

# PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA W KSZTAŁTOWANIU ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH — KOMUNIKAT Z BADANIA PILOTAŻOWEGO

<https://doi.org/10.33141/po.2018.06.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (941), 2018, ss. 34-43

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka, Arkadiusz Mazurkiewicz

## Wprowadzenie

**S**kuteczność wdrażania zmian organizacyjnych zależy od pracowników – ich postaw i zaangażowania w proces (Strykowska, 2010, s. 7, Ignyś, 2014, s. 26). Dlatego zachowanie się pracowników w procesie zmian nabiera szczególnego znaczenia dla przebiegu procesu, przetrwania oraz rozwoju organizacji w turbulentnym otoczeniu (Cabała, 2015, s. 142), kształtowania jej pozycji konkurencyjnej i tworzenia wartości dla interesariuszy. Literatura przedmiotu wskazuje sposoby, które mogą pomóc ukształtować właściwe reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, uczynić z nich sojuszników zmian (Czermiński i in., 2001, s. 528–534; Zarebska, 2002, s. 157). Jednym z nich jest partycypacja bezpośrednia pracowników (PBP) w procesie zmian organizacyjnych (Czerska, 1996, s. 145–151; Ignyś, 2014, s. 26–28; Pawlak, 2015, s. 60–61; Osei-Bonsu, 2014, s. 142–143; Wittig, 2012, s. 24–27). Pracownicy włączani w proces identyfikują się ze zmianą, rozumieją jej przyczyny, akceptują wypracowane rozwiązania i angażują się w ich realizację, ponieważ uczestniczyli w podejmowaniu decyzji (Ignyś, 2014, s. 27–28; Czerska, 1996, s. 148), uzyskali możliwość oddziaływania na swoją sytuację pracy, poczucie podmiotowości i satysfakcji (Pacheco, Webber, 2016, s. 186), wpływu i odpowiedzialności za różne obszary i poziomy funkcjonowania organizacji (Cierniak-Emerych, 2012, s. 97). Ich postawy i reakcje na zmiany stają się pozytywne i zmierzają w kierunku akceptacji, współdziałania i zaangażowania, a nie oporów wobec zmian (Ignyś, 2014, s. 28, Furxhi et al., 2016, s. 305; Lines, Selart, 2013, s. 294). Na potrzebę współpracy wszystkich sił w organizacji zwracał uwagę już K. Adamiecki (1924, s. 595). Formułując prawo harmonii, stwierdził on: „te dwa rodzaje harmonii (harmonia doboru i harmonia w działaniu [przyp. aut] dotyczą wszystkich czynników pracy zbiorowej, a więc maszyn, urządzeń i ludzi. Ale jest jeszcze trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy tylko czynnika ludzkiego, a który niestety nie daje się ująć w wykresy ułatwiające harmonizację, jest to mianowicie „harmonia duchowa”, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy”.

Zatem w jaki sposób PBP w procesie zmian organizacyjnych może wpływać na kształtowanie reakcji pracowników na zmiany, przede wszystkim na minimalizowanie ich oporów? Aby odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie

badawcze, autorzy przeprowadzili badanie pilotażowe. Celem badania jest identyfikacja zależności między częstością i intensywnością partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych, stylem kierowania przełożonych a pożądanymi reakcjami pracowników na zmiany, tj. minimalizowaniem ich oporów. Badanie zrealizowano metodą ankiety bezpośredniej na celowo dobranej grupie przedsiębiorstw z województwa pomorskiego, dlatego uzyskane wnioski odnoszą się tylko do tych organizacji. Do analizy danych zastosowano technikę statystyczną modelowania równań strukturalnych (ang. Structural Equation Modelling – SEM) oraz analizę mediacji.

## Przeгляд wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu

**P**rezentowane w piśmiennictwie wyniki badań wskazują na występowanie różnych zależności między PBP w procesie zmian organizacyjnych a ich reakcjami na owe zmiany.

Na przykład na silną negatywną relację PBP z oporem w procesie zmiany strategicznej wskazują wyniki badania R. Linesa (2004) zrealizowane w krajowej firmie telekomunikacyjnej. Wnioski z badania przeprowadzonego przez A. Hodgkinsona (1999, s. 21) w Regionie Illawara w Australii dowodzą, że PBP ma mniejszy pozytywny wpływ na wdrażane zmiany organizacyjne niż partycypacja pośrednia (realizowana przez reprezentantów pracowników, głównie związki zawodowe). Badanie przeprowadzone przez K. Szelałowską-Rudzka (2017, s. 143) na jednym z wydziałów trójmiejskiej publicznej uczelni akademickiej, będącej w trakcie zmiany liczby katedr, wskazuje, że zbyt późne włączenie pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych w proces zmiany, ograniczenie partycypacji bezpośredniej do informowania (o decyzjach podjętych przez projektantów zmiany) oraz stosowanie przez projektantów zmiany (władze wydziału) jako dominującego stylu autokratycznego, skutkuje postawami obojętności i oporami pracowników wobec wdrażanych przekształceń<sup>1</sup>.

Powiązania pozytywne między PBP a zachowaniami pracowników w procesie zmiany organizacyjnej prezentują m.in. badania P. Bordia i współpracowników (2004) prze-

prowadzone w organizacji sektora publicznego. Dowodzą one, że partycypacja pracowników w procesie podejmowania decyzji oraz możliwość wypowiedzenia się zmniejsza niepewność co do skutków zmiany i zwiększa poczucie kontroli nad jej przebiegiem. Przytoczone badania R. Linaesa (2004) dostarczają też dowodów na silne pozytywne związki między partycypacją pracowników a osiągnięciem celu (realizacją zmiany strategicznej) i zaangażowaniem organizacyjnym. Zdaniem autora, jest to zdeterminowane zgodnością partycypacji z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i osobistymi celami pracowników. Sondaż, przeprowadzony przez V. Millera, J.R. Johnsona i J. Grau (1994), zwraca uwagę na brak negatywnych reakcji na planowane zmiany organizacyjne, w badanym towarzystwie ubezpieczeniowym, ze względu na pełny dostęp pracowników do „wysokiej jakości” informacji o zmianie, a także potrzebę osiągnięć, które niwelują niepokój związany ze zmianą. O dobrych skutkach uczestnictwa i zaangażowania pracowników w zmianę, jaką jest wdrożenie TQM w przedsiębiorstwie produkcyjnym w Wielkiej Brytanii, pisze J. Coyle-Shapiro (1999). J. Allen, N. Jimmieson, P. Bordia, E. Irmer (2007), w oparciu o wywiady z przedstawicielami różnych organizacji, uzasadniają pozytywny wpływ na zmianę skutecznej komunikacji wewnętrznej realizowanej za pośrednictwem różnych źródeł. Autorzy ci, a także D. Morgan i R. Zeffane (2003, s. 57, 68–70), na przykładzie różnego typu przedsiębiorstw australijskich, podkreślają kluczową rolę i znaczenie zaufania do kierownictwa w procesie zmiany oraz możliwości pełnych konsultacji z przełożonymi nawet najwyższego szczebla. Autorzy B. Scott-Ladd i Ch. Chan (2004) wskazują pozytywne następstwa PBP dla poprawy zdolności organizacji do zarządzania zmianami, zaś R. Iverson (1996) i G. O'Brien (2002) w zapewnianiu akceptacji zmian, na którą wpływa też dobór właściwego stylu kierowania (O'Brien, 2002). Wyniki badań R. Iversona, w dużym szpitalu publicznym w Australii, ukazują wzrost akceptacji pracowników dla zmian organizacyjnych, dzięki wzrostowi ich zaangażowania organizacyjnego oraz harmonijnym relacjom i klimatowi organizacyjnemu, motywacji do pracy, bezpieczeństwu zatrudnienia. Z kolei G. O'Brien podkreśla, że bezpośredni udział w procesie zmiany pracowników pierwszej linii może odgrywać kluczową rolę w zapewnieniu akceptacji zmian i tworzeniu warunków do zaangażowania się pracowników w sprawy organizacji.

Jak wynika z przytoczonych badań, PBP w procesie zmian organizacyjnych znajduje zastosowanie w praktyce funkcjonowania podmiotów różnego typu, różnej wielkości, działających w różnych branżach, krajach i uwarunkowaniach, przynosi też – choć nie we wszystkich przypadkach – pozytywne skutki w postaci zaangażowania pracowników w proces zmiany.

## Zmiana organizacyjna i reakcje ludzi na zmiany

**Z**miana organizacyjna 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, s. 447). Jest ona następstwem przeobrażeń wewnętrznych oraz – w szczególności – przemian zachodzących w otoczeniu, sposobem przekształcenia związanych z nimi zagrożeń w korzyści dla organizacji i jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Furxhi i in., 2016, s. 303). Stanowi fundament rozwoju przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje różne obszary organizacji, których zmiana może dotyczyć (np. technologia i technika produkcji, system dystrybucji i obsługi klientów, system informacyjny, doskonalenie struktur i procesów dla zwiększenia ich skuteczności w realizacji misji i celów organizacji) (Znańska-Kozłowska, 2011, s. 680), różne rodzaje zmian, modele i metody ich wdrażania (Sobka, 2014, s. 17–31; Strykowska, 2010, s. 8–11; Krajewska-Bińczyk, 2010, s. 76–81). Jednak bezwzględnie ludzie są najważniejszym czynnikiem sukcesu (lub niepowodzenia) w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych (Furxhi in., 2016, s. 305), ich filarem (ale także – w niesprzyjających warunkach – najsłabszym ogniwem). Aby stali się oni sojusznikami zmiany, należy ich pozyskać i zaangażować w zmianę oraz stworzyć atmosferę i możliwości twórczego działania (Sobka, 2014, s. 32), zadbać o skuteczną motywację do zmian, poczucie bezpieczeństwa, dostęp do informacji, czas na zapoznanie się ze zmianą, na adaptację do niej i, przede wszystkim, zapewnić możliwość bezpośredniego uczestnictwa (partycypacji) w całym procesie. Podmiotowe podejście do pracowników, włączenie ich, indywidualnie i grupowo, do udziału we wszystkich etapach procesu zmiany organizacyjnej: w wymianę informacji, dzielenie się wiedzą na temat potrzeby zmiany, jej możliwych wariantów oraz w wybór, wdrażanie, kontrolę i monitoring wybranego rozwiązania (Szelągowska-Rudzka, 2017, s. 135) spowoduje, że pracownicy przyjmą właściwą postawę wobec zmian. Postawę wyrażającą się gotowością do współpracy i zaangażowania w proces, bycia orędownikiem zmiany, a nie jej przeciwnikiem stawiającym zmianie opór. W dalszej części artykułu postawa taka i reakcje zmierzające do minimalizowania oporów będą stanowiły istotę pożądaných reakcji pracowników na zmiany organizacyjne (POZAD\_REAK).

Postawy pracowników wobec zmian organizacyjnych obejmują emocjonalny, wewnętrzny do nich stosunek przejawiający się określonymi zachowaniami. Zachowania te mogą być różne, od pozytywnych i najkorzystniejszych, tj. akceptacji, współpracy i zaangażowania przez obojętność, aż po negatywny i najbardziej niepożądany – opór (Strykowska, 2010, s. 14), tj. bierne lub czynne dążenie do tego, aby zmiana nie wystąpiła, nie utrzymała się lub nie objęła danego stanowiska (Czerska, 1996, s. 135). Opór bierny może polegać na izolacji, rezygnacji, poczuciu niezadowolenia, stresie, agresji, apatii, wzroście fluktuacji i absencji pracowników, ścisłym przestrzeganiu zasad, obniżeniu poziomu organizacyjnego działania (np. robienie jak najmniej, zwalnianie tempa pracy). Opór czynny przejawiać się może: blokowaniem dostępu do informacji, ukazywaniem negatywnych efektów zmiany, chwaleniem dotychczasowych rozwiązań, naciskiem na zredefiniowanie kierunku zmiany, próbami eliminacji swojego stanowiska z orbity



zmian, szukaniem sprzymierzeńców przeciwko zmianie i wpływaniem na nich, popełnianiem błędów i robieniem braków, powrotem do poprzednich procedur, otwartym protestem, odmową działania. Opór wobec zmian jest uwarunkowany czynnikami osobowościowymi, tkwiącymi w samej zmianie, grupowymi, organizacyjnymi (Czerska, 1996, s. 127–130). Jego wystąpienie może zaprzepaścić powodzenie całego procesu.

Człowiek z natury nie jest przeciwny zmianom, często się ich domaga, zwłaszcza osoby młode, wykształcone, o dużym poczuciu bezpieczeństwa. Zmiany (nowości) wyzwalają w nich aktywność, twórcze myślenie, przełamują rutynę i ułatwiają realizację marzeń. Powinny wiązać się z powtarzalnością zdarzeń, która zapewni poczucie bezpieczeństwa, ładu i porządku (Sobka, 2014, s. 48, 55). Podobnie uważał P. Drucker: „to nie jest prawdą (...), że członek [organizacji; przyp. aut.] z samej swej natury jest przeciwny zmianie (...). Są jednak warunki niezbędne dla uzyskania psychicznej zgody człowieka na zmianę. Zmiana musi wydawać mu się racjonalna. Nie może być zbyt gwałtowna ani zbyt radykalna, aby nie zniszczyć u ludzi poczucia znajomości rzeczywistości, w której funkcjonują. Zrozumienie pracy satysfakcjonuje relacje ze współpracownikami, kwalifikacje, prestiż, status społeczny – to dalsze warunki” (Czerska, 1996, s. 127).

Zmianie organizacyjnej zwykle towarzyszy lęk i niepewność, co do jej skutków (społecznych, ekonomicznych, psychologicznych) dla poszczególnych pracowników czy ich grup. Sposób, w jaki ludzie reagują na zmiany, zależy od ich postrzegania wpływu zmiany na nich i ich pozycję zawodową (Znańska-Kozłowska, 2011, s. 682), czy ich sytuacja po zmianie stanie się korzystniejsza niż przed zmianą (Czerska, 1996, s. 136). Ważne jest też wystąpienie (zachowanie) wskazanych wyżej warunków sprzyjających wdrażaniu zmian. Nie ulega wątpliwości, że reakcje ludzi na zmiany, w szczególności opór, są kwestią kluczową dla skuteczności tego procesu. Tym bardziej, że opór może dotyczyć także kierowników (Strykowska, 2010, s. 13; Sobka, 2014, s. 47; Zarębska, 2002, s. 166). Zbyt duży opór może spowodować konieczność wycofania się ze zmiany. Jej wdrożenie przy sprzeciwie pracowników jest możliwe, ale zwykle trwa dłużej, wiąże się z większymi kosztami lub brakiem efektywności (Czermiński i in., 2001, s. 535). Należy więc dołożyć wszelkich starań, aby zminimalizować negatywne reakcje pracowników na zmiany (Cabała, 2015, s. 135). Służy temu m.in. skuteczna komunikacja (Chandani i in., 2016; s. 4; Osei-Bonsu, 2014, s. 142, 146), dostęp pracowników do informacji i uświadamianie im konieczności zmiany, tworzenie warunków i klimatu identyfikowania się z nią, prezentowanie przyszłych zakładanych efektów (Czermiński i in., 2001, s. 534), system szkoleń (Strykowska, 2010, s. 11), kultura organizacyjna (Cabała, 2015, s. 136–144; Czerska, 1996, s. 156–159), motywacja (Sobka, 2014, s. 53), styl kierowania (Osei-Bonsu, 2014, s. 142, 146), a przede wszystkim partycypacja bezpośrednia pracowników. Włączenie pracowników w proces zmiany organizacyjnej spowoduje, że zmiana nie będzie realizowana poza pracownikami, ale razem z nimi jako jej współautorami (sprzymierzeńcami) (Szelągowska-Rudzka,

2017, s. 134). Przyczyni się to do wzmocnienia zaangażowania i współpracy, wzrostu poczucia kontroli, obniży stresu i lęku przed zmianą oraz zminimalizuje opory (Pawlak, 2015, s. 65; Lines, Selart, 2013, s. 298–299).

Zmiany organizacyjne partycypacyjne (organiczne, oddolne) inicjowane przez pracowników posiadających wiedzę i silną motywację do ich wdrożenia prowadzą do zaangażowania. Gdy zostaną wzmocnione otwartością kierownictwa na oddolną inicjatywę i umożliwianiem pracownikom kształcenia się (Czermiński i in., 2001, s. 529), przyczynią się do poprawy skuteczności i efektywności procesu zmian (Sobka, 2014, s. 15).

PBP wdrożona w organizacji (dostęp do informacji, udział we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji, możliwość zgłaszania pomysłów, propozycji usprawnień) będzie skutkować tym, że w sytuacji zmiany organizacyjnej pracownicy spośród możliwych reakcji wybiorą te, które zmianie sprzyjają (współpraca i zaangażowanie), prowadzą do jej skutecznej implementacji. Ponadto PBP w procesie zmian planowanych przyczyni się do ukształtowania ich właściwych postaw i reakcji w sytuacji wystąpienia zmian nieplanowanych będących następstwem gwałtownych przemian zachodzących w otoczeniu.

## Partycypacja bezpośrednia pracowników w procesie zmian organizacyjnych – formułowanie hipotez badawczych

**P**artycypacja (uczestnictwo) pracowników<sup>2</sup> w zarządzaniu rozwinęła się szczególnie w XIX w. Współcześnie umocniła się partycypacja bezpośrednia. Wynika to z dokonujących się przemian społeczno-ekonomicznych w gospodarce światowej oraz z możliwości pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników (głównie ich wiedzy) w realizacji misji, celów i zadań organizacji (Ignýs, 2014, s. 30). Partycypacja bezpośrednia definiowana jest jako indywidualny i zespołowy udział pracowników w procesie podejmowania decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa na różnych poziomach jego hierarchii organizacyjnej, a także pracowników, jako uczestników i realizatorów procesów, oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji (Moczulska, 2011, s. 24–34). Praca zespołowa uznawana jest za szczególnie istotną z punktu widzenia włączania pracowników w proces zmian organizacyjnych. Pracownicy mogą wchodzić w skład zespołu ds. zmiany (powołanego do realizacji całego procesu jej zaprojektowania i wdrażania) (Szelągowska-Rudzka, 2017, s. 135), zespołów ds. kierunków doskonalenia organizacji (opracowywania różnych wariantów rozwiązań, zapewnienia ich realizacji), zespołów wspierających (zespoły specjalistyczne zajmujące się kierunkami doskonalenia organizacji), zespołów ds. ułatwiania zmian, które pełnią rolę katalizatora przyspieszającego proces zmian w całym przedsiębiorstwie (Zarębska, 2002, s. 201–202).

W piśmiennictwie występują również głosy krytyczne wskazujące na możliwe zagrożenia związane z PBP. Autorzy zwracają uwagę na to, że nie wszyscy pracownicy mają motywację do uczestnictwa i zaangażowania w procesy zachodzące w organizacji, brak im wiedzy i całościowego spojrzenia na

organizację, jej cele oraz warunki funkcjonowania w długim okresie czasu, gotowości do ponoszenia odpowiedzialności. Proces PBP jest czasochłonny, może powodować spadek aurytetytu przełożonych, konflikty, oczekiwanie dodatkowego wynagrodzenia za uczestnictwo, podejmowanie jakościowo „przeciętnych” decyzji, przy tym nadmiernie ryzykownych (Cierniak-Emerych, 2012, s. 104; Moczulska, 2011, s. 66).

