

Joanna Pioch

Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, a to oznacza, iż pozostaje ono w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, wpływając na nie i ulegając jego wpływowi. Podlega przy tym przekształceniom, których źródła tkwią wewnątrz organizacji, ale również musi reagować zmianami na bodźce płynące z otoczenia. Zmiany we współczesnych przedsiębiorstwach winny zachodzić w sposób ciągły, gdyż jeśli firma nie będzie elastyczna, zmniejsza się jej konkurencyjność oraz szansa przetrwania w określonych realiach gospodarczych.

Olbrzymią rolę w procesie wprowadzania zmian w firmie odgrywają systemy motywacyjne. Mają one za zadanie oddziaływać na swoich uczestników w taki sposób, żeby podejmowali działania korzystne z punktu widzenia całości organizacji, zaś powstrzymywali się od działań dla niej niekorzystnych¹⁾. Znalezienie skutecznego w danych warunkach systemu motywacyjnego jest zadaniem każdego inicjatora zmian.

Zgodnie z systemowym poglądem na motywację w organizacji, zwiększeniu aktywności zatrudnionych sprzyja powstanie tzw. napięcia motywacyjnego²⁾, czyli uzmysłowienie pracownikowi faktu powstania motywu (nagrody lub kary), dla którego warto lub nie podjąć określone działanie.

Czynnikami wzbudzającymi napięcie motywacyjne pracowników są m.in.:

- sytuacja zadaniowa,
- zmiany w otoczeniu pracownika,
- zalecenia, perswazja, konsensus,
- wyposażenie stanowiska pracy,
- elementy kultury przedsiębiorstwa,
- indywidualne cechy zatrudnionych³⁾.

Z powyższego wynika, że między zmianą a systemem motywacyjnym istnieje wzajemne powiązanie. Aby skutecznie wdrażać zmiany w przedsiębiorstwie, niezbędny jest prawidłowo działający system motywacyjny. Z drugiej strony, w pewnych sytuacjach to właśnie wdrażana zmiana staje się czynnikiem motywującym personel do zwiększonego wysiłku, a więc częścią systemu motywacyjnego firmy.

System motywacyjny jako zbiór sposobów pobudzania pracowników do działania winien być powią-

zany także z takimi elementami polityki personalnej, jak:

- system wynagrodzeń,
- możliwości kształcenia,
- możliwości awansu,
- planowanie karier zawodowych.

Z zagadnieniem właściwego motywowania wiąże się również problem skutecznej komunikacji ludzi w przedsiębiorstwie. Komunikacja, czyli wymiana informacji z przekazaniem jej istoty, ma olbrzymie znaczenie – zarówno w trakcie normalnego funkcjonowania organizacji gospodarczej, jak też w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Podstawowe problemy w skutecznym komunikowaniu stwarzają następujące grupy czynników:

- różnice w postrzeganiu,
- różnice językowe,
- szum, czyli nadmiar bezużytecznej informacji,
- emocje,
- niezgodność komunikatów werbalnych i pozawerbalnych,
- nieufność⁴⁾.

Wymienione problemy mogą powodować, oprócz utrudnienia przepływu informacji oraz związanego z nim pogorszenia wyników gospodarczych, również osłabienie skuteczności systemu motywacyjnego organizacji. Wynika to z faktu, że informacja odgrywa w motywacji szczególną rolę, pozwalając m.in. poznać wymagania zwierzchników, dokonać oceny możliwości wykonania zadania, przekazać argumenty na rzecz konieczności wprowadzenia zmian.

Pracownicy nie przekonani, nie motywowani są głównym źródłem oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie. Przyczyny tego stanu mogą być różne, począwszy od niewiedzy, poprzez niechęć do zmian, aż do odrzucenia innowacji z lęku przed utratą posiadanej władzy, prestiżu itp. Przyczyny oporów wobec zmian mogą być różne, ale nie zmienia to faktu, iż mogą one spowodować niepowodzenie we wdrażaniu zmiany innowacyjnej.

Jedną ze stosowanych w praktyce form motywacji pracowników do zmian jest dopuszczenie podwładnych do aktywnego uczestnictwa w innowacji⁵⁾. Według R.A. Webbera, najsukcesowniej wdrożenia zmian mają miejsce, gdy kierownik dzieli się

uprawnieniami decyzyjnymi w trakcie rozwiązywania problemu. Oznacza to, iż rezerwuje on dla siebie tylko najważniejsze decyzje o podjęciu zmiany, natomiast inne decyzje dotyczące ustalenia szczegółów zmiany i metod wdrożenia pozostawia podwładnym. Koncepcja ta wiąże się z pojęciem agenta zmiany, czyli kierownika delegującego uprawnienia. Do pożądanego rezultatu, czyli przełamania świadomości pracowników dochodzi w wyniku uzgodnień lub zawierzenia autorytetowi. Następuje to wówczas, gdy uczestnicy organizacji gospodarczej po przedyskutowaniu problemu ustalają, że zmiana jest konieczna, że nastąpi oraz że uczestnictwo w jej wdrożeniu pozwoli im zachować lub poprawić dotychczasową pozycję w firmie.

