

# Grzegorz Drozdowski

---

## Uczestnictwo personelu kierowniczego w zmianach jako przejaw dążenia do sukcesu

---

Studia Lubuskie : prace Instytutu Prawa i Administracji Państwowej Wyższej  
Szkoły Zawodowej w Sulechowie 3, 233-241

---

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



**GRZEGORZ DROZDOWSKI**

**UCZESTNICTWO PERSONELU KIEROWNICZEGO W ZMIANACH  
JAKO PRZEJAW DAŻENIA DO SUKCESU**

**1. Wstęp**

Zmianę należy zaliczyć do grupy istotnych zjawisk charakteryzujących współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa. Towarzyszy ona sytuacjom typowym dla nieodokreśloności warunków istotnych z punktu widzenia procesu zarządzania. Brak stałości parametrów funkcjonowania powoduje, że w opisie sytuacji pracy personelu kierowniczego zmiana jest traktowana jako naturalny atrybut ich działania. Zatem zmiana, która oznacza „przejście (...) ze stanu dotychczasowego do stanu jednoznacznie odmiennego”<sup>1</sup>, ma naturę immanentną i może stać się dla kierownictwa firmy „długą, ciemną nocą innowatora (...), w czasie której zauważalny jest entuzjazm, sceptycyzm, fