

Katarzyna Szelałowska-Rudzka

Akademia Morska w Gdyni

e-mail: k.szelałowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl

PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA PRACOWNIKÓW A ZMIANY ORGANIZACYJNE

EMPLOYEE DIRECT PARTICIPATION VS. ORGANIZATIONAL CHANGES

DOI: 10.15611/pn.2017.463.28

Streszczenie: Zmiany we współczesnych organizacjach są nieuniknione. Wdrażane są celowo i świadomie, aby dostosować organizację do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych, zwiększyć lub stworzyć jej szanse na sukces rynkowy. Niezwykle ważny w procesie zmian organizacyjnych jest czynnik społeczny. To ludzie tworzą organizacje i ich w szczególności zmiany organizacyjne dotyczą. Stąd każda organizacja powinna zadbać o właściwy przebieg procesu zmian, o użycie odpowiednich metod i technik ich projektowania i implementowania, a przede wszystkim o przeprowadzenie cyklu w taki sposób, aby uczynić pracowników sojusznikami zmian. Zdaniem autorki skutecznym sposobem osiągnięcia tego jest partycypacja bezpośrednia pracowników. Dlatego celem artykułu jest opracowanie modelu uczestnictwa pracowników w cyklu procesu zmian organizacyjnych. Model ten wyjaśnia, jak poprzez partycypację bezpośrednią pracowników uzyskać można ich zaangażowanie w ten proces i ukształtować właściwe postawy wobec zmian.

Słowa kluczowe: partycypacja bezpośrednia pracowników, zmiana organizacyjna, cykl procesu zmian.

Summary: Changes in modern organizations are inevitable. They are implemented purposefully and consciously in order to adjust the organization to the rapidly changing external conditions, as well as to increase or create its chances of market success. The social factor plays an extremely important role in the process of organizational change. It is people who create organizations so organizational changes apply to them in particular. Therefore, every organization should maintain a proper course of the cycle of change, with the use of appropriate methods and techniques of the change design and implementation, and above all, it should be concerned to carry out the cycle in such a way as to make employees the allies of change, to shape their proper attitude toward a change and their commitment to the process. Therefore, the aim of this paper is to develop a model of employee participation in the cycle of organizational changes. Through direct employee participation, this model explains how it is possible to get the employees involved in the process and to form appropriate attitudes to change.

Keywords: employee direct participation, organizational change, the cycle of process change.

1. Wstęp

Zmiany w dzisiejszym świecie są nieuniknione. Dotyczą zarówno jednostek, jak i organizacji. Przekształcający się świat zmusza do poszukiwania mechanizmów adaptacyjnych pozwalających unikać płynących z niego zagrożeń oraz wykorzystywać pojawiające się okazje. Zmiany organizacyjne są odpowiedzią organizacji na zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu. Mają na celu dostosowanie wewnętrzne organizacji do uwarunkowań zewnętrznych, zapewnienie jej przetrwania i możliwości rozwoju. Wprowadzane są celowo i świadomie. Aby przyniosły spodziewane, pozytywne rezultaty, w ich opracowanie i wdrażanie powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy. Jeżeli pracownicy poszczególnych szczebli hierarchii organizacyjnej mają dostęp do informacji o aktualnej sytuacji ich organizacji, występujących zakłóceniach, są włączani w poszukiwanie ich przyczyn i opracowywanie możliwych dróg wyjścia, mają możliwość proponowania usprawnień i innowacji doskonalących organizację, a następnie wdrażania zaprojektowanych rozwiązań, stają się sojusznikami zmiany nastawionymi na współpracę, a nie jej przeciwnikami. Najskuteczniejszym sposobem przeciwdziałania oporom ludzi wobec zmian jest wyjaśnianie, komunikowanie, uczestnictwo oraz zaangażowanie w proces [Czerska 1996; Zarębska 2002]. Z kolei metodą, która pozwala sprawnie włączać członków organizacji w proces zmian, rozwijać ich szeroką współpracę i zaangażowanie, jest partycypacja bezpośrednia pracowników [Czerska 1996; Zarębska 2002; Hodgkinson 1999]. Udział pracowników w cyklu procesu zmian od jego pierwszego etapu, wzbudzanie ich zaangażowania, mimo że wymaga więcej czasu i wysiłku, daje ogromne potencjalne korzyści w postaci ukształtowania właściwej postawy wobec zmian, obniżenia głębokości spadku wydajności i przyspieszenia momentu pojawienia się korzyści związanych ze zwiększoną wydajnością [Zarębska 2002]. Umożliwia również kierownikom dostęp do unikalnej wiedzy i informacji posiadanych przez pracowników, które nie zostałyby przez nich ujawnione w warunkach stosowania tradycyjnych czy autokratycznych metod zarządzania [Schwochau i in. 1997].