Mimo potencjalnych zagrożeń PDP wiąże się z wykorzystywaniem w procesie zarządzania kreatywności, kompetencji i zaangażowania pracowników wszystkich szczebli hierarchii organizacyjnej. Integruje ich wokół celów i doskonalenia procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Wpływa na wzrost ich poczucia odpowiedzialności za powodzenie organizacji. Umożliwia rozwiązywanie problemów w miejscu ich powstawania (Ignys, 2014, s. 28, 34). Pracownicy – realizatorzy działań wewnątrz organizacji rozumieją ich przebieg, identyfikują tkwiące w nich rezerwy i ograniczenia. Dlatego zgłaszane przez nich zastrzeżenia, pomysły i propozycje usprawnień powinny być brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji nie tylko na szczeblu operacyjnym, ale i strategicznym. Pracownicy powinni uczestniczyć w podejmowaniu decyzji we wszystkich etapach procesu zmiany organizacyjnej, tj. od identyfikacji potrzeby zmiany poprzez zbieranie informacji, opracowywanie jej wariantów, wybór tego, który będzie wdrożony, jego implementację, kontrolę i monitoring (wymienione etapy są zmiennymi wyjaśniającymi i składają się na konstrukt: CZEST\_PART). Jednak uwzględnić należy, że w praktyce organizacyjnej rzeczywisty udział pracowników w procesie zmiany organizacyjnej może być ograniczony do wybranych etapów (Moczulska, 2011, s. 13).

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, uczestnictwo pracowników w procesie zmiany organizacyjnej powinno dotyczyć wszystkich jego etapów, aby spowodować właściwe nastawienie pracowników do zmian. Stąd główną hipotezę badawczą (H1) przyjętą w opracowaniu sformułowano następująco: częstotliwość partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych (CZEST\_PART) pozytywnie wpływa na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie ich oporów (POZAD\_REAK).

Na potrzeby opracowania przyjęto, że spośród innych form PBP wyodrębnionych według wymiaru jakościowego (Moczulska, 2011, s. 13), analizie poddana zostanie intensywność partycypacji (INTEN\_PART). Występuje ona w dwóch formach: pasywnej – współdziałania oraz aktywnej – współdecydowania. W ramach współdziałania (opartego głównie na konsultacjach) pracownicy mają prawo do informacji, bycia wysłuchanymi, wypowiedzania się i doradzania. Współdecydowanie polega na prawie sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia, wyłącznego decydowania. Stanowi pełne uczestnictwo pracowników w decyzjach (Szelałowska-Rudzka, 2017, s. 134). Stąd przyjęto, że częstotliwość PBP (ich uczestnictwo w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji) oddziałuje na intensywność partycypacji i sformułowano następującą hipotezę (H2): częstotliwość partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych (CZEST\_PART) pozytywnie wpływa na intensywność partycypacji (większy udział partycypacji czynnej) (INTEN\_PART).

Szczególne znaczenie w procesie PBP odgrywa styl kierowania (STYL\_KIER), tj. „całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych” (Mroziowski, 2005, s. 59). Z punktu widzenia udziału pracowników w procesie zmiany organizacyjnej (generalnie w procesie podejmowania decyzji) preferowany jest styl partycypacyjny lub konsultacyjny<sup>3</sup> (Moczulska, 2011, s. 45). Rozważni menedżerowie wszystkich szczebli (Szelałowska-Rudzka, 2017, s. 134) angażują swoich podwładnych w proces podejmowania decyzji, liczą się z ich zdaniem, zachęcają do wyrażania poglądów i opinii, dbają o właściwe relacje z pracownikami. Traktują podwładnych podmiotowo, mają na względzie ich potrzeby i oczekiwania, stwarzają warunki i motywują ich do pracy zespołowej (Pawlak, 2015, s. 60–61; Chandani i in., 2016, s. 4–5), do poszukiwania możliwych wariantów zmiany, ich oceniania i wdrażania (Mowbray i in., 2015, s. 392–393). Zapewniają tym samym wyższą jakość decyzji, efekt synergii, większą akceptację decyzji przez tych, którzy je podjęli i będą wprowadzali w życie. Pracownik w większym stopniu angażuje się w działania, na których podjęcie ma wpływ. Stąd kolejna hipoteza badawcza (H3) brzmi: styl kierowania przełożonych (partycypacyjny lub konsultacyjny) (STYL\_KIER) pozytywnie wpływa na częstotliwość partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych (CZEST\_PART).

Kierownicy powinni być świadomi swojej roli lidera zmian i odpowiedzialności związanej z ostatecznymi rezultatami ich wdrażania oraz sprawnym przebiegiem procesu partycypacji. Skuteczna implementacja zmian prowadząca do minimalizowania oporów ludzi i wyzwania w nich chęci współpracy wymaga od kierowników takiego emocjonalnego oddziaływania na podwładnych (przywództwa) oraz doboru właściwego stylu kierowania, aby byli oni skłonni wraz z liderem realizować cele organizacji, mając poczucie, że osiągają również cele własne (Zarębska, 2002, s. 195–206). Wymaga przyjęcia właściwej postawy i zachowań wobec podwładnych (Mowbray i in., 2015, s. 392–393), tj. współpracy z nimi, wymiany informacji, budowania zaufania (Osei-Bonsu, 2014, s. 142, 146; Morgan, Zeffane, 2003, s. 68–70; Lines, Selart, 2013, s. 300) w procesie zmiany organizacyjnej. Na tej podstawie sformułowano czwartą hipotezę badawczą (H4): styl kierowania przełożonych (partycypacyjny lub konsultacyjny) (STYL\_KIER) pozytywnie wpływa na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie oporów (POZAD\_REAK).

W oparciu o przeprowadzone rozważania przyjęto wstępne założenia do modelu badawczego diagnozującego wpływ PBP w procesie zmian organizacyjnych na kształtowanie pożądanych reakcji pracowników na zmiany i sformułowano zaprezentowane hipotezy badawcze.

## Metody badawcze i procedura zbierania danych

### Zastosowane metody zbierania i analizy danych

**W** zrealizowanym badaniu pilotażowym wykorzystano następujące metody: ankietę bezpośrednią jako metodę zbierania danych oraz technikę modelowania



równań strukturalnych (SEM) do ich analizy statystycznej. Narzędziem zbierania danych był kwestionariusz ankietowy złożony z dwudziestu pięciu pytań i metryczki. Pytania dotyczyły reakcji pracowników na zmiany, częstotliwości uczestnictwa pracowników w poszczególnych etapach procesu, intensywności partycypacji, stylu kierowania i postaw przełożonych wobec pracowników.

Modelowanie równań strukturalnych (Structural Equation Modelling) jest techniką modelowania statystycznego opierającego się na założeniu, że obserwowalne zmienne kształtowane są przez małą liczbę czynników nieobserwowalnych oraz możliwa jest budowa modelu strukturalnego pozwalającego opisywać zależności pomiędzy tymi czynnikami. Modelowanie równań strukturalnych łączy koncepcję modelu pomiarowego, pozwalającego określić czynniki ukryte (konstrukty) oraz modelu strukturalnego, pozwalającego testować hipotezy dotyczące zależności pomiędzy badanymi nieobserwowalnymi konstrukcjami.

