

Aldona Orłowska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

CZYNNIK LUDZKI W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁU CUKROWNICZEGO*

HUMAN FACTOR IN A PROCESS OF BRINGING CHANGES INTO THE ENTERPRISE OF SUGAR INDUSTRY

Słowa kluczowe: zmiany organizacyjne, postawy i zachowania pracowników

Key words: changes in organization, attitude and behavior of employees

Synopsis. Jednym z bardzo ważnych czynników mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach rynkowych staje się skuteczne wprowadzanie zmian. Artykuł dotyczy zmian przeprowadzanych w Cukrowni Malbork S.A. i skupia się na postawach pracowników wobec wdrażanych zmian.

Wstęp

Prywatyzacja i konsolidacja polskich przedsiębiorstw mająca na celu usprawnienie funkcjonowania w warunkach konkurencyjnego rynku, wymusza wprowadzanie różnorodnych zmian. Postępujący nieustannie rozwój technologii oraz otwarcie polskich gałęzi gospodarki na inwestycje z zagranicy wymuszają stworzenie określonych strategii działania. Wywołuje to zmiany, czyli modyfikacje istniejącego stanu rzeczy [Brzeziński 2011]. Polski rynek cukru w wyniku konfrontacji z napływem obcego kapitału podlegał wielu zmianom. Nastąpiły zmiany własnościowe, co dało podstawę do dalszego funkcjonowania malborskiej fabryki. Dalsze funkcjonowanie oznaczało przeobrażenia organizacji wywołujące zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Zmiana ma wpływ na całą firmę, jej wizerunek, pozycję na rynku, lecz z drugiej strony należy liczyć się z reakcją pracowników. Niewątpliwie największym i najtrudniejszym obszarem zmian są postawy pracowników [Orłowska, Oliński 2003]. Są one niezwykle ważne ze względu na fakt, iż w dalszym ciągu pomimo, zaawansowanej techniki, człowiek i jego nastawienie do pracy są jednym z najważniejszych czynników w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Pracownicy są największym motorem zmian w organizacji, ale jednocześnie ich opór może blokować, a nawet uniemożliwić wszelkie procesy adaptacyjne [Siemiński 2008].

Cel i metodyka badań

Prywatyzacja cukrowni niosła za sobą zmiany w wielu obszarach. Głównym celem badań była ocena postaw i zachowań pracowników w stosunku do przeprowadzanych zmian. Badaniami ankietowymi objęto 100 (co stanowił 54% załogi) pracowników cukrowni Malbork S.A., która jest oddziałem Krajowej Spółki Cukrowej S.A. powstałej w wyniku konsolidacji trzech spółek cukrowych Skarbu Państwa.

Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 41-45 lat (35%) oraz 46-50 lat (28%), zaś osoby powyżej 50 lat to 12% respondentów. Opinie pracowników dotyczące wprowadzanych zmian są zróżnicowane w zależności od stażu pracy w badanym przedsiębiorstwie. Największa liczba ankietowanych pracowników miała staż pracy od 11 do 20 lat (48% respondentów). Kolejna grupa to osoby o stażu powyżej 20 lat – 24%, natomiast co piąty respondent miał staż od 6 do 10 lat. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby o najniższym stażu pracy do 5 lat (8%).

Największa część respondentów posiadała wykształcenie zasadnicze (71,0%). Związane jest to ze specyfiką firmy gdzie pracują głównie mężczyźni (72% ankietowanych) zatrudnieni jako pracownicy fizyczni (77% ankietowanych). Znacznie mniejszy odsetek ankietowanych (15,0%) legitymowało się wykształceniem średnim. Osoby z wyższym wykształceniem stanowiły 14,0% respondentów.

* Badania przeprowadzone w Katedrze Organizacji i Zarządzania UWM w Olsztynie z udziałem mgr Bartosza Siemińskiego

