



Izabela Marzec

Agnieszka Ganiek

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Wydział Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Stosunek pracowników do zmian jako czynnik efektywności funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne / *Employees' attitudes to changes as a driver of organizational performance in organizations providing public services*

Streszczenie

Stosunek pracowników wobec zmian oraz efektywność funkcjonowania organizacji od dawna są przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania. Rzadko jednak badane są bezpośrednio związki między tymi zjawiskami. Dynamiczne zmiany w organizacjach świadczących usługi publiczne i ich dążenie do wzmocnienia innowacyjności oraz poprawy funkcjonowania organizacji sprawiają jednak, że problem ten nabiera obecnie szczególnego znaczenia. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jaki stosunek pracowników do zmian zachodzących w organizacji oraz czy istnieje związek pomiędzy stosunkiem pracowników do zmian a efektywnością funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne? Cele te zostaną zrealizowane poprzez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych przeprowadzonych w organizacjach publicznych¹.

Słowa kluczowe: stosunek do zmian; ZZL; efektywność organizacji; organizacje publiczne

Abstract

Employees' attitudes to changes and organizational performance have been the subjects of interest of theoreticians and practitioners of management for a long time. However, direct relations between these phenomena are rarely examined. Dynamic changes in organizations providing public services, their striving for enhancement of innovativeness and an increase of organizational performance cause that today this problem acquires special importance. This paper tries to answer the questions:

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

what are employees' attitudes to organizational changes in public organizations and what are the relationships between employees' attitudes to organizational changes and public organizations' performance? These aims will be achieved by presenting the results of literature study and empirical research carried out in public organizations.

Key words: attitudes to changes; HRM; organizational performance; public organizations

1. WPROWADZENIE

Zachodzące przemiany sprawiają, że zmienia się wizja organizacji publicznych i ich pracowników. Zmianie ulegają także oczekiwania społeczne co do jakości usług publicznych. Rosnąca rola zasobów niematerialnych sprawia także, że dla sukcesu organizacji świadczących usługi publiczne coraz ważniejsze stają się kwestie związane z zarządzaniem kapitałem ludzkimi tych organizacji. Współczesne koncepcje zarządzania w sektorze publicznym eksponują znaczenie kapitału ludzkiego jako czynnika często decydującego o sukcesie organizacji. Stanowi to element ogólnościowych tendencji adaptowania metod i zasad stosowanych w organizacjach prywatnych do potrzeb organizacji publicznych. Wysiłki te mają na celu doskonalenie zarządzania w organizacjach publicznych, a dzięki temu podniesienie efektywności ich działania i poprawę jakości świadczonych usług publicznych. Analizując je, należy jednak uwzględnić specyfikę organizacji świadczących usługi publiczne, która wynika z ich misji, celów, struktur i procesów organizacyjnych, a także właściwego dla tych organizacji otoczenia oraz złożoności powiązań organizacji publicznych z ich interesariuszami (Frączkiewicz-Wronka 2009, Frączkiewicz-Wronka i Marzec 2012).

W tym kontekście warto także wskazać na znaczenie stosunku pracowników do zmian organizacyjnych, ponieważ to ludzie poprzez swoje postawy i zachowania w organizacji w dużej mierze decydują o jej przyszłości. Jednym z ważnych obszarów zainteresowania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi są również różnorodne postawy pracowników wobec zmian organizacyjnych i ich wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: jaki jest stosunek pracowników organizacji świadczących usługi publiczne do zmian zachodzących w organizacji oraz czy istnieje związek pomiędzy stosunkiem pracowników do zmian a efektywnością funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych przeprowadzonych w organizacjach publicznych¹.