Wykorzystanie SEM odbywa się zwykle zgodnie z dwustopniową procedurą (Anderson, Gerbing, 1988). Najpierw wykorzystana jest konfirmacyjna analiza porównawcza (ang. Confirmatory Factor Analysis – CFA) do oszacowania modelu pomiarowego, a następnie stosowana jest analiza regresji do testowania hipotez modelu strukturalnego.

W niniejszym opracowaniu do przeprowadzenia zarówno CFA, jak i SEM wykorzystano środowisko R ver. 3.2.4, package lavaan ver. 0.5–20. W pierwszym kroku dokonano oszacowania modelu pomiarowego, estymując ładunki czynnikowe łączące pytania z czynnikami. Przeprowadzona w tym celu konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) z wykorzystaniem estymacji metodą WLSMV miała na celu sprawdzenie hipotez odnoszących się do czynników nieobserwowalnych – konstruktyw. Oszacowanie ładunków czynnikowych związanych z poszczególnymi pytaniami pozwoliło odrzucić te z nich, które nie pozostawały w istotnej zależności z czynnikami. Dobór zmiennych obserwowalnych (pytań) zweryfikowany został za pomocą wskaźnika alfa Cronbacha (Cronbach, 1951, s. 297–334).

Konstrukty zmierzono, posługując się modelem pomiarowym na podstawie pytań zawartych w tabeli 4 i odnoszących się do: pożądaných reakcji pracowników na zmiany, prowadzących do minimalizowania oporów (POZAD\_REAK), diagnozy, jaka jest częstotliwość partycypacji pracowników (CZEST\_PART) czy ma ona formę bierną czy czynną (INTEN\_PART) oraz jaki styl kierowania stosują projektanci zmiany (STYL\_KIER).

Drugi krok analizy – oparty na macierzy korelacji z kroku pierwszego – odnosił się do sprawdzenia hipotez dotyczących zależności pomiędzy konstrukcjami. Była to w istocie analiza regresji, która pozwoliła oszacować zależności opisane modelem i na podstawie ich istotności zweryfikować hipotezy badawcze.

### Próba badawcza

W badaniu pilotażowym przeprowadzonym w grudniu 2016 r. udział wzięło 197 pracowników<sup>4</sup> organizacji zlokalizowanych w województwie pomorskim. Uzyskane

wyniki odnoszą się tylko do zbadanych podmiotów. Dobór próby miał charakter celowy. Respondenci byli jednocześnie studentami studiów niestacjonarnych Akademii Morskiej w Gdyni.

Większość badanych stanowiły kobiety – 66% oraz osoby w wieku 20–30 lat – 73% (następnie 31–40 lat – 17%). Najliczniej reprezentowani byli pracownicy na stanowiskach wykonawczych – 42% i specjaliści – 41%. Kierownicy stanowili 13% badanych (właściciele – 3%). Spośród organizacji biorących udział w badaniu 90% to przedsiębiorstwa (w tym prywatne 73%), urzędy miasta/gminy 4,5%, organizacje pozarządowe 3%, inne 2,5%. Mniej niż 10 pracowników zatrudniało 25% podmiotów, od 10 do 49 osób – 24% z nich, od 50 do 249 i ponad 500 pracowników – po 21% organizacji i od 250 do 500 osób – 9% firm.

### Model pomiarowy i analizowane czynniki

Łącznie do oceny czterech czynników ukrytych wykorzystano 17 pytań (tab. 1). W ramach konfirmacyjnej analizy czynnikowej oszacowano ładunki czynnikowe wiążące pytania z konstrukcjami oraz dokonano oceny jakości modelu. Wybór pytań do końcowych analiz odbywał się w oparciu o istotność oszacowań ładunków czynnikowych oraz ocenę dobroci dopasowania modelu. Oszacowane standaryzowane wartości ładunków czynnikowych w modelu pomiarowym przedstawia tabela 1. Kolejna tabela prezentuje skale odpowiedzi stosowane w pytaniach składających się na badane konstrukty.

Ocena modelu pomiarowego wskazuje na dobre dopasowanie do danych rzeczywistych (objaśnienia pod tab. 1).

Opis czynników ukrytych oraz wskaźniki rzetelności alfa Cronbacha przedstawia tabela 3.

Wyniki testu alfa Cronbacha pozwalają określić dobór pytań jako prawidłowy (alfa > 0,7), a wykorzystane skale jako spójne wewnętrznie.

Do ogólnego zapoznania się ze strukturą powiązań pomiędzy czynnikami obliczono pomiędzy nimi współczynniki korelacji liniowej. Wartości współczynników dla poszczególnych par prezentuje tabela 4.

Korelacje pomiędzy czynnikami są istotne przy poziomie istotności 1%. Jest to zgodne z oczekiwaniami. Między konstrukcjami wykazano występowanie zależności, w szczególności pomiędzy częstotliwością partycypacji bezpośredniej pracowników (CZEST\_PART) a ich pożądanymi reakcjami na zmiany organizacyjne (POZAD\_REAK).

### Ocena modelu strukturalnego i testowanie hipotez

W wyniku przeprowadzonej analizy SEM dokonano sprawdzenia przyjętych hipotez. Otrzymany model i wynikające z niego zależności prezentuje rysunek 1 oraz tabela 5.

Ocena modelu pomiarowego wskazuje na dobre dopasowanie do danych rzeczywistych, a współczynniki determinacji, określające, w jakim stopniu czynniki zostały wyjaśnione przez model regresji, wyniosły odpowiednio CZEST\_PART = 0,428, INTEN\_PART = 0,337, POZAD\_REAK = 0,887. Otrzymane wartości wydają się zadowalające dla przeprowadzonego badania pilotażowego.