Reakcje pracowników na zmiany organizacyjne i identyfikacja obszarów zmian

W celu sprawnego wdrożenia zmian konieczna jest informacja dla pracowników o rodzaju i charakterze zmiany. Prawie 75% respondentów została poinformowana o konieczności wprowadzenia zmian jakie miały nastąpić. Co czwarty ankietowany pracownik nie otrzymał żadnych informacji dotyczących planowanej reorganizacji. Dopływ informacji do pracowników umożliwił sprawne wdrożenie zmian, dlatego stanowi to ważny element komunikacji pomiędzy dyrekcją a pracownikami niższych szczebli. W związku z brakiem informacji i możliwości decydowania o rodzaju i sposobie wprowadzanych zmian tylko 16% respondentów akceptowało zmiany i współpracowało (17%) przy ich wdrożeniu. Pozostali pracownicy wykazywali brak zaangażowania i obojętność (łącznie 72% wskazań). Blisko połowa badanych pracowników (48%) odpowiedziała, że zmiana formy własności miała wpływ na wykonywaną pracę. Badani pracownicy zdają sobie sprawę z konieczności wdrożenia zmian, wskazując przy tym ich różnorodne przyczyny (tab. 1) Najczęściej wskazywanymi przyczynami restrukturyzacji była niska efektywność działania firmy. Jedynie specjaliści (50,0%) na pierwszym miejscu wskazali zbyt wysokie koszty działalności związane z nadmiernym zatrudnieniem jako najistotniejszą przyczynę koniecznych zmian. Kadra kierownicza oraz pracownicy administracji zwracali uwagę na niską wydajność pracowników jako ważny czynnik wymuszający zmiany, odpowiednio w: 35,7 i 35,0%.

Niechęć pracowników wobec zmian jest naturalną reakcją człowieka i w gestii kadry zarządzającej pozostaje kwestia złagodzenia tej sytuacji, w celu ułatwienia wdrożenia zmian. Opór wobec zmian wystąpił u 68% badanych pracowników. Na podkreślenie zasługuje fakt, że co piąty respondent nie potrafił określić swoich reakcji na przeprowadzane zmiany. Przeanalizowano długość stażu pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwie (tab. 2). Analizując otrzymane dane stwierdzono, że wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat zmieniają się poglądy i reakcje respondentów. Grupa o najniższym stażu (do 5 lat) za najistotniejsze źródła oporu uznała: szok spowodowany nowością (50% wskazań), lęk przed zmianą (25%), zmiana relacji

Tabela 1. Związek stanowiska pracy z identyfikacją przyczyn zmian
Table 1. Connection between workstand and identification of reasons of changes

Wyszczególnienie/ Specification	Charakter stanowiska/Workstad charakter [%]			
	pracowni- cy fizyczni/ manual workers	kadra kie- rownicza/ managing personel	pracownicy administracji/ administrative personel	specjali- ści/secia- lists
Niska efektywność działania firmy/Low efficiency of the company	53,5	28,6	30,0	21,4
Wysokie koszty nadmiernego zatrudnienia/Too high costs of activity connected with overmanning	31,0	28,6	20,0	50,0
Niska wydajność pracowników/Low efficiency of employees	13,2	35,7	35,0	14,3
Zbyt duża liczba stanowisk/Too many workstands	2,3	7,1	15,0	14,3

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 2. Źródła oporu pracowników wobec zmian a staż pracy respondentów
Table 2. Sources of resistance of employees to changes vs. job seniority of respondents

Wyszczególnienie/Specification	Staż pracy [lata]/ Job seniority [years]			
	do 5/ up to 5	6-10	11-20	powyżej 20/over 20
Lęk przed zmianą/Fear of change	25,0	23,8	19,2	13,6
Niepewność związana ze skutkami zmian/Insecurity of results of changes	-	23,8	18,1	12,8
Obawa przed nowymi wymaganiami/Fear of new requirements	-	4,8	19,2	8,0
Zagrożenie dla posiadanych kompetencji/Threat for actual references	-	4,8	13,5	12,8
Zagrożenie dla stabilności zatrudnienia/Threat for employment stability	-	4,8	7,9	14,4
Konieczność przekwalifikowania się/Need of retraining	-	-	9,6	12,0
Shok spowodowany nowością/Shock of novelty	50,0	23,8	2,3	4,8
Utrata dochodów/Loss of incomes	-	9,5	4,5	7,2
Zagrożenie dla pozycji jednostki/Threat for ones' position	-	-	3,4	9,6
Zmiana relacji interpersonalnych/Change of interpersonal relations	25,0	4,7	2,3	4,8

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

interpersonalnych (25%). Są to naturalne reakcje młodych ludzi spowodowane brakiem doświadczenia zawodowego i brakiem wiary we własne umiejętności. Wynika to z małej pewności siebie młodych ludzi. Największą liczbę źródeł niechęci wskazali doświadczeni pracownicy o stażu powyżej 11 lat, podając obok aspektów psychologicznych również obawy przed nowymi wymaganiami związanymi ze zmianami. Zwraca uwagę fakt, że pracownicy o stażu powyżej 20 lat wskazali na zagrożenie dla stabilności zatrudnienia oraz konieczność przekwalifikowania się, jako najistotniejsze czynniki wywołujące opór pracowników.