2. EFEKTYWNOŚĆ W SEKTORZE PUBLICZNYM: ZARYS ZAKRESU POJĘCIOWEGO

Wielu badaczy akcentuje fakt, że efektywność jest pojęciem bardzo złożonym i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania (Bratnicki i Ząbkowska 2010, Marzec 2015). W literaturze przedmiotu proponowane są różnorodne podejścia do efektywności,

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

np. podejście celowościowe, systemowe, od strony interesariuszy czy też podejście oparte na modelu konkurujących wartości (Kulikowska-Pawlak 2010: 73–79). Wśród badaczy organizacji publicznych stosunkowo dużą popularnością cieszą się dwa najnowsze podejścia, tj. podejście od strony interesariuszy i podejście oparte na modelu konkurujących wartości. Zdaniem Quinna i Rohrbauga (1983: 365) – prekursorów podejścia opartego na modelu konkurujących wartości, nie istnieją jednoznacznie najlepsze kryteria oceny efektywności, bowiem to, jakie miary efektywności powinny być wykorzystane zależy od konkretnej sytuacji. Analiza badań empirycznych doprowadziła do wyróżnienia trzech, podstawowych wymiarów, które stanowią kombinacje konkurujących wartości, pomiędzy którymi zwykle wybierają oceniający efektywność organizacji menedżerowie, tj. obszar uwagi, struktura organizacyjna i wyniki organizacji (Quinn i Rohrbaugh 1983: 367). Model ten odzwierciedla złożoności problemu efektywności i jej pomiaru w częstej sytuacji konieczności wyboru pomiędzy konkurencyjnymi wartościami w organizacjach publicznych.

Analiza europejskich tendencji występujących we współczesnym zarządzaniu publicznym świadczy o kluczowej roli w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego działań ukierunkowanych na podniesienie efektywności organizacji publicznych (Frączkiewicz-Wronka 2010). Warto podkreślić fakt, że dla poprawy efektywności funkcjonowania organizacji istotne znaczenie ma postawa pracowników wobec zmian organizacyjnych i ich aktywne zaangażowanie w procesy innowacyjne. Dotyczy to szczególnie innowacji organizacyjnych, których podstawowym celem jest poprawa efektywności funkcjonowania organizacji. Zainteresowanie tym problemem wynika z konieczności poszukiwań nowych sposobów rozwiązywania złożonych problemów publicznych i poprawy efektywności organizacji publicznych, ponieważ tradycyjny model zarządzania tymi organizacjami staje się coraz mniej skuteczny wobec rosnących oczekiwań społecznych i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Opracowania bezpośrednio odnoszące się do pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji publicznych są jednak stosunkowo nieliczne, mimo że tematyka ta w stosunku do organizacji prywatnych cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem badaczy od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Należy jednocześnie zauważyć, że o ile w ocenie efektywności funkcjonowania organizacji prywatnych nadal w praktyce podstawowe znaczenie mają kryteria ekonomiczne, to jak utrzymują Miller i Wesley (2010), w sektorze publicznym odrywają one drugorzędną rolę. W opinii Frączkiewicz-Wronki (2010: 10), wynika to między innymi z faktu, że miary te mają głównie historyczny i statyczny charakter, nie pozwalają na uchwycenie zmian w rzeczywistym czasie reakcji, a przede wszystkim w odniesieniu do organizacji publicznych w niewystarczającym stopniu uwzględniają czynniki pozamaterialne. Frączkiewicz-Wronka (2010) wskazuje również, że chociaż jeszcze niedawno organizacje publiczne działały w stabilnym otoczeniu i miały zabezpieczone źródła finansowania, a kwestie efektywności miały niewielkie znaczenie, przemiany ustrojowe sprawiły, że dzisiaj jednym z kluczowych czynników prawidłowego przeobrażania sektora publicznego jest poprawa efektywności funkcjonowania organizacji publicznych (Frączkiewicz-Wronka 2010).

Efektywność organizacji publicznych może być scharakteryzowana jako kombinacja jej wyników społecznych i finansowych. Według Wronki (2014), w przypadku organizacji, których głównym celem istnienia nie jest zysk, takich jak organizacje publiczne, do ważnych kryteriów oceny efektywności funkcjonowania należy