Wdrożenie zmian w opisanym przypadku jest skuteczniejsze, niż gdy zmiana jest narzucana przez władzę lub gdy decyzję o wdrożeniu pozostawia się wyłącznie podwładnym. Jednakże nawet uczestnictwo podwładnych we wdrożeniu zmian nie gwarantuje jego sukcesu.

Niepowodzenie procesu wdrażania zmian może mieć związek z różnorodnością reakcji jednostki na informację o istotnych zmianach mogących mieć wpływ na stałość zatrudnienia lub stanowisko pracy. W celu usystematyzowania wiedzy o wyżej wspomnianych reakcjach jednostki, C. Cornall w 1990 roku przedstawił cykl radzenia sobie ze zmianą złożony z pięciu etapów reakcji jednostki na zmianę⁶⁾.

Na cykl ten składają się:

- odmowa,
- obrona,
- odrzucenie,
- adaptacja,
- internalizacja.

Odmowa to etap, w którym jednostka dowiaduje się o zmianie. Jej reakcją jest zaprzeczenie potrzeby zmian. W fazie tej może nastąpić wzrost poczucia własnej godności, a w przypadku grupy osób odczuwalne przez nie wspólne zagrożenie może przyczynić się do zacieśnienia więzów między członkami grupy. Zjawisko to najczęściej nie ma wpływu na jakość wykonywanej pracy.

W kolejnym etapie – obrony, plany zmiany konkretyzują się, a ich wdrożenie staje się pewnikiem. Powoduje to powstanie postaw obronnych ludzi oraz pierwszych negatywnych skutków, takich jak zmniejszenie motywacji oraz obniżenie poziomu wykonywania pracy.

Etap odrzucenia to etap, w którym pracownicy dostrzegają nieodwracalność zmian, a jednocześnie poprawia się ich samoocena. Na tym etapie dokonuje się przełom w świadomości pracowników, którzy po stwierdzeniu konieczności wprowadzenia zmian, mimo ciągle niższego od bazowego poziomu wyko-

nywania pracy, zaczynają odrzucać przeszłość i pozytywnie spoglądać w przyszłość.

Etap adaptacji polega na włączeniu się dotąd niechętnych pracowników w proces wdrażania nowości, które wymagają różnorodnych korekt i uzgodnień, by mogły funkcjonować w realiach danego przedsiębiorstwa. Etap ten, mimo ciągle jeszcze niższego od początkowego poziomu wydajności pracy, wiąże się ze wzrostem poczucia godności podwładnych akceptujących zmiany i biorących udział w ich wdrażaniu.

Ostateczna akceptacja zmian przez pracowników odbywa się w fazie internalizacji. Wprowadzone zmiany stają się rutynowym elementem działań pracowników, a zastosowane innowacje znajdują uzasadnienie we wzroście poziomu wydajności pracy. To z kolei przyczynia się do wzrostu motywacji pracowników poprzez zwiększenie poziomu samooceny.

Sukces procesu wdrożenia zmian wymaga, prócz umiejętności motywowania podwładnych, także specyficznego podejścia kierownictwa. Określa się je najczęściej jako umiejętność zarządzania zmianą. Zgodnie z obserwacjami empirycznymi, nie istnieje jeden najlepszy sposób zarządzania zmianą.

Bardzo wiele zależy tu od kultury organizacji, która ma się zmieniać. Kultura innowacyjności lub taka, która sprzyja uczeniu się pracowników, pozytywnie wpływa na proces inicjowania i wprowadzania zmian.

Jeden z tzw. paradoksów zarządzania mówi o tym, że pozytywna zmiana wymaga stabilizacji. Oznacza to, że jeśli zmiana, będąca z natury rzeczą destabilizacją, ma być trwała i zakończyć się sukcesem, musi odbywać się w warunkach stabilizacji dotyczącej zwłaszcza grupy ją inicjującej⁷⁾. Powyższa hipoteza znajduje potwierdzenie w obserwacjach rzeczywistości gospodarczej, z których wynika, że wiele wdrożeń innowacji nie zostało dokończonych ze względu na zmianę zarządów przedsiębiorstw.

Warto także pamiętać, że do zmiany należy się przygotować. Każda decyzja wdrożenia zmiany winna być poprzedzona stosunkowo długim, przygotowawczym procesem analitycznym. I to nie tylko ze względu na konieczność właściwego rozplanowania podejmowanych działań, ale także w celu wydłużenia okresu poświęconego na przełamanie świadomości pracowników oraz przekonanie ich o celowości zmian.

Najpowszechniej stosowany model zarządzania zmianą⁸⁾ przewiduje połączenie kilku składowych, które pozwalają osiągnąć sukces wdrożenia zmian. Są one następujące:

- traktowanie zmiany jako rzeczy koniecznej do realizacji wizji zarządu oraz strategii przedsiębiorstwa,



- zapoznanie wszystkich pracowników z propozycją zmiany,
- zapewnienie współdziałania wszystkich części organizacji w procesie wdrażania zmiany.