Ocena skutków wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie

W dobie silnej konkurencji Cukrownia Malbork również dokonała zmian w wielu elementach organizacji. Przeprowadzone badania wskazują, że zmiany były potrzebne i pracownicy byli świadomi sytuacji jaka panuje na rynku pracy. Zmiana formy własności firmy została zaakceptowana przez pracowników. Zdecydowana większość respondentów oceniła zmiany pozytywnie, albowiem przyczyniają się one do rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki zmianom firma uzyskuje korzyści, a niektóre z nich dotyczą także pracowników (tab. 3).

Lista pozytywnych skutków wprowadzonych zmian składa się z wielu elementów, które odnoszą się do różnych sfer organizacji. Przede wszystkim jako najbardziej pozytywne skutki zmian ankietowani pracownicy wskazali unowocześnienie zakładu pracy, a więc zakup nowego sprzętu oraz wprowadzenie nowych technologii. Czynniki te w pierwszej kolejności wskazywali zarówno pracownicy fizyczni, administracyjni, specjaliści, jak i kadra kierownicza. W dalszej kolejności respondenci wymieniali korzyści dla pracowników: lepsze warunki socjalne, premie i wyższe wynagrodzenie. Ten ostatni czynnik w największym stopniu wskazali pracownicy administracyjni. Kadra kierownicza zauważała najwięcej korzyści wymieniając także: możliwość awansu, polepszenie atmosfery w pracy, lepszy wizerunek firmy oraz możliwość uczestniczenia w szkoleniach.

Działania restrukturyzacyjne podjęte w badanej cukrowni są w zróżnicowany sposób oceniane przez ankietowanych pracowników. Zdecydowana większość respondentów wskazała zwolnienia pracowników jako jeden z najistotniejszych negatywnych skutków wprowadzanych zmian. Opinie te są jednak zróżnicowane w zależności od zajmowanego stanowiska (tab. 4). Pracownicy fizyczni jako jedyni redukcję zatrudnienia wskazali na pierwszym miejscu. Zarówno kadra kierownicza, jak i specjaliści oraz pracownicy administracji za najistotniejszy negatywny czynnik uznali zwiększenie obowiązków, wskutek dodatkowego obciążania obowiązkami stanowisk które nie uległy likwidacji. Najwięcej niekorzystnych czynników wskazali pracownicy fizyczni, zwracając uwagę także na: pogorszenie atmosfery w pracy, brak możliwości awansu, utrzymanie wynagrodzenia na niezmiennym poziomie. Wszyscy respondenci wskazywali także na niekorzystne zmiany struktury organizacyjnej obejmujące konieczność zmiany stanowisk przez pracowników. Zmianę tę negatywnie oceniło 41,7% specjalistów, 26,7% pracowników administracji, 25,0% kadry kierowniczej i tylko 5,9% pracowników fizycznych. Wynika z tego, że zmiany stanowisk objęły przede wszystkim pracowników umysłowych.

Tabela 3. Pozytywne skutki wprowadzonych zmian a charakter stanowiska badanych pracowników
Table 3. Positive results of changes vs. workstand character of respondents

Wyszczególnienie/Specification	Charakter stanowiska/Workstad charakter [%]			
	pracownicy fizyczni/ manual workers	kadra kierownicza/ managing personel	pracownicy administracji/ administrative personel	specjaliści/specialists
Zakup nowego sprzętu/ <i>Purchase of new equipment</i>	36,9	15,6	19,2	16,7
Nowoczesne technologie/ <i>Modern technologies</i>	25,1	15,6	30,8	19,0
Polepszenie warunków socjalnych/ <i>Improvement of social terms</i>	14,5	12,5	15,4	14,3
Premie/Bonuses	14,5	9,4	7,7	7,1
Wyższa płaca/ <i>Higher salary</i>	4,5	15,6	11,5	19,0
Zwiększenie wydajności pracy/ <i>Increase of work efficiency</i>	4,5	9,4	11,5	4,8
Lepszy wizerunek firmy/ <i>Better image of the company</i>	-	3,1	3,9	9,6
Możliwość awansu/ <i>Possibility of promotion</i>	-	6,3	-	7,1
Większa liczba pracowników sezonowych/ <i>More seasonal employees</i>	-	3,1	-	2,4
Lepsza atmosfera w pracy/ <i>Better working atmpsphere</i>	-	6,3	-	-
Możliwość uczestniczenia w szkoleniach / <i>Possibility of taking part in trainings</i>	-	3,1	-	-