Celem artykułu jest opracowanie modelu uczestnictwa pracowników w cyklu procesu zmian organizacyjnych. Do jego realizacji wykorzystano model uczestnictwa pracowników w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa [Szelałowska-Rudzka 2016b]. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury przedmiotu.

2. Istota, rodzaje, proces zmian organizacyjnych

Zmiana organizacyjna jest to przejście organizacji z jednego stanu w inny, jednoznacznie odmienny od poprzedniego; dokonanie trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od charakteru jej skutków [Czermiński i in. 2001]. Jest ona odpowiedzią organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Stanowi fundament rozwoju przedsiębiorstwa. Może obejmować całość systemu zarządzania lub jego

elementy (np. podsystem techniczny, ekonomiczno-finansowy, społeczny), strukturę lub procesy (np. wprowadzenie nowej technologii), różne poziomy organizacji (od organizacji jako całości po pojedyncze stanowiska organizacyjne), mieć formę zmian strategicznych (systemowych) lub operacyjnych [Masłyk-Musiał 2003]. Może mieć charakter ewolucyjny, oparty na projekcie diagnostycznym wdrażania zmian (wychodzącym od stanu istniejącego i realizowanej strategii działania), lub rewolucyjny, związany z koncepcją prognostyczną (dla której punktem wyjścia jest model idealny wymagający opracowania nowej strategii) [Koźmiński, Piotrowski 2013; Czerska 1996]. Może wynikać z potrzeby usprawnień dostrzeżonych przez członków organizacji (zmiana organiczna, partycypacyjna) lub być wymuszona procesami zachodzącymi w jej otoczeniu. Szczególnie istotna jest zmiana dobrowolna (organiczna). Wynika ona bowiem z wiedzy, postaw i zachowań jednostek oraz grup pracowniczych. Odwołuje się do ich potrzeby zmian oraz silnej motywacji do jej przeprowadzenia [Koźmiński, Piotrowski 2013].

Zdaniem M. Czerskiej [1999] na proces zmian organizacyjnych składają się następujące etapy:

- Określenie potrzeby zmiany;
- Preparacja procesu zmiany, w tym dobór uczestników zespołu ds. zmiany, przygotowanie organizacyjne procesu zmiany, przygotowanie technicznych warunków pracy tego zespołu;
- Opracowanie projektu zmiany (w oparciu o metodę diagnostyczną lub prognostyczną);
- Przygotowanie do wdrożenia;
- Rozruch (w tym wybór metody wprowadzenia zmiany);
- Kontrola i monitoring.

Trudno mówić o skutecznym doskonaleniu organizacji, także wdrażaniu zmian wymuszonych przez warunki otoczenia, bez udziału i zaangażowania w ten proces ludzi zatrudnionych w organizacji. Ludzi, którzy nie chcą być traktowani mechanicznie. Chcą natomiast, aby ich nadzieje i aspiracje były uwzględniane w programach usprawnień organizacyjnych [Masłyk-Musiał 2003]. Zmiana organizacyjna wymaga od początku włączenia możliwie dużej liczby kierowników i pracowników. Kluczowymi „blokami budowlanymi” dla jej przeprowadzenia są zespoły pracowników [Koźmiński, Piotrowski, 2013], a także liderzy zmian [Masłyk-Musiał 2003]. Nikt za kierownictwo i pracowników nie przeprowadzi w przedsiębiorstwie procesu zmian [Koźmiński, Piotrowski 2013]. W związku z tym należy rozwijać w organizacji wiedzę i umiejętności, pracę zespołową [Wilkinson, Townsend, Burgess 2013; Cierniak-Emerych 2012], sprzyjający zmianom styl kierowania, kształtować właściwe postawy wobec zmian i motywować jej uczestników do aktywnego w nie zaangażowania, m.in. poprzez włączanie zatrudnionych w proces zarządzania organizacją, uruchomienie procesu ich partycypacji (uczestnictwa) w decyzjach [Moczulska 2011; Mowbray, Wilkinson, Tse 2015]. Dzięki temu łatwiej będzie uzyskać poparcie społeczne dla zmian (zmniejszyć potencjalne opory, zwiększyć akceptację), spowodować,