społeczna legitymizacja, która wskazuje na umiejętność zarządzania kluczowymi interesariuszami. Kryterium to odwołuje się do podejścia wielokrotnych wyborów, w którym efektywność definiuje się jako „stopień, w jakim organizacja spełnia oczekiwania grup wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy” (Rollinson 2002: 472) i zakłada, że organizacja nie może istnieć i funkcjonować bez wsparcia ze strony grup jej kluczowych interesariuszy. Istotnym kryterium oceny efektywności organizacji publicznych jest także jej stabilność finansowa, która opiera się na ich dostępności i zróżnicowaniu (Wronka 2014). Organizacje świadczące usługi publiczne często korzystają z różnorodnych źródeł finansowania, a umiejętność nimi zarządzania, gospodarność i oszczędność istotnie świadczą o efektywności organizacji. Kolejnym ważnym kryterium oceny efektywności organizacji publicznej jest realizacja jej misji – podstawowego celu jej istnienia, który stanowi swoisty „przewodnik” podczas ustalania planów działania (Wronka 2014). Kryterium to nawiązuje do jednego z najbardziej rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu podejść do efektywności, tj. podejścia od strony celów. Wiąże ono efektywność organizacji z realizacją jej celów organizacji – efektywność jest oceniana poprzez stopień realizacji założonych celów. Realizacja misji dowodzi zatem sukcesu organizacji publicznej i stanowi istotny wskaźnik jej efektywności funkcjonowania.

3. STOSUNEK PRACOWNIKÓW DO ZMIAN JAKO CZYNNIK EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI PUBLICZNE

Zmienne potrzeby współczesnych organizacji publicznych sprawiają, że efektywność działania pracowników coraz silniej zależy od ich stosunku do zmian i zdolności adaptacji. Jednak stosunek pracowników do zmian jest różny, bowiem, jak wskazuje Grzesiuk (2010: 131–157), zamiana w organizacji może prowadzić do dwóch przeciwstawnych odczuć pracowników – obawy lub nadziei, a ich stosunek do zmian organizacyjnych może się wahać od pełnego poparcia do silnej wrogości. Stosunek pracowników do zmian w dużej mierze zależy od sposobu ich wprowadzania w organizacji. Niechęć pracowników wobec zmian często wynika z ich poczucie niepewności i lęku przed negatywnymi dla pracowników konsekwencjami. Stan ten potęgują także inne czynniki, np. brak pełnej informacji, bariery zasobowe, kompetencyjne, bariery strukturalne, czy też charakterystyczna dla wielu organizacji sektora publicznego inercja innowacyjna, która wyraża się w braku poczucia potrzeby zmiany i preferowaniu dotychczas stosowanych rozwiązań (Bohdziewicz i Urbaniak 2013: 58).

Osoby, które cechuje pozytywny stosunek do zmian, łatwo adaptujące się do nowych sytuacji są w stanie identyfikować i realizować pojawiające się w otoczeniu szanse (Marzec 2015). Współczesne organizacje publiczne potrzebują pracowników, którzy chętnie podejmują się różnych ról organizacyjnych i szybko reagują na zmienne potrzeby organizacji. Elastyczność zasobów ludzkich staje się coraz ważniejszym czynnikiem wpływającym na efektywność funkcjonowania organizacji nie tylko prywatnych, lecz także publicznych (Rostkowski 2007). Dotyczy to szczególnie organizacji świadczących usługi publiczne ze względu na ich bezpośredni kontakt z klientem – obywatelem. Wielu badaczy twierdzi, że zdolność adaptacji i pozytywny stosunek do zmian stanowią kluczowe kompetencje współczesnego pracownika (Griffin

i Hesketh 2003). Na poziomie behawioralnym zdolność adaptacji do zmian wyraża się w zachowaniach dostosowanych do ich kontekstu sytuacyjnego (Wojtczuk-Turek, 2007: 68). Podobny pogląd prezentują Pang, Chua i Chu (2008), którzy wskazują, że otwartość i pozytywny stosunek wobec zmian należą do szczególnie pożądanых cech współczesnych pracowników, ponieważ pozwalają one pracownikom dostosować się do szybko zmieniających się potrzeb organizacji. Zdolność adaptacji i pozytywny stosunek do zmian stały się zatem ważnymi atrybutami pracownika, które podnoszą jego wartość dla organizacji, a w konsekwencji zatrudnialność oraz pozycję na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (Marzec 2015).