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Tabela 4. Negatywne skutki wprowadzonych zmian a charakter stanowiska badanych pracowników
Table 4. Negative results of changes vs. workstand character of respondents

Wyszczególnienie/Specification	Charakter stanowiska/Workstand character [%]			
	pracownicy fizyczni/ manual workers	kadra kierownicza/ managing personnel	pracownicy administracji/ administrative personnel	specjaliści/specialists
Redukcja zatrudnienia/Reduction of employment	33,7	25,0	23,3	25,0
Zwiększenie obowiązków/More duties	20,8	50,0	30,0	33,3
Pogorszenie atmosfery w pracy/Worse atmosphere at work	14,3	-	6,7	-
Brak możliwości awansu /Lack of promotion possibilities	12,4	-	6,7	-
Zmiana stanowisk pracy/Workstand changes	5,9	25,0	26,7	41,7
Płaca bez zmian/No changes in incomes	9,4	-	6,6	-
Pogorszenie wizerunku firmy/Worse image of the company	3,5	-	-	-

Źródło: opracowanie własne
 Source: own study

Wprowadzanie zmian zawsze wiąże się z pewnymi obawami pracowników. Jednak zgromadzony materiał badawczy wskazuje, że według respondentów wprowadzone wcześniej zmiany są niewystarczające lub zmiany nie są przeprowadzone w odpowiednich obszarach. Ponad 60% ankietowanych pracowników odczuwało potrzebę kolejnych zmian wskazując obszary, w których dalsze zmiany są niezbędne. Zaliczono do nich potrzebę: dalszych inwestycji, zmianę systemu płac, zakup nowoczesnych technologii, poprawę warunków socjalnych. Pomimo odczuwania potrzeby kolejnych zmian, 71% badanych pracowników uznało, że nie chce angażować się w proces wdrażania zmian. Osoby te uważają, że zmiany są potrzebne, ale nie chcą podejmować decyzji, ponieważ boją się negatywnych skutków. Aktywną postawę do działania prezentowało 16% respondentów.

Podsumowanie

Działania restrukturyzacyjne podjęte w badanej cukrowni są w różnicowany sposób oceniane przez ankietowanych pracowników. Zdecydowana większość respondentów wskazała zwolnienia pracowników jako jeden z najistotniejszych negatywnych skutków wprowadzanych zmian. Zarówno kadra kierownicza, jak i specjaliści oraz pracownicy administracji za najistotniejszy negatywny czynnik uznali zwiększenie obowiązków, wskutek dodatkowego obciążania obowiązkami stanowisk, które nie uległy likwidacji. Jako pozytywne skutki zmian ankietowani pracownicy wskazali unowocześnienie zakładu pracy, a więc zakup nowego sprzętu nowych technologii. Czynniki te na pierwszym miejscu wskazywali zarówno pracownicy fizyczni, administracyjni, specjaliści, jak i kadra kierownicza. W dalszej kolejności respondenci wymieniali korzyści dla pracowników: lepsze warunki socjalne, premie i wyższe wynagrodzenie. Ten ostatni czynnik w największym stopniu wskazali pracownicy administracyjni. Kadra kierownicza zauważała najczęściej korzyści wymieniając także: możliwość awansu, polepszenie atmosfery w pracy, lepszy wizerunek firmy oraz możliwość uczestniczenia w szkoleniach.

Literatura

- Brzeziński M. 2011: Wprowadzanie zmian w organizacji. *Przegląd Organizacji*, 2, 3-7.
 Orłowska A., Oliński M. 2003: Postawy pracownicze wobec przekształceń własnościowych. [W:] *Przedsiębiorstwo w przeddzień integracji europejskiej*, UWM, Olsztyn, 149-155.
 Siemiński M. 2008: Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. TNOiK, Toruń, 85-92.

Summary

Business organizations function in more and more dynamically changing environment. Violent evolution of technologies, social, economical and political changes cause that there is a strong pressure on organizations, which requires constant changes, constant improvements and constant adaptation to new requirements of environment. Present article refers to changes which were brought into Sugar Refinery Malbork S.A. and it concentrates on attitudes of employees to the changes. It shows their judgement of carried out changes, their ranges, motives, knowledge of targets and results of changes and barriers which are related to the process.

Adres do korespondencji:

dr Aldona Orłowska
 Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Organizacji i Zarządzania
 ul. Prawocheńskiego 3, 10-957 Olsztyn
 tel. (89) 523 44 17, e-mail: aldon.o@wp.pl