Tabela 1. Wyniki estymacji modelu pomiarowego

Lp.	Pytanie	Czynnik	Ładunek std.	se	z
1	Jakie są możliwe reakcje pracowników na zmiany organizacyjne	POZAD_REAK	0,53	0,06	8,38
2	W jakim stopniu reakcje na zmiany związane są z udziałem w rozpoznaniu problemu – potrzeby wprowadzenia zmiany	POZAD_REAK	0,78	0,05	17,04
3	Jak udział w zbieraniu informacji związanych z sytuacją problemową wpływa na pożądane postawy pracowników wobec zmian	POZAD_REAK	0,86	0,04	23,22
4	Jak często pracownicy uczestniczą w poszukiwaniu możliwych rozwiązań (wariantów zmiany)	CZEST_PART	0,91	0,02	44,75
5	Z jaką częstotliwością biorą udział w ocenie tych rozwiązań	CZEST_PART	0,88	0,02	38,54
6	Jak często dokonują wyboru ostatecznego rozwiązania	CZEST_PART	0,87	0,03	33,95
7	Z jaką częstotliwością partycypują w przygotowaniu zmiany (wybranego rozwiązania) do wdrożenia	CZEST_PART	0,88	0,02	43,99
8	Jak często uczestniczą we wdrożeniu wybranego rozwiązania	CZEST_PART	0,88	0,03	34,02
9	Czy zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową ma formę współdziałania czy współdecydowania	INTEN_PART	0,76	0,06	13,27
10	Czy poszukiwanie rozwiązań przez pracowników wiąże się bardziej z partycypacją bierną czy czynną	INTEN_PART	0,77	0,06	13,94
11	Czy ocena możliwych rozwiązań ma formę współdziałania czy współdecydowania	INTEN_PART	0,83	0,05	17,72
12	Czy wybór ostatecznego rozwiązania wiąże się ze współdziałaniem czy współdecydowaniem pracowników	INTEN_PART	0,76	0,05	16,09
13	Bezpośredni przełożony dopuszcza podwładnych do udziału w procesie projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych	STYL_KIER	0,71	0,06	11,51
14	W jaki sposób przełożony zazwyczaj podejmuje decyzje	STYL_KIER	0,57	0,07	8,19
15	Czy działa w porozumieniu z pracownikami	STYL_KIER	0,71	0,05	13,46
16	Korzysta z ich rad i opinii w zakresie podejmowanych decyzji (w tym zmian organizacyjnych) i realizowanych zadań	STYL_KIER	0,69	0,06	11,05
17	Czy w sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc, wsparcie	STYL_KIER	0,59	0,08	7,60

$\chi^2 = 62,595$ ;  $df = 113$ ;  $p = 1$ ;  $GFI = 0,998$ ;  $AGFI = 0,997$ ;  $NFI = 0,987$ ;  $NNFI = 1,013$ ;  $CFI = 1$ ;  $RMSEA = 0$ ;  $RMR = 0,085$   
 Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Skale odpowiedzi zastosowane w pytaniach tworzących badane konstrukty

Pytanie	Skala odpowiedzi
Jakie są możliwe reakcje pracowników na zmiany organizacyjne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawsze angażuję się w zmiany (4)</li> <li>• włączam się tylko wtedy, gdy jest to dla mnie korzystne (3)</li> <li>• zmiana jest mi obojętna (2)</li> <li>• stawiam opór zmianom, ponieważ (1):               <ul style="list-style-type: none"> <li>» nie mam o nich informacji</li> <li>» nie wiem, dlaczego są wprowadzane</li> <li>» boję się, że będą dla mnie niekorzystne</li> <li>» nie mam zaufania do kierownictwa i jego projektu zmiany</li> <li>» nie zostałam/em zaproszona/y do udziału w zmianie</li> <li>» mam złe doświadczenia z dotychczasowego sposobu wdrażania zmian w mojej firmie,</li> <li>» inne...</li> </ul> </li> </ul>
Jak często pracownicy uczestniczą w: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznaniu problemu – potrzeby zmiany</li> <li>• zbieraniu informacji związanych z sytuacją problemową</li> <li>• poszukiwaniu możliwych rozwiązań (wariantów zmiany)</li> <li>• w ocenie tych rozwiązań</li> <li>• wyborze ostatecznego rozwiązania</li> <li>• przygotowaniu zmiany do wdrożenia</li> <li>• wdrożeniu wybranego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bardzo często (6)</li> <li>• często (5)</li> <li>• ani często, ani rzadko (4)</li> <li>• rzadko (3)</li> <li>• bardzo rzadko (2)</li> <li>• nigdy (1)</li> </ul>



Pytanie	Skala odpowiedzi
Jaką formę, bierną (współdziałanie) czy czynną (współdecydowanie), ma uczestnictwo pracowników w poszczególnych etapach procesu zmiany: <ul style="list-style-type: none"> <li>zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową</li> <li>poszukiwanie rozwiązań</li> <li>ocena możliwych rozwiązań</li> <li>wybór ostatecznego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nie włącza się (1)</li> <li>Współdziałanie: <ul style="list-style-type: none"> <li>informowanie (2)</li> <li>możliwość wypowiedzania się (3)</li> <li>doradzanie (4)</li> </ul> </li> <li>Współdecydowanie <ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość sprzeciwu (5)</li> <li>wspólne rozstrzygnięcie (6)</li> <li>samodzielne decydowanie (7)</li> </ul> </li> </ul>
W jaki sposób bezpośredni przełożony zazwyczaj podejmuje decyzje – czy dopuszcza podwładnych do udziału w procesie projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych?	<ul style="list-style-type: none"> <li>samodzielnie (1)</li> <li>zasięgając informacji u pracowników indywidualnie bez wyjaśniania istoty pytań (2)</li> <li>zasięgając informacji u pracowników indywidualnie, wyjaśniając im problem (3)</li> <li>konsultując daną sytuację, problem i decyzję z grupą pracowników (4)</li> <li>wspólnie z pracownikami (5)</li> </ul>
Bezpośredni przełożony: <ul style="list-style-type: none"> <li>działa w porozumieniu z pracownikami</li> <li>korzysta z ich rad i opinii w zakresie podejmowanych decyzji (w tym zmian organizacyjnych) i realizowanych zadań</li> <li>w sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc, wsparcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdecydowanie zgadzam się (5)</li> <li>zgadzam się (4)</li> <li>nie mam zdania (3)</li> <li>nie zgadzam się (2)</li> <li>zdecydowanie nie zgadzam się (1)</li> </ul>

Uwaga: W kolumnie drugiej przy poszczególnych wariantach odpowiedzi podano liczby odnoszące się do zastosowanej skali porządkowej. Wykorzystano następujący sposób kodowania: cyfra 1 - oznacza najmniejsze natężenie odpowiedzi lub brak udziału (nie włącza się), cyfry 4, 5, 6 lub 7 (w zależności od pytania) - oznaczają największe natężenie odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Czynniki ukryte i wskaźniki rzetelności alfa Cronbacha

Czynnik ukryty	Opis	Alfa - Cronbacha
STYL_KIER	Styl kierowania, tj. sposób w jaki kierownik oddziałuje na podwładnych, buduje z nimi relacje, włącza w proces podejm. decyzji dot. zmian organizacyjnych	0,77
INTEN_PART	Intensywność partycypacji, czyli bierna lub czynna forma udziału pracowników w poszczególnych etapach procesu zmian organizacyjnych	0,86
POZAD_REAK	Pożądanee reakcje, czyli gotowość do współpracy i zaangażowania w proces, bycia orędownikiem zmiany, a nie jej przeciwnikiem stawiającym zmianie opór	0,76
CZEST_PART	Częstotliwość partycypacji, czyli jak często pracownicy uczestniczą w poszczególnych etapach procesu projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych	0,95