że przekształcenia wprowadzane będą szybciej, sprawniej i mniejszym kosztem [Zarębska 2002; Schwochau i in. 1997].

3. Partycypacja bezpośrednia pracowników

Spośród różnych form uczestnictwa pracowników w zarządzaniu¹ na szczególną uwagę zasługuje partycypacja bezpośrednia pracowników. Oznacza ona bezpośredni udział indywidualnych pracowników oraz zespołów w procesie podejmowania decyzji dotyczących działania organizacji, na różnych poziomach jej hierarchii organizacyjnej, a także pracowników, jako uczestników i realizatorów procesów, oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji.

Partycypacja bezpośrednia pracowników może mieć formę indywidualną i grupową, różne cechy jakościowe (treść, intensywność, zakres, zasięg, stopień sformalizowania, realność oddziaływania). Może być wsparta grupowymi² oraz indywidualnymi technikami i metodami zarządzania [Szelałowska-Rudzka 2016a]. Może występować w formie biernej (w postaci prawa pracowników do informacji, do wysłuchania, do wypowiedzania się oraz do doradzania) oraz czynnej (prawo pracowników do wyrażania sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia oraz wyłącznego rozstrzygnięcia) [Szelałowska-Rudzka 2016b]. Przejawia się przede wszystkim przez konsultacje (zachęcanie pracowników do wymiany informacji – indywidualnego i grupowego zgłaszania uwag, propozycji i pomysłów w konkretnych sprawach), delegowanie uprawnień (współdecydowanie i ponoszenie współodpowiedzialności za skutki podjętych działań) [Cabrera, Cabrera, Ortega 2001] oraz wyrażanie opinii (ankietowanie) [Rudolf, Skorupińska 2012].

Pracownicy powinni zarówno uczestniczyć w procesach realnych w przedsiębiorstwie (wytwarzaniu dóbr, ich magazynowaniu, transporcie itp.), jak i partycypować w podejmowaniu decyzji (co, kto, jakimi metodami ma wykonywać) [Błaszyk 1988] oraz ponoszeniu współodpowiedzialności za ich skutki [Cierniak-Emerych 2012]. Jako realizatorzy zadań najlepiej znają i rozumieją przebieg procesów wewnętrznych [Westhuizen, Pacheco, Webber 2012], ich niewykorzystane możliwości i „wąskie gardła” wymagające usprawnień [Ignyś 2014a]. Opinie, zastrzeżenia, pomysły pracowników powinny być brane pod uwagę na wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji (rozpoznanie problemu, zbieranie informacji z nim związanych, poszukiwanie rozwiązań i ich wybór, wdrażanie wybranego rozwiązania), w sprawach dotyczących stanowiska pracy [Mendel 2002], jak i zagadnień strategicznych [Salamon 1998; Herrera 2001; Ogbeide, Harrington, 2011; Bhatti, Nawab, Akbar 2011].

¹ Główne z nich to: partycypacja pośrednia, bezpośrednia oraz finansowa.

² Metody i techniki grupowe: zespoły tymczasowe, zespoły rozwiązywania problemów, metoda obrad, metoda MAPS, zarządzanie przez cele, koła jakości, kaizen, grupy autonomiczne, zarządzanie przez informowanie, zarządzanie przez delegowanie uprawnień. Metody i techniki indywidualne: rotacja pracowników na stanowiskach, poszerzanie, wzbogacanie i projektowanie pracy, elastyczny czas pracy, systemy wynagradzania kafeteryjnego [Szelałowska-Rudzka 2016a; Ignyś 2014b].

Partycypacja bezpośrednia pracowników pozwala docenić znaczenie aktywnego uczestnictwa pracowników w procesie zmian. Poprzez oddziaływanie na swoją własną sytuację pracy zyskują oni poczucie podmiotowości, wpływu i odpowiedzialności za to, co robią. Dzięki temu możliwe jest ich przekształcenie w sojuszników zmian. Ponadto stworzenie atmosfery i warunków pełnego zaangażowania się ludzi w zmiany stwarza możliwość wykorzystania w przyszłości wypracowanych w ich toku mechanizmów oraz instrumentów działania i osiągnięcia tym samym przewagi konkurencyjnej [Masłyk-Musiał 2003].

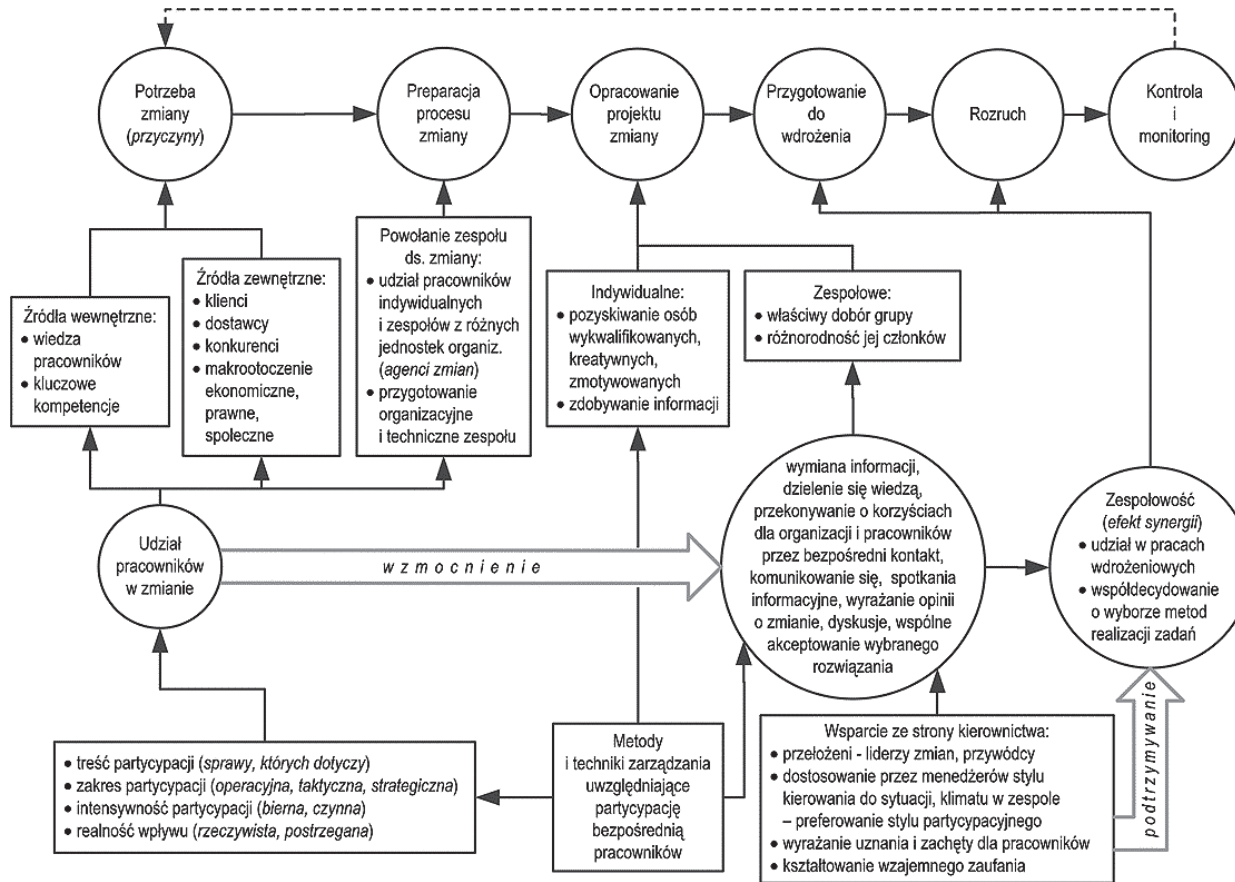
4. Wpływ partycypacji bezpośredniej pracowników na cykl procesu zmian

Aby partycypacja bezpośrednia pracowników w procesie zmian organizacyjnych mogła przynieść spodziewane efekty, powinny być spełnione następujące warunki [Czerska 1999]:

- Pracownicy muszą chcieć uczestniczyć w zmianie, mieć odwagę wypowiadać swoje opinie, wątpliwości, poglądy, w tym te odmienne od poglądów przełożonych.
- Kierownicy muszą mieć świadomość, jak znaczące korzyści może przynieść udział pracowników w procesie reorganizacji, muszą mieć wolę i chęci wysłuchania i wzięcia pod uwagę poglądów oraz propozycji podwładnych.
- Przełożeni sami muszą mieć wystarczające poczucie bezpieczeństwa, aby zaprosić podwładnych do współpracy w opracowywaniu i wdrażaniu zmian.
- Kierownicy nie mogą mieć upatrzonoego jednego, najlepszego ich zdaniem rozwiązania. Muszą być elastyczni, otwarci na poglądy i argumenty innych, gotowi do zmiany, pod ich wpływem, swojego stanowiska.
- Zwierzchnicy muszą potrafić dostosować swój styl kierowania do sytuacji związanej z procesem zmian organizacyjnych. Muszą być w stanie wzbudzić zaufanie pracowników do siebie i jednocześnie mieć zaufanie do podwładnych [Zarębska 2002]. Muszą zapewnić możliwość sprawnej komunikacji dwukierunkowej [Ignyś 2014a].

Model uczestnictwa pracowników w cyklu procesu zmian organizacyjnych prezentuje rys. 1. Jak z niego wynika, pracownicy powinni być włączeni w ten proces od pierwszego do ostatniego etapu, raczej w długich niż krótkich okresach

[Bhatti, Nawab, Akbar 2011]. Wstępem do tego procesu jest zapoznanie pracowników z istniejącymi problemami [Zarębska 2002], następnie ich uczestnictwo w zaprojektowaniu i implementacji rozwiązania. Jest to ważne nie tylko ze względu na ukształtowanie właściwej postawy zatrudnionych wobec zmian, wzbudzenie wzajemnego zaufania i zminimalizowanie potencjalnych oporów, ale także z punktu widzenia wykorzystania wiedzy, umiejętności, doświadczenia i posiadanych przez pracowników informacji na rzecz skutecznego opracowywania i wdrażania tych zmian [Schwochau i in. 1997]. Pracownicy, którzy nie otrzymują od początku wyczerpującej informacji o reorganizacji przedsiębiorstwa, nie są w stanie myśleć całościowo, ogarniać pełne



Rys. 1. Model uczestnictwa pracowników w cyklu procesu zmian organizacyjnych

Źródło: na podstawie [Szelągowska-Rudzka 2016b, s. 27].

procesy i samodzielnie podejmować decyzje. Dobre przygotowanie pracowników do wprowadzenia zmian – od początku procesu – jest o wiele mniej kosztochłonne niż przełamywanie potem ich oporów [Zarębska 2002].

Określenie potrzeby zmiany polega na identyfikacji różnych dysfunkcji w realizacji misji i celów organizacji (np. spadek sprzedaży, jakości produktów, wzrost kosztów) oraz ich przyczyn [Czerska 1999]. Pozyskanie informacji na ten temat wymaga użycia wielu źródeł. Jednym z nich, bardzo cennym, są sami pracownicy. Jako realizatorzy procesów organizacyjnych wyposażeni w wiedzę, umiejętności i doświadczenie, związane z kluczowymi kompetencjami organizacji (decydującymi o sposobie zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów), w pierwszej kolejności dostrzegają pojawiające się w ich przebiegu niesprawności, identyfikują ich przyczyny. Kontaktując się z klientami, dostawcami, innymi interesariuszami zewnętrznymi, od nich również pozyskują wiedzę i informacje o źródłach ich ewentualnego niezadowolenia ze współpracy oraz wpływie na ten stan innych czynników makrootoczenia (ekonomicznych, prawnych, społecznych). Poznają więc dodatkowe przyczyny występujących nieprawidłowości. Wiedza ta dla organizacji projektującej zmiany jest bardzo ważna. Poza tym jest to wiedza pozyskana niskim kosztem. Zatem włączając pracowników w pierwszy etap cyklu zmian, organizacja uzyskuje bezcenne informacje na temat ich charakteru i przyczyn (występujących dysfunkcji), mając jednocześnie pod kontrolą koszty ich pozyskania.

Pracownicy, specjaliści kompetentni w swoich dziedzinach, znający organizację i jej specyfikę, powinni być także członkami zespołu do spraw zmian. Mogą to być zarówno pojedyncze osoby, jak i zespoły pracowników z prawem do zgłaszania swoich propozycji dotyczących zakresu (operacyjne, taktyczne, strategiczne) i kierunku zmian. Ważne, aby byli to pracownicy pochodzący z różnych jednostek organizacyjnych, o różnorodnym przekroju kwalifikacji, w tym osoby bez znajomości problematyki zmian organizacyjnych, których „świeże” spojrzenie na proces może wpłynąć na innowacyjność rozwiązań. Taki dobór członków zespołu zapewni wszechstronne, interdyscyplinarne podejście i umożliwi uwzględnienie wymogów poszczególnych obszarów doskonałej jednostki. Przyczyni się do usprawnienia przepływu informacji oraz doskonalenia organizacji w dłuższym okresie [Ignyś 2014a]. W zespole mogą również ujawnić się agenci (promotorzy) zmian – pracownicy szeregowi o wysokiej dojrzałości organizacyjnej, rozumiejący potrzebę zmian i gotowi wpływać pozytywnie na postawy i zaangażowanie w ten proces współpracowników. Posiadający przy tym umiejętność budowania i integrowania zespołu, jednoczenia sił na rzecz wspólnej realizacji przyjętych celów (zmiany).

Włączenie pracowników w proces zmian od początku procesu wpłynie na ich motywację i zaangażowanie, wyzwoli energię do poszukiwania najskuteczniejszych sposobów opracowywania wariantów zmiany. Ponadto pracownicy zorientowani w sytuacji (przyczynach i potrzebie zmian), zaproszeni do uczestnictwa i współpracy w poszukiwaniu możliwych rozwiązań, wyboru najlepszego spośród nich i jego

wdrożenia (partycypacja rzeczywista), staną się sojusznikami zmian, gotowymi przekonać do nich najbardziej opornych przeciwników.

Ważne w tym procesie jest nie tylko to, aby pracownicy mieli dostęp do informacji, mogli się wypowiadać, doradzać, być wysłuchani (partycypacja bierna). Większe znaczenie i skuteczność będzie miało współdziałanie (partycypacja czynna), gdy pracownicy poprzez dyskusje, sugestie, wyrażanie sprzeciwu, zgody na proponowane rozwiązania, wspólne rozstrzygnięcie z przełożonymi czy samodzielne decyzje w pewnych obszarach projektowanych przekształceń będą mieli faktyczny wpływ na podejmowane decyzje. Będą w nich aktywnie uczestniczyli. Z racji swoich kompetencji powinni oni mieć możliwość wypowiedzania się nie tylko w kwestiach stanowisk pracy (partycypacja operacyjna), ale także jednostek organizacyjnych (taktyczna) czy całej organizacji (strategiczna).

Takie podejście potwierdza, zalecaną już przez Greinera, partycypacyjną formę zarządzania zmianami (dzielenia się władzą), uwzględniającą udział pracowników – w szczególności zespołów – w rozwiązywaniu problemów i w podejmowaniu decyzji [Zarębska 2002]. Wskazuje na znaczący wpływ pracowników na proces reorganizacji, na świeżość, innowacyjność zgłaszanych przez nich propozycji, ogólnie na kluczową rolę czynnika społecznego w tym procesie. Odwołuje się do potrzeby i możliwości tworzenia różnorodnych zespołów zaangażowanych w zmianę. Na przykład zespołów ds. kierunków doskonalenia organizacji, mających na celu opracowanie różnych wariantów rozwiązań, a w sytuacji implementacji zapewnienie ich realizacji. Zespołów wspierających (ds. wyników ekonomicznych, kształcenia itp.), których rolą jest udzielanie pomocy zespołom specjalistycznym zajmującym się poszczególnymi kierunkami doskonalenia organizacji. Wreszcie udział w zespołach ds. ułatwiania zmian, które pełnią rolę szczególną – katalizatora przyspieszającego proces zmian w całym przedsiębiorstwie [Zarębska 2002].

Partycypacja bezpośrednia pracowników wzmocni skutecznie wymianę informacji i poglądów (komunikację bezpośrednią), wiedzy jawnej i ukrytej między członkami tych zespołów. Pobudzi ich kreatywność do wypracowywania różnych rozwiązań, ich oceniania, wyboru, a także zaakceptowania tego, które zostanie wdrożone. Doprowadzi do zacieśniania współpracy, kształtowania zespołowości i synergizmu dodatniego. Przyczyni się do tego, że zespół będzie w stanie z zaangażowaniem wdrażać zaprojektowane zmiany, uczestniczyć w kontrolowaniu ich skutków i monitorowaniu sytuacji w trakcie i po wdrożeniu, aby w odpowiednim momencie (pojawianie się kryzysów lub okazji rynkowych) inicjować kolejne usprawnienia.

We wszystkich etapach procesu doskonalenia organizacji pomocne będą zarówno indywidualne, jak i zespołowe metody i techniki zarządzania uwzględniające partycypację pracowników. Techniki indywidualne (np. poszerzanie, wzbogacanie pracy i jej projektowanie) wpłyną przede wszystkim na wzrost motywacji pracowników. Techniki i metody zespołowe (np. metoda obrad, zarządzanie przez informowanie, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, koła jakości) przyczynią się do lepszego ukształtowania różnego rodzaju zespołów zaangażowanych

w reorganizację oraz wypracowania przez nie zasad współpracy i poszukiwania sposobów rozwiązywania pojawiających się problemów, proponowania usprawnień.

Proces zmian wsparty być musi przez kierownictwo. Menedżerowie najwyższego szczebla przede wszystkim opracowują wizję zmian, natomiast średniego szczebla przekształcają ją w konkretne działania. Muszą współpracować ze sobą oraz z podwładnymi. Powinni stać się liderami zmian, którzy siłą swojego oddziaływania pociągną za sobą podwładnych, wpłyną na ukształtowanie ich postaw i zachowań sprzyjających procesowi zmian. Wymaga to od przełożonych dostosowania ich stylu kierowania do sytuacji, w tym do potrzeb i oczekiwań pracowników, aby pobudzać ich zaangażowanie, gotowość do współpracy na rzecz wdrażanych usprawnień czy reorganizacji. Budowania wzajemnego zaufania, bez którego proces zmian może zakończyć się niepowodzeniem. Wyrażania uznania dla pracowników za pierwsze sukcesy i motywowania ich w ten sposób do dalszego współdziałania i zaangażowania w coraz bardziej zaawansowany proces zmian. Zarządzanie zmianą to sprawdzian kompetencji menedżerskich. Od kierowników zależy m.in., jak ukształtują zasady partycypacji bezpośredniej pracowników, na ile umożliwią im udział w tym procesie, jak zmotywują do zaangażowania i współpracy.

Dzięki współpracy i uczestnictwu pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących procesu zmian pracownicy będą łatwiej przełamywali niedogodności i trudności wynikłe z nowych sposobów, metod działania, nowej organizacji pracy i jej warunków. Znając przebieg procesu, uczestnicząc w nim od pierwszego do ostatniego etapu, będą rozumieli podejmowane decyzje, ich przyczyny, spodziewane skutki, uwarunkowania determinujące konkretny wybór. Nie będą mieli podstaw do niezadowolenia (oporu), ponieważ sami w tych decyzjach uczestniczyli. A wręcz przeciwnie. Ukształtowana zostanie ich pozytywna postawa wobec zmian organizacyjnych, która przyniesie korzyści także w przyszłości.

5. Zakończenie

Zmiany organizacyjne to trudny i złożony proces. Dotyczy żywej tkanki organizacji, przede wszystkim pracujących w niej ludzi. Ważne więc jest, aby był realizowany w sposób, który zaowocuje właściwymi postawami pracowników wobec zmian, tj. współpracą na ich rzecz, a nie obojętnością lub oporem. Aby zyskać w pracownikach sojuszników zmian organizacja, projektanci zmiany muszą zadbać o właściwy przebieg procesu i zapewnić w nim uczestnictwo i zaangażowanie wszystkich podwładnych. Zdaniem autorki sposobem, który pozwala to osiągnąć, jest partycypacja bezpośrednia pracowników, włączenie ich w cykl procesu zmian od pierwszego do ostatniego etapu, zapewnienie możliwości współdziałania i współdecydowania począwszy od analizy sytuacji, diagnozy potrzeby zmiany i jej przyczyn, poprzez poszukiwanie i wybór rozwiązania, jego implementację, aż po kontrolowanie i monitorowanie skutków zmiany. Takie podejście zwiększy prawdopodobieństwo sukcesu wdrażanej zmiany, ukształtuje w pracownikach kompetencje w zakresie zarządzania zmianą i właściwe postawy wobec nich na przyszłość.

Literatura

- Bhatti K.K., Nawab S., Akbar A., 2011, *Effect of direct participation on organizational commitment*, International Journal of Business and Social Science, vol. 2, no. 9, s. 15-23.
- Błaszczuk E., 1988, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Cabrera E.F., Cabrera A., Ortega J., 2001, *Employee Participation in Europe*, Business Economics Series 2, <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf> (19.02.2016).
- Cierniak-Emerych A., 2012, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., 2001, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
- Czerska M., 1996, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czerska M., 1999, *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie? Poradnik praktyczny*, ODDK, Gdańsk.
- Herrera J., 2001, *Participatory Management, Teamwork and leadership. Key Requirements for the Success of Organisations in the Twenty-first Century*, <https://www.ohrd.wisc.edu/home/Portals/0/Week1ParticipatoryManagementTeamworkLeadership-Herrera.pdf> (12.05.2016).
- Hodgkinson A., 1999, *Employee Involvement and Participation in the Organisational Change Decision: Illawarra and Australian Patterns*, Working Paper 99-7, Department of Economics, University of Wollongong (15.06.2016).
- Ignys A., 2014a, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 357, s. 26-39.
- Ignys A., 2014b, *Analiza wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowniczej jako formy angażowania pracowników w zarządzanie współczesnymi organizacjami*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 2, no. 10 (271), s. 141-157.
- Koźmiński A., Piotrowski W., 2013, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. V zmienione, WN PWN, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E., 2003, *Organizacja w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mendel T., 2002, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, wyd. II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Moczulska M., 2011, *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Mowbray P.K., Wilkinson A., Tse H.H.M., 2015, *An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agendas*, International Journal of Management Reviews, vol. 17, s. 382-400.
- Ogbeide G.Ch., Harrington R.J., 2011, *The Relationship Among participative Management Style, Strategy, Implementation Success, and Financial Performance in the Food Service Industry*, <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=refereed> (15.06.2016).
- Rudolf S., Skorupińska K., 2012, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Salamon M., 1998, *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London.
- Schwochau S., Delaney J., Jarley P., Fiorito J., 1997, *Employee participation and assessments of support for organizational policy changes*, Journal of Labor Research, vol. 18, no. 3, s. 379-401.
- Szelałowska-Rudzka K., 2016a, *Partycypacja bezpośrednia pracowników w teorii i praktyce zarządzania*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Dom Organizatora, Toruń.

- Szelągowska-Rudzka K., 2016b, *Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 5, s. 23-29.
- Westhuizen D.W., Pacheco G., Webber D.J., 2012, *Culture, participative decision making and job satisfaction*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 23, no. 13, s. 2661-2679.
- Wilkinson A., Townsend K., Burgess J., 2013, *Reassessing employee involvement and participation: atrophy, reinvigoration in Australian workplaces*, Journal of Industrial Relations, no. 55(4), s. 582-600.
- Zarębska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.