W odniesieniu do pracowników organizacji publicznych często podkreślana jest ich niechęć wobec zmian. Niektórzy twierdzą, że pracownicy publiczni mają tendencje do biurokratyzowania, ponieważ tworzy ono bezpieczne i stabilne środowisko pracy. Jednak wbrew utartym opiniom, badania empiryczne wskazują na pozytywny stosunek pracowników sektora publicznego do zmian organizacyjnych. Przypuszczenia te potwierdzają badania empiryczne przeprowadzone w polskiej administracji samorządowej, które wykazały, że mimo dużej dynamiki zmian, respondenci uważali, że zmiany w wielu obszarach funkcjonowania urzędów są pożądane. Za najbardziej korzystne badani uznali zmiany sprzyjające ich rozwojowi, zmiany związane z systemem motywacyjnym i z wykorzystaniem nowych technologii, mające wpływ na usprawnienie pracy oraz zmiany zapewniające lepszą organizację pracy (Seredocha 2017). Analiza literatury przedmiotu doprowadziła do sformułowania następującej hipotezy badawczej:

H1: Pracowników organizacji świadczących usługi publiczne cechuje pozytywny stosunek do zmian organizacyjnych.

W badaniach przeprowadzonych w sektorze prywatnym wśród pracowników IT stwierdzono, że zatrudnialność, której jednym z kluczowych wymiarów jest zdolność do adaptacji pozytywnie wpływa na efektywność działania pracowników (Bozionelos et al. 2016). Z kolei w badaniach zatrudnialności przeprowadzonych w polskich organizacjach prywatnych wykazano, że występuje dodatni związek między stosunkiem pracowników do zmian a efektywnością funkcjonowania organizacji mierzoną wskaźnikami finansowymi (Marzec 2015). Można zatem przypuszczać, że również w sektorze publicznym stosunek pracowników do zmian jest powiązany z efektywnością funkcjonowania organizacji. Postawiono następującą hipotezę badawczą:

H2: Istnieje zależność pomiędzy efektywnością funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne a stosunkiem do zmian organizacyjnych ich pracowników.

4. METODYKA I WYNIKI BADAŃ

Badania ankietowe prowadzono od stycznia do kwietnia 2016 roku w ramach projektu „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym”². Badanie objęło łącznie 566 pracowników zatrudnionych w 147 organizacjach świadczących kluczowe rodzaje usług publicznych, tj.: 80 pracowników zatrudnionych w 14 miejskich/gminnych ośrodkach kultury, 80 pracowników

2 Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

zatrudnionych w 14 publicznych zakładach opieki zdrowotnej, 80 pracowników 14 powiatowych urzędów pracy, 80 pracowników zatrudnionych w 14 miejskich/gminnych ośrodkach pomocy społecznej, 80 pracowników zatrudnionych w 14 szkołach podstawowych oraz 80 pracowników zatrudnionych w 44 powiatowych centrach pomocy rodzinie, jak również 86 pracowników zatrudnionych w 33 urzędach miasta/gminy. Zastosowano złożoną metodę doboru próby. W pierwszym kroku dobór miał charakter celowy – kryterium doboru próby stanowił rodzaj usług publicznych świadczonych przez organizacje zatrudniających potencjalnych respondentów. Na poziomie doboru organizacji w ramach danej grupy i doboru pracowników w organizacji zastosowano losową metodę doboru próby (losowanie jednostek bez ich zwracania – w przypadku odmowy wybranej jednostki losowano kolejną jednostkę).

Ze względu na specyfikę usług publicznych świadczonych przez organizacje zatrudniające badanych, kobiety stanowiły 81,3% (460 osób), a mężczyźni 18,7% (106 osób) próby. Większość pracowników posiadała wykształcenie wyższe magisterskie (61,7%), 13,3% badanych legitymowało się wykształceniem wyższym zawodowym (licencjat/inżynier), 23,5% wykształceniem średnim, a jedynie 1,6% wykształceniem zawodowym i podstawowym. Średni wiek badanych pracowników średni wynosił 39,9 lat (mediana 39 lat), a staż pracy nieco ponad 16,5 lat (mediana 15 lat).

Stosunek pracowników do zmian organizacyjnych mierzony był ich postrzeganą zdolnością adaptacji do zmian, stanowiącą jeden z wymiarów zatrudnialności, której trafność i rzetelność modelu pomiarowego sprawdzono w toku badania (Strużyna i Marzec 2017). Skala zastosowana do pomiaru stosunku pracowników do zmian obejmowała 6 stwierdzeń, będących zmiennymi wskaźnikowymi badanego zjawiska. W odpowiedziach zastosowano 7-stopniową skalę Likera (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie zgadzam się).