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Macierz korelacji pomiędzy czynnikami

	STYL_KIER	CZEST_PART	INTEN_PART	POZAD_REAK
STYL_KIER	1,000	0,654	0,340	0,683
CZEST_PART	0,654	1,000	0,581	0,937
INTEN_PART	0,340	0,581	1,000	0,564
POZAD_REAK	0,683	0,937	0,564	1,000

Wszystkie współczynniki istotne przy  $p < 0,01$

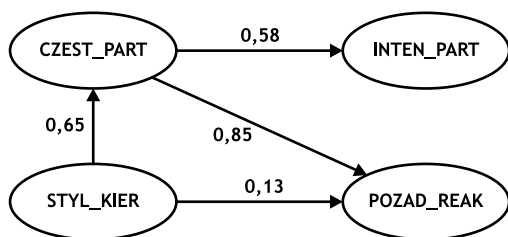
Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Oszacowania parametrów modelu strukturalnego

Lp.	Relacja w modelu			Ocena parametru	Błąd szacunku	z	p
1	STYL_KIER	→	CZEST_PART	0,654	0,036	18,114	0,00
2	CZEST_PART	→	INTEN_PART	0,581	0,046	12,502	0,00
3	CZEST_PART	→	POZAD_REAK	0,855	0,025	34,552	0,00
4	STYL_KIER	→	POZAD_REAK	0,125	0,032	3,938	0,00

$\chi^2 = 0,859$ ;  $df = 1$ ;  $p = 0,354$ ;  $GFI = 0,998$ ;  $AGFI = 0,978$ ;  $NFI = 0,999$ ;  $NNFI = 1,001$ ;  $CFI = 1$ ;  $RMSEA = 0$ ;  $RMR = 0,013$

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Model strukturalny  
Źródło: opracowanie własne

Z modelu strukturalnego wynika, że styl kierowania przełożonych (partycypacyjny lub konsultacyjny) dla badanej grupy przedsiębiorstw samodzielnie ma niewielki wpływ na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne. Zdecydowanie silniej oddziałuje na częstotliwość PBP w cyklu procesu zmian i za jej pośrednictwem (jako mediatora) na reakcje pracowników na zmiany. Częstotliwość partycypacji jest czynnikiem bezpośrednio oddziałującym na intensywność partycypacji oraz najsilniej na pożądane reakcje pracowników na zmiany, tj. minimalizowanie oporów. Zatem potwierdzono istotność zależności opisanej hipotezą główną (H1) oraz pozostałe hipotezy przyjęte na wstępie badania. Model strukturalny nie potwierdził istotnej zależności między stylem kierowania przełożonych (partycypacyjnym lub konsultacyjnym) a intensywnością partycypacji i między intensywnością partycypacji a pożadanymi reakcjami pracowników na zmiany w badanych podmiotach (tab. 4).

Kolejnym etapem analizy było sprawdzenie roli częstotliwości partycypacji jako mediatora w zależności pomiędzy stylem kierowania a pożadanymi reakcjami pracowników w badanych przedsiębiorstwach. W tym celu oszacowano parametry modelu:

M1: STYL\_KIER → POZAD\_REAK

M2: STYL\_KIER → CZEST\_PART

M3: CZEST\_PART + STYL\_KIER → POZAD\_REAK

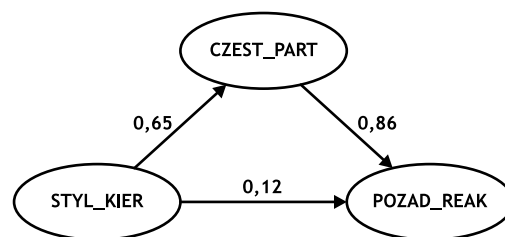
uzyskując dekompozycję całkowitego wpływu stylu kierowania (partycypacyjnego lub konsultacyjnego) na pożądane postawy na dwie części: bezpośrednią i pośrednią ( $c = c' + ab$ ). Wyniki sprawdzenia efektu mediacji przedstawia tabela 6 i rysunek 2.

Tabela 6. Oszacowanie parametrów w modelu mediacji

Parametr	Oszacowanie	Błąd oszacowania
c	0,685***	0,033
c'	0,124***	0,031
a	0,654***	0,033
b	0,856***	0,023

\*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Ocena efektu mediacji CZEST\_PART  
Źródło: opracowanie własne

Jak wskazują przedstawione wyniki, częstotliwość partycypacji (CZEST\_PART) jest istotnym mediatorem kształtującym wpływ stylu kierowania (partycypacyjnego lub konsultacyjnego) (STYL\_KIER) na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie ich oporów (POZAD\_REAK) w badanych przedsiębiorstwach. Całkowity wpływ czynnika odzwierciedlającego styl kierowania na pożądane postawy równy 0,685 (parametr c w tabeli 6, wpływ bezpośredni bez kontroli mediatora) zdekomponowany na wpływ bezpośredni i pośredni ukazuje, że większość efektu wyjaśniana jest poprzez częstotliwość partycypacji jako mediatora. Wpływ pośredni przez mediatora wyjaśnia 82% ( $0,654 \times 0,859 / 0,685$ ) korelacji pomiędzy stylem kierowania, a pożadanymi reakcjami, podczas gdy efekt bezpośredni stanowi jedynie 18% ( $0,124 / 0,685$ ). Zastosowany test Sobela (Sobel, 1982; Baron, Kenny, 1986) wskazuje istotność mediacji na dowolnie przyjętym poziomie istotności ( $p < 0,001$ ) dla badanej pilotażowej grupy przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Zmiany są zjawiskiem powszechnym i nieuniknionym we współczesnej gospodarce. Aby im sprostać, organizacje muszą projektować i wdrażać z sukcesem zmiany organizacyjne. Proces ten wymaga zaangażowania i współpracy wszystkich członków organizacji. Nikt za pracowników zmian nie przeprowadzi, a kluczem do sukcesu jest ich zrozumienie i zaangażowanie w proces. Aby ten cel osiągnąć – zyskać w zatrudnionych sojuszników zmian, organizacje powinny stosować partycypację bezpośrednią pracowników.