Wśród innych wytycznych przedstawionych w literaturze fachowej, a niezbędnych do powodzenia wdrożenia jakiejkolwiek innowacji, choć jednocześnie mających związek z motywacją pracowników do zmian, można wymienić, co następuje:

- utrwalenie zmiany wymaga dużego zaangażowania – zarówno najwyższego kierownictwa, jak też menedżerów średniego szczebla, których przekonanie o konieczności zmian jest najważniejszym celem inicjatorów zmian,
- system wynagrodzeń winien być powiązany z sukcesem wdrożenia innowacji,
- lider zmiany winien uwzględniać proces konsultacji z pracownikami, których zmiana dotyczy bezpośrednio oraz możliwość ewentualnej korekty planu wdrożenia innowacji po konsultacjach.

Ostatecznie, to zmotywowanie i pozyskanie zaangażowania osób mających wprowadzać zmiany jest najistotniejsze dla powodzenia ich wdrożenia.

System otwarty, jakim jest każde przedsiębiorstwo, może trwać tylko poprzez dostosowanie i zmianę. System otwarty winna cechować elastyczność, gdyż jego funkcjonowanie opiera się na ścisłym kontakcie z otoczeniem. Ponieważ zmiany otoczenia gospodarczego, technicznego i społecznego, zwłaszcza w ostatnim okresie, są niezwykle szybkie i głębokie, również dostosowania podmiotów funkcjonujących w takich realiach muszą być określane tymi samymi przymiotnikami. Warunki konkurencyjne wymuszają na przedsiębiorstwach wprowadzanie nowych technik i technologii produkcji, metod pracy, organizacji i zarządzania. Konieczność stałego wdrażania innowacji w dzisiejszych realiach gospodarczych stanowi podstawę bytu oraz sukcesu rynkowego i finansowego przedsiębiorstwa.

Joanna Pioch

PRZYPISY

- ¹ Praca zb. pod red. KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997, s. 401.
- ² W. BAŃKA, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 117–n.
- ³ W. BAŃKA, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 118.
- ⁴ W. BAŃKA, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 98–n.
- ⁵ R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 483–484.
- ⁶ E. McKENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 73–74.
- ⁷ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 9–n.
- ⁸ E. McKENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 75.

Autorka jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Era Wiedzy

Pojawienie się w ostatnich latach koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge management*) było nieuniknioną konsekwencją fundamentalnych przemian społeczno-gospodarczych związanych z procesem przechodzenia z ery przemysłowej opartej na tradycyjnych zasobach (kapitale, ziemi, pracy) do ery zwanej zamiennie Ery Informacji lub Ery Wiedzy, w której dominującym zasobem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej jednostek i organizacji jest wiedza.

Jednym z pierwszych, który dostrzegł to zjawisko już na przełomie lat 70. i 80. i podjął udaną próbę jego analizy, był wybitny amerykański futurysta Alvin Toffler. Jego koncepcja „trzeciej fali” do dziś jest uważana za najlepszy, najbardziej wiarygodny i miarodajny opis tego procesu [17]. Inni nie pozostali w tyle. John Naisbitt, autor bestsellera *Megatrendy*, opublikowanego w 1982 roku, nadaje rosnącej roli wiedzy rangę najważniejszego ze wszystkich dziesięciu zidentyfikowanych przez siebie trendów mających zmienić oblicze świata [8], a Peter F. Drucker, największy autorytet w dziedzinie zarządzania, głosi nadejście ery „społeczeństwa wiedzy”. W swoim manifestie opublikowanym w *Atlantic Monthly* pisze, że jest ona [2]:

„**porządkiem ekonomicznym**, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; **porządkiem społecznym**, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem; oraz **systemem**, w którym rząd nie może dłużej rozwiązywać społecznych i ekonomicznych problemów”

W nowych zmienionych warunkach otoczenia charakterystycznych dla Ery Wiedzy sposób funkcjonowania i konkurowania przedsiębiorstw różni się od dotychczasowego, gdyż jest zdeterminowany wyjątkowym charakterem dominującego zasobu – wiedzy. Wiedza jest bowiem zasobem specyficznym i nie podlega tym samym prawom, co pozostałe czynniki wytwórcze. W szczególności wymienia się następujące jej cechy [10, 18]:

- dominacja,
- niewyczerpalność,
- symultaniczność,
- nieliniowość.

Dominujący charakter wiedzy wynika bezpośrednio z faktu, że od efektywnego jej wykorzystania w największym stopniu zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw w nadchodzących latach. Peter Drucker posuwa się wręcz do stwierdzenia, że wiedza stanie się **jedynym zasobem**, podczas gdy wszystkie pozostałe zostaną zdegradowane do roli uzupełniających ją **czynników wytwórczych** [3]. Dominujący charakter wiedzy wynika też pośrednio z wymienionych poniżej pozostałych jej cech.

Niewyczerpalność oznacza, że wiedza, w przeciwieństwie do wszystkich innych zasobów, nie zu-