Do oceny efektywności funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne zastosowano narzędzie skonstruowane przez Wronkę (2014), w którym wykorzystano, m.in. skale opracowane przez Snowa (1992: 213-214) i Cornforth (2001: 217-227). Narzędzie to obejmuje trzy kluczowe wymiary efektywności funkcjonowania organizacji publicznych, tj. stabilność finansową, realizację misji i społeczną legitymizację. W odpowiedziach również wykorzystano siedmiostopniową skalę Likerta.

Ogólny stosunek pracowników do zmian i efektywność funkcjonowania organizacji mierzono za pomocą średnich ocen poszczególnych pozycji odpowiedniej skali – stanowiły one ich syntetyczną ocenę (Wieczorkowska i Wierzbński 2007: 328). Jej obliczanie było uprawomocnione dzięki założeniu, że dane mierzone w skalach Likerta przy konstruowaniu syntetycznych wskaźników mogą być traktowane jako dane ciągłe o charakterze interwałowym, co jest często praktykowane w badaniach z zakresu zarządzania (Wieczorkowska, Kochański i Eljaszuk 2003: 40, Nawojczyk 2002: 54–57). W przeprowadzonej analizie statystycznej wykorzystano program SPSS 24.0 for Windows.

W pierwszej kolejności, aby sprawdzić pierwszą z postawionych hipotez (H1), zastosowano statystyki opisowe. Określono poziom poszczególnych zmiennych opisujących stosunek pracowników do zmian oraz zmienną syntetyczną stanowiącą ogólną ocenę stosunku pracowników do zmian (tab. 1). Spośród badanych zmiennych najwyższe oceny uzyskały umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji oraz

umiejętność radzenia sobie ze zmianami w organizacji, których średnia ocen wynosiła 5,66 punktu w skali siedmiopunktowej (tab. 1). Nieznacznie niższej badani ocenili swoją łatwość dostosowania się do zmian w zakresie metod i technik pracy oraz łatwość przystosowywania się do zmian w treści pracy – średnie wynosiły odpowiednio: 5,63 punktu i 5,62 punktu w skali siedmiostopniowej. Najniższe oceniono akceptację zmiany wykonywanej w organizacji funkcji – średnia wynosiła 5,57 punktu w skali siedmiostopniowej. Należy jednak zauważyć, że różnice występujące w ocenie poszczególnych zmiennych są niewielkie. Ogólnie pracownicy wysoko ocenili swój stosunek do zmian organizacyjnych – średnia mierzona zmienną syntetyczną wynosiła 5,62 punktu w skali siedmiostopniowej. Nie ma zatem podstaw, aby odrzucić pierwszą z postawionych hipotez (H1).

Tabela 1. Stosunek pracowników do zmian – statystyki opisowe

Zmienne	Średnia	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
1. Łatwość przystosowywania się do zmian w treści pracy	5,62	0,94	6	1	7
2. Szybkie wykorzystywanie zmian zachodzących pracy	5,58	0,88	5	2	7
3. Łatwość dostosowania się do zmian w zakresie metod i technik pracy	5,63	0,85	5	2	7
4. Akceptacja zmiany wykonywanej w organizacji funkcji	5,57	0,93	5	2	7
5. Umiejętność radzenia sobie ze zmianami organizacyjnymi	5,66	0,82	4	3	7
6. Umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji	5,66	0,87	5	2	7
7. Stosunek do zmian organizacyjnych – ogólna ocena	5,62	0,77	4	3	7

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie określono średni poziom efektywności badanych organizacji (tab. 2). Poszczególne wymiary efektywności mierzone były zmiennymi syntetycznymi – wskaźnikami stanowiącymi średnie wszystkich pozycji danej subskali. Najniższej oceniono stabilność finansową – średnia wynosiła 4,46 punktu w skali siedmiostopniowej. Wyraźnie wyższe oceny otrzymała realizacja misji – średnia 5,43 punktu. Najwyżej została oceniona społeczna legitymizacja działania – średnio na 5,87 punktu w skali siedmiostopniowej. Warto zauważyć, że z wyjątkiem stabilności finansowej, oceny poszczególnych wymiarów są wysokie i cechują się stosunkowo niewielkim zróżnicowaniem. Ogólna ocena efektywności badanych organizacji była również wysoka – średnia wyniosła 5,25 punktu skali siedmiopunktowej (tab. 2).

Tabela 2. Zestawienie statystyk opisowych efektywności organizacji i jej wymiary

Zmienne	Średnia	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
1. Stabilność finansowa	4,46	1,12	6	1	7
2. Realizacja misji	5,43	0,91	6	1	7
3. Społeczna legitymizacja	5,87	0,91	6	1	7
4. Efektywność funkcjonowania – ocena ogólna	5,25	0,75	6	1	7

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym kroku dla uzyskania obrazu zależności pomiędzy stosunkiem pracowników do zmian organizacyjnych a efektywnością funkcjonowania organizacji i tym samym sprawdzenia hipotezy H2, zastosowano analizę korelacji Spearmana (tab. 3). Analiza wykazała, że występuje wyraźna, dodatnia zależność pomiędzy ogólną oceną efektywności funkcjonowania badanych organizacji świadczących usługi publiczne a stosunkiem pracowników do zmian organizacyjnych (0,327**). Stwierdzono również występowanie dodatnich korelacji między poszczególnymi, badanymi wymiarami efektywności a stosunkiem pracowników do zmian, przy czym najsilniejszą zależność zaobserwowano pomiędzy stosunkiem pracowników do zmian organizacyjnych a realizacją misji (0,335**). Na uwagę zasługuje fakt, że najsłabsze związki zaobserwowano pomiędzy stabilnością finansową badanych organizacji a stosunkiem ich pracowników do zmian (0,102*).

Tabela 3. Analiza korelacji Spearmana związków pomiędzy stosunkiem pracowników do zmian organizacyjnych a efektywnością funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne

Zmienne	1.	2.	3.	4.	5.
1. Stosunek do zmian	-				
2. Stabilność finansowa	0,102*				
3. Realizacja misji	0,335**	0,400**			
4. Społeczna legitymizacja	0,329**	0,132**	0,655**		
5. Efektywność funkcjonowania – ocena ogólna	0,327**	0,713**	0,855**	0,706**	-

* $p \leq 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Otrzymane wyniki nie dają podstaw do odrzucenia sformułowanych hipotez H1 i H2. Badania empiryczne potwierdziły, że pracowników organizacji publicznych cechuje pozytywny stosunek do zmian organizacyjnych (H1). Należy jednak zauważyć, że najniższe oceny zmiennej określonej jako akceptacja zmiany wykonywanej

w organizacji funkcji sugerują stosunkowo słabszą elastyczność funkcjonalną. Przeprowadzone analizy potwierdziły również, że występują istotne statystycznie, dodatnie zależności pomiędzy stosunkiem pracowników do zmian a efektywnością funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne (H2). Niepokój budzi jednak stwierdzenie, że spośród badanych wymiarów efektywności organizacji najniżej oceniono ich stabilność finansową. W powiązaniu z faktem, że stabilność finansowa była jednocześnie wymiarem najsłabiej powiązaniem ze stosunkiem pracowników do zmian, może to świadczyć nie tylko o niedofinansowaniu badanych organizacji publicznych, lecz także o tym, że w opinii pracowników, ich działania i zaangażowanie w proces zmian zachodzących w tych organizacjach w niewielkim stopniu przekłada się na poprawę sytuacji finansowej organizacji.

Należy również wskazać na ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki przyszłych badań. Chociaż subiektywne miary efektywności organizacji są ogólnie akceptowane i wydają się szczególnie odpowiadać potrzebom badawczym w odniesieniu do organizacji publicznych, jednak w przyszłych badaniach warto by zastosować także wybrane, finansowe wskaźniki efektywności. Ponadto, badano organizacje świadczące wybrane rodzaje usług publicznych. W przyszłości należałoby rozszerzyć próbę i porównać badane zjawiska w organizacjach świadczących różne rodzaje usług publicznych. W ocenie stosunku pracowników do zmian byłoby także wskazane jednoczesne zastosowanie samooceny i oceny przełożonych, co wzmocniłoby wiarygodność otrzymanych wyników. Zarówno w odniesieniu do stosunku pracowników do zmian organizacyjnych, jak i efektywności zalecana jest również szersza analiza ich uwarunkowań.

Podsumowując można stwierdzić, że uzyskane wyniki badań wyraźnie wskazują, że pozytywny stosunek pracowników do zmian organizacyjnych może istotnie przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne. Należy zatem w organizacjach świadczących usługi publiczne poszukiwać takiego sposobu kierowania ludźmi, który wzmocni ich pozytywny stosunek do zmian, zdolność adaptacji do zmieniających się warunków pracy oraz zmian organizacyjnych. Budowanie pozytywnego stosunku pracowników do zmian pociąga za sobą konieczność odejścia od przedmiotowego i bezosobowego podejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, nadal charakterystycznego dla wielu organizacji publicznych. Dążąc do poprawy efektywności organizacji publicznych należy budować poczucie podmiotowości pracowników i wspierać ich aktywne uczestnictwo w procesie zmian i doskonalenia organizacji.

LITERATURA

- Bohdziewicz P., Urbaniak B., Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2 (91), 2013, s. 51–66.
- Bozionelos N., Kostopoulos K., Van der Heijden B., Rousseau D.M., Bozionelos G., Hoyland T., Miao R., Marzec I., Jędrzejowicz P., Epitropaki O., Mikkelsen A., Scholarios D., Van der Heijde C., Employability and Job Performance as Links in the Relationship Between Mentoring Receipt and Career Success: A Study in SMEs, „Group & Organization Management”, vol. 41 (2), 2016, s. 135–171.

- Bratnicki M., Ząbkowska B., Wielowymiarowe ujęcie efektywności jako determinanty skuteczności współczesnych koncepcji zarządzania, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, nr 17 (2), 2010, s. 69–77.
- Cornforth C., What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and Effectiveness in non-profit organizations, „Corporate Governance”, vol. 9 (3), 2001, s. 217–227.
- Frączkiewicz-Wronka A. (red.), Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia, Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. (red.), Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne. Orientacja, uwarunkowania i efekty, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
- Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I., Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych, w: Szanse i bariery rozwoju organizacji w społeczeństwie informacyjnym, red. A. Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2012.
- Frączkiewicz-Wronka A., Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego, w: Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Griffin B., Hesketh B., Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment, „Australian Journal of Psychology”, vol. 55 (2), 2003, s. 65–73.
- Grzesiuk K., Zarządzanie zmianą w aspekcie funkcjonowania człowieka w biznesie, w: Nowralgiczne aspekty współczesnych relacji między człowiekiem a biznesem, red. K. Machowicz, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- Kulikowska-Pawlak M., Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar, w: Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- Marzec I., Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
- Miller T., Wesley C., Assessing mission and resources for social change: An organisational identity perspective on social venture capitalists’ decision criteria, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 34 (4), 2010, s. 705–733.
- Nawojczyk M., Przewodnik po statystyce dla socjologów, SPSS Polska, Kraków 2002.
- Pang M., Chua B-L., Chu C.W.L., Learning to Stay Ahead in an Uncertain Environment, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 19 (7), 2008, s. 1383–1394.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J., A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organisational analysis, „Management Science”, vol. 29 (3), 1983, s. 363–377.
- Rollinson D., Organisational behaviour and analysis, Prentice-Hall, New Jersey 2002.
- Rostkowski T., Mierniki elastyczności kapitału ludzkiego oraz elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim. Metody oceny, w: Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Seredocha I. Praca samorządowca to nieustanne zmiany, 2017 <https://www.prawo.pl/samorzad/praca-samorzadowca-to-nieustanne-zmiany,110627.html>, 01.11.2018.
- Snow D., Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge, Island Press, Washington 1992.

- Strużyna J., Marzec I., Provided Leadership and Selected Outcomes of Trainings in Public Organizations, „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 46 (4), 2017, s. 39–54.
- Wieczorkowska G., Kochański P., Eljaszuk M., Statystyka. Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
- Wieczorkowska G., Wierziński J., Statystyka. Analiza badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Wojtczuk-Turek A., Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy, w: Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Wronka M., Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, „Zarządzanie strategiczne: rozwój koncepcji i metod”, nr 27 (2), 2014, s. 363–387.