Dla badanych przedsiębiorstw zweryfikowano pozytywnie występowanie zależności opisanych przyjętymi hipotezami badawczymi i wykazano, że PBP w procesie zmian organizacyjnych wpływa pozytywnie na pożądane reakcje zatrudnionych na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie ich oporów wobec zmian. Wnioski uzyskane z przeprowadzonego badania pilotażowego, choć z racji niereprezentatywnego doboru próby odnoszą się jedynie do badanych przedsiębiorstw, stanowią podstawę do dalszych badań podjętej problematyki.

dr Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka

Akademia Morska w Gdyni

Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

e-mail: [k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl](mailto:k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl)





dr Arkadiusz Mazurkiewicz  
Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [a.mazurkiewicz@wpit.am.gdynia.pl](mailto:a.mazurkiewicz@wpit.am.gdynia.pl)

## Przypisy

- 1) Stwierdzono, że na przebieg procesu i reakcje pracowników na zmianę znaczący wpływ miały determinanty wewnętrzne (głównie związane z warunkami zatrudnienia).
- 2) Inne formy partycypacji pracowników: pośrednia (przedstawicielska) oraz finansowa.
- 3) Partycypacji nie sprzyja styl autokratyczny.
- 4) Łącznie było to 212 osób; odrzucono 15 kwestionariuszy z brakami w odpowiedziach.

## Bibliografia

- [1] Adamiecki K. (1924), *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny”, T. LXII, Nr 53, s. 594–595, <http://bcpw.bg.pw.edu.pl/Content/4073/PT2453.pdf>, data dostępu: 18.02.2017 r.
- [2] Allen J., Jimmieson N.L., Bordia P., Irmer E. (2007), *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication* [Abstract], „Journal of Change Management”, Vol. 7, No. 2, pp. 187–210.
- [3] Anderson J.C., Gerbing D.W. (1988), *Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, „Psychological Bulletin”, Vol. 103, No. 3, pp. 411–423.
- [4] Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C., Callan V. (2004), *Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies* [Abstract], „Journal of Business and Psychology”, Vol. 18, No. 4, pp. 507–532.
- [5] Baron R.M., Kenny D.A. (1986), *Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 51, No. 6, pp. 1173–1182.
- [6] Cabała P. (2015), *Determinanty sprawności systemu zarządzania zmianą organizacyjną*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Nr 17, s. 133–144.
- [7] Chandani A., Mehta M., Mall A., Khokhar V. (2016), *Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement*, „Indian Journal of Science and Technology”, Vol. 9, No. 15, pp. 1–7.
- [8] Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracowników w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [9] Coyle-Shapiro J.A.-M. (1999), *Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention. A Three-Wave Study of Total Quality Management* [Abstract], „The Journal of Applied Behavioural Science”, Vol. 35, No. 4, pp. 439–456.
- [10] Cronbach L.J. (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, „Psychometrika”, No. 16, pp. 297–334.
- [11] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- [12] Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [13] Furxhi G., Stillo S., Teneqexhi M. (2016), *Organizational Change: Employees Reaction Towards It*, „European Journal of Multidisciplinary Studies”, Vol. 1, No. 1, pp. 303–308.
- [14] Hodgkinson A. (1999), *Employee Involvement and Participation in the Organisational Change Decision: Ilawarra and Australian Patterns*, Working Paper 99–7, Department of Economics, University of Wollongong, access date: 15.06.2016.
- [15] Ignys A. (2014), *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 357, s. 26–39.
- [16] Iverson R. (1996), *Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment* [Abstract], „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 7, No. 1, pp. 122–149.
- [17] Krajewska-Bińczyk E. (2010), *Systemowa orientacja typologii zmian w organizacjach gospodarczych*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/90\\_Krajewska\\_Binczyk\\_E.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/90_Krajewska_Binczyk_E.pdf), data dostępu: 05.03.2018 r.
- [18] Lines R. (2004), *Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement* [Abstract], „Journal of Change Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 193–215.
- [19] Lines R., Selart M. (2013), *Participation and Organisational Commitment during Change: From Utopist to Realist Perspectives*, [in:] L.H. Skipton, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore (eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development*, Wiley & Sons, London, pp. 289–304.
- [20] Miller V., Johnson J.R., Grau J. (1994), *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change* [Abstract], „Journal of Applied Communication Research”, Vol. 22, No. 1, pp. 59–80.
- [21] Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [22] Morgan D., Zeffane R. (2003), *Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management* [Abstract], „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 55–75.
- [23] 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, pp. 382–400.
- [24] Mrozewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- [25] O'Brien, G. (2002), *Participation as the Key to Successful Change – A Public Sector Case Study* [Abstract], „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 23, No. 8, pp. 442–455.
- [26] Osei-Bonsu N. (2014), *The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghana's Banking Sector*, „Problems of Management in the 21st Century”, Vol. 9, No. 2, pp. 140–149.

- [27] Pacheco G., Webber D. (2016), *Job Satisfaction: How Crucial is Participative Decision Making?* „Personnel Review”, Vol. 45, No. 1, pp. 183–200. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0088>, access date: 05.03.2018.
- [28] Pawlak J. (2015), *Podmiotowość i partycypacja pracowników a zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole w sytuacji zmiany*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 8(944), s. 57–67.
- [29] Scott-Ladd B., Chan Ch.C.A. (2004), *Emotional Intelligence and Participation in Decision-Making: Strategies for Promoting Organizational Learning and Change* [Abstract], „Strategic Change”, Vol. 13, No. 2, pp. 95–105.
- [30] Sobel M.E. (1982), *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models*, „Sociological Methodology”, Vol. 13, pp. 290–312.
- [31] Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- [32] Strykowska M. (2010), *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 7–10.
- [33] Szelągowska-Rudzka K. (2017), *Employee Direct Participation in Organizational Change Process – Pilot Study Report*, Proceedings of the 16th International Conference: *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competitions and Growing Customers' Demands*, Tomaszowice, Poland, pp. 131–148.
- [34] Wittig C. (2012), *Employees' Reactions to Organizational Change*, „Od Practitioner”, Vol. 44, No. 2, pp. 23–28.
- [35] Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- [36] Znańska-Kozłowska K. (2011), *Partycypacja pracowników w okresie zmian organizacyjnych*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wyd. II uzupełnione, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań, s. 679–688.

### Employee Direct Participation in Creating Desired Reactions to Organisational Changes – Report from the Pilot Study

#### Summary

The aim of the paper is to demonstrate, based on literature analysis and conducted pilot research, that employee direct participation in the process of organizational changes positively influences desired reactions of employees to these changes. On the basis of the questionnaire survey and SEM analysis, this aim has been achieved. It was found that direct employee participation at all stages of the cycle of organisational change process causes their cooperation, engagement in changes and minimalization of the resistance to changes (desired reactions).

#### Keywords

employee direct participation, organisational changes, cycle of organisational change process, reactions to changes, employee resistance to changes