
- w organizacji powinien funkcjonować stosowny system motywowania liderów zmian, zwłaszcza nieformalnych.

WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Uzyskane wyniki należy traktować jako niereprezentatywne, bowiem oparte są na danych otrzymanych metodą ankietową od pracowników 120 organizacji biznesowych. Próba nie spełnia kryteriów statystycznych zarówno pod względem

liczebności, jak i jej losowości, tym niemniej pozwala na uzyskanie obrazu działań kierownictwa małopolskich przedsiębiorstw w kontekście pokonywania oporów przy wdrażaniu zmian organizacyjnych. Ankietowani pracownicy, w nieznacznej większości kobiety (52,5%), to osoby w wieku:

- do 20 lat – 0%,
- 21–30 lat – około 80%,
- 31–40 lat – około 5%,
- 41–50 lat – 5%,
- powyżej 51 lat (brak).

Osoby te charakteryzowały się następującym stażem pracy:

- do 1 roku około 30%,
- 1–5 lat – 45%,
- 6–10 lat – 17,5%,
- powyżej 20 lat – 2,5%.

Dominowały osoby z wykształceniem wyższym 80%, zaś pozostałe to osoby z wykształceniem średnim.

Pracownicy ci zajmowali następujące stanowiska:

- menedżer wyższego szczebla zarządzania – 12,5%,
- menedżer szczebla średniego – 15%,
- samodzielni specjaliści – 32,5%,
- stanowiska typowo wykonawcze – 40%.

Jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstw mierzoną liczbą zatrudnionych, to przeważały firmy zatrudniające od 6 do 50 pracowników (43%). W dalszej kolejności o zatrudnieniu 51 i więcej – 31%, następnie od 1 do 5 zatrudnionych (14%), między 51 a 250 pracowników (12%). Blisko 49% stanowiły prywatne przedsiębiorstwa krajowe, prawie 32% przedsiębiorstwa zagraniczne, 12% ankietowanych pochodziło z przedsiębiorstw państwowych, najmniej z firm własnych. Dominowali pracownicy z sektora usług (64%), dalej przemysł (14%), IT i edukacja po 8%. Ostatnią, najmniej liczną, grupę stanowili pracownicy z innych sektorów.

Aż 75% respondentów wskazało, że zmiany są elementem ciągłego doskonalenia ich organizacji, przy czym 70% twierdziło, że są one wymuszane przez zmiany w otoczeniu.

W tych 120 przedsiębiorstwach przeprowadzono następujące zmiany organizacyjne o charakterze usprawnień:

- w obsłudze klienta 17 x,
- dokonano zmian w zakresach obowiązków służbowych 11 x,
- dokonano zmiany w komunikacji z klientami 7 x,
- dokonano zmian w organizacji czasu pracy 7 x,
- dokonano usprawnień w procesie wytwarzania produktu 6 x,
- zmieniono strukturę organizacyjną 4 x,
- usprawniono metody pracy 4 x,
- wprowadzono zmiany w zarządzaniu jakością 4 x,

- wprowadzono zmiany w zakresie motywowania pracowników 4 x,
- dokonano zmiany w strukturze i wielkości zatrudnienia 3 x,
- dokonano zmian w wizerunku firmy 2 x,
- usprawniono system informatyczny 2 x,
- zastosowano *outsourcing*,
- wprowadzono nowe formy zatrudnienia,
- usprawniono system informacyjny,
- zmieniono regulamin organizacyjny,
- usprawniono komunikację wewnętrzną,
- zmieniono organizację czasu pracy deficytowych specjalistów (usługi medyczne),
- usprawniono obieg dokumentów i ich przetwarzanie,
- dokonano zmiany w systemie ocen pracowniczych,
- powołano komórkę ds. marketingu,
- powoływano zespoły zadaniowe.

Z zaprezentowanych powyżej opisów wynika, że w 2014 r. w 120 badanych przedsiębiorstwach dokonano w sumie 81 usprawnień, przy czym były dwa przedsiębiorstwa, w których wdrożono po kilka usprawnień.

Gorzej wygląda innowacyjność badanych przedsiębiorstw: w 9 firmach wdrożono najnowsze technologie IT, tylko 4 osoby wskazały na zastosowanie nieznanych w organizacji technologii wytwarzania, podniesiono mobilność pracowników, wdrożono nowe technologie medyczne, metodę 5 S i SMED, kampanię reklamową poprzez Internet, nową technologię w przemyśle spożywczym, metodę zarządzania projektami, wprowadzono w restauracji nieznaną na lokalnym rynku potrawę. W sumie liczba usprawnień i innowacji w tych 120 przedsiębiorstwach jest bardzo niska, co oznacza, że badane firmy nie znalazły sposobów na poprawę konkurencyjności i walkę z kryzysem.

Kolejnym problemem związanym z zarządzaniem zmianami organizacyjnymi jest akceptacja dla zmian lub jej brak. Wśród tych, dla których pozytywnie odbierane informacje o zmianach, kojarzone są:

1. jako szansa dla firmy i pracownika (ponad 15% wskazań),
2. nowe doświadczenia, w których jest szansa wykazać się swoją wiedzą (blisko 15%),
3. okazja sprostania nowym wyzwaniom (ponad 14%),
4. okazja do zdobycia nowych umiejętności (ponad 12%),
5. okazja do zdobycia nowej wiedzy (ponad 10%),
6. nowe alternatywy dla firmy i pracownika (ponad 8%),
7. wywołujące entuzjazm, powodujące wzrost oczekiwań płacowych (po 7%).

Na inne pozytywne odczucia wskazywały po dwie lub pojedyncze osoby.

Wśród odczuć negatywnych powodujących brak akceptacji, na pierwszym miejscu znajduje się niepokój (ponad 16%) wskazań, a dalej:

- stres – ponad 12% wskazań,

- zdenerwowanie – 8% wskazań,
- obawy przed zbyt dużym ryzykiem (ponad 7% wskazań).

Po kilka osób wskazywało takie czynniki jak: wywoływanie konfliktów w organizacji, chaos, nieustające krytyki, zaburzenia w sieci kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych itp. Jednocześnie 2% zatrudnionych wskazało, że zmiany wywołują u nich jawny opór lub bunt. Złym sygnałem jest także to, że tylko 3,5% pracowników po uzyskaniu wiadomości o zmianie jest gotowych pozytywnie zmienić swoje zachowanie organizacyjne.

Stąd dalsze dociekania skoncentrowano na stosowanych metodach pokonywania oporów wobec zmian w instytucjach gospodarczych w Małopolsce. Jednym z takich instrumentów jest informowanie, które według 81,4% respondentów jest stosowane w ich zakładzie pracy. Przebieg tych działań jest następujący:

1. 85% kierownictw badanych firm informuje zatrudnionych o zmianie zaraz po podjęciu decyzji,
2. ponad 80% pracowników jest objętych owym informowaniem,
3. aż w 92% przypadków uzasadnia się konieczność dokonania oraz celowej zmiany,
4. w 90% przypadków informowanie obejmuje przedstawienie korzyści dla organizacji, jakie może przynieść zmiana,
5. w 87% owego informowania uwzględnia się ryzyko niepowodzeń związanych z daną zmianą, a co gorsza, że może ona spowodować zwolnienia z pracy.

W sumie informowanie o zmianach w firmach małopolskich można ocenić pozytywnie. W opinii blisko 53% badanych, w ich organizacjach stosowane jest komunikowanie się, które jest oceniane jako skuteczniejsza metoda pokonywania oporów wobec zmian organizacyjnych. W ramach tych działań:

- tylko w blisko 28% tych procesów używa się prostych, zrozumiałych i jednoznacznych słów,
- w opinii tylko 45% respondentów pracownicy mają możliwość zadawania pytań,
- 32% respondentów wskazuje, że odbywa się w tym czasie dyskusja i nie ma dla niej ograniczeń czasowych,
- 30% badanych podkreśla, że w trakcie komunikowania uwzględniana jest specyfika zmiany i kwalifikacje pracowników, których ta zmiana dotyczy,
- blisko 45% respondentów dodaje, że jeśli zachodzi potrzeba, to w dyskusji wraca się do wcześniej poruszanych problemów,
- niestety, aż 42,5% badanych uważa, że po takiej komunikacji nie wszyscy rozumieją sens danej zmiany,
- tylko 17% badanych wskazuje, że po takiej dyskusji sporządza się coś w rodzaju protokołu.

Kolejną metodą pokonywania oporów pracowników wobec zmian organizacyjnych są szkolenia zawodowe. Niestety, jest to metoda stosowana tylko w 45% badanych firm. Tylko 30% z nich w szkoleniach uwzględnia specyfikę danego

zakładu pracy, a jeszcze mniej respondentów (25%) wskazuje na uwzględnianie specyfiki danej zmiany organizacyjnej. Umiarkowanie pozytywne jest to, że w opinii blisko 45% badanych, w wyniku szkoleń pracownicy nabywają i rozwijają określone umiejętności. Wadą tych szkoleń jest to, że tylko w przypadku 22% podawane są przykłady z innych przedsiębiorstw. 23,7% szkoleń ma charakter cykliczny, a tylko 27,5% organizacji po szkoleniach ocenia, czy przełożyły się one na praktykę działania.

Ważnym narzędziem pokonywania oporów podczas wdrażania zmian organizacyjnych jest partycypacja pracowników w tym procesie. Ponad połowa (67%) kierownictw badanych przedsiębiorstw stara się włączać pracowników w proces zmian organizacyjnych. 75% respondentów twierdzi, że udział ten jest dobrowolny oraz to, że tylko 37% pracowników chętnie w tym bierze udział. Partycypacja pośrednia (przedstawicielska) ma miejsce w blisko 70% badanych firm. Jednak dostęp do informacji niezbędnych do przeprowadzenia zmiany jest ograniczony, bowiem dostęp do nich ma tylko 62% uczestników procesu zmiany.

Partycypacja bezpośrednia dotyczy:

- w 80% identyfikacji problemu,
- 72% pracowników/liderów zmian uczestniczy w analizie problemu,
- 77% bierze udział w zbieraniu informacji,
- aż 80% uczestniczy w fazie poszukiwania idei rozwiązań,
- blisko 65% uczestniczy w fazie oceny wariantów rozwiązania,
- ponad 85% bierze udział w fazie wdrożenia,
- 35% liderów zmian bierze udział w podejmowaniu decyzji o zmianach i faktycznie ma na te decyzje wpływ.

Niestety, tylko 32% respondentów twierdzi, że liderzy zmian organizacyjnych są odpowiednio nagradzani za swoją pracę i zaangażowanie. Niekorzystne jest również to, że w badanych przedsiębiorstwach praktycznie nie ma standardu powoływania doraźnych zespołów rozwiązujących problemy zarządzania. Takie zespoły były powołane zaledwie w 35% badanych instytucji. W sumie 72% respondentów stwierdziło, że w ich organizacjach panuje klimat organizacyjny sprzyjający zmianom.

WNIOSKI I KONKLUZJE

Mimo tego, że uzyskane wyniki badań nie są reprezentatywne, to jednak pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków praktycznych:

1. Niska jest innowacyjność badanych organizacji. Być może obraz jej nie jest pełny, bowiem wśród badanych blisko połowę stanowili zatrudnieni na stanowiskach typowo wykonawczych, którzy mogą nie mieć wiedzy o zmianach i innowacjach w swych zakładach pracy.
2. Podczas komunikowania się używa się zbyt dużo niezrozumiałych słów.

3. Na niechęć do zmian z pewnością ma wpływ to, że w trakcie informowania o zmianach nie podkreśla się, iż nie spowodują one zwolnień pracowników lub innych niekorzystnych dla nich następstw.
4. Za mało uwagi poświęca się dyskusji i w ograniczonym zakresie wraca się do wcześniej poruszanych niezrozumiałych lub spornych kwestii.
5. W związku z tym, że po dyskutowaniu o zmianach nie spisuje się czegoś w rodzaju protokołu to może to powodować podejrzenia i brak zaufania pracowników co do sensu i celowości zmian. Zatem procesy informowania i komunikacji w procesach zmian w Małopolsce są dalekie od ideałów wskazanych przez Krystynę Adamską (szerzej [Adamska, 2013, s. 28 i nast.]).
6. Niski jest stopień wspomagania procesu zmian szkoleniami, a sam proces szkoleń też budzi zastrzeżenia i jak można przypuszczać, za mało wagi przywiązuje się do oceny, czy zmiany przekładają się na praktykę działania.
7. Zaledwie 67,5% badanych organizacji stara się w proces zmian i innowacji włączyć pracowników, co może świadczyć o tym, że w tych przedsiębiorstwach w Małopolsce nie przywiązuje się wagi do partycypacji. Także dobrowolność partycypacji nie jest wystarczająca. Występuje za dużo przymusu w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych. W procesie partycypacji szwankuje dostęp do informacji niezbędnych w opracowywaniu zmiany. Braki w informowaniu, komunikacji, szkoleniach i niepełna partycypacja bezpośrednia powodują to, że u ponad 16% pracowników zmiany wywołują obawy;
8. Niski jest stopień motywowania pracowników do udziału w zmianach.
9. Niski jest stopień zespołowego rozwiązywania problemów zarządczych w badanych organizacjach.
10. Obawy o przyszłość badanych organizacji budzi także to, że w 30% z nich brak jest klimatu organizacyjnego sprzyjającego zmianom i innowacjom.
11. Tylko 15% pracowników badanych organizacji w zmianach widzi szanse na przetrwanie ich organizacji oraz początek czegoś nowego i lepszego (4%).
12. By odsetek „buntowników i obojętnych” był w badanych organizacjach stosunkowo niski, zaobserwowano, że badane firmy jako główny paradygmat zmian przyjęły mieszaną strategię ich wdrażania [Sułkowski, 2013, s. 323].

Można stwierdzić, że w sumie praktyki działań mających na celu pokonywanie oporów w badanych przedsiębiorstwach są podobne jak w wielu organizacjach ([por. Grabus, 2013, s. 46]). W konkluzji należy stwierdzić, że badania te bez wątplenia należy kontynuować, aby uzyskany obraz zarządzania zmianami i innowacjami w organizacjach gospodarczych w Małopolsce był pełniejszy.

BIBLIOGRAFIA

- Adamska K., 2013, *Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

- Bridges W., 2008, *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Dolińska M., 2010, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grabus M., 2013, *Opór wobec zmian – źródła indywidualne i uwarunkowania organizacyjne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.
- Potocki A., 2008, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2012, *Psychologiczne aspekty zarządzania zmianą [w:] Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*. red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sułkowski Ł., 2013, *Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 277, Wrocław.
- Winkler R., *Zmiany w organizacji [w:] Zachowania organizacyjne*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

Streszczenie

Opracowanie składa się z dwu zasadniczych części. W pierwszej zaprezentowano wybrane aspekty teorii zarządzania zmianami w organizacjach. Część druga prezentuje wyniki badań praktyki zarządzania zmianami w wybranych organizacjach gospodarczych Małopolski. Wyniki badań wskazują na niską innowacyjność firm i braki w wykorzystaniu komunikacji, szkoleń i partycypacji bezpośredniej w podnoszeniu kreatywności pracowników.

Słowa kluczowe: strategie wdrażania zmian, opór wobec zmian, metody pokonywania oporów, reakcje ludzi na zmiany, komunikacja w organizacji

Resistance in the implementation of organizational changes in selected enterprises of Małopolska – a pilot study

Summary

The article consists of two main parts. The first presents selected aspects of the theory of change management in organizations. The second part presents the results of research conducted on the practice of change management in selected business organizations of Małopolska. The results indicate low innovativeness of these firms and shortcomings in the use of communication, training and direct participation in advancing employee creativity. Companies successfully use the instrument of information, although even here you can point to weaknesses.

Keywords: strategies for implementing changes, resistance to change, methods of overcoming resistance, people's reactions to changes, communication in organization

JEL: D01, D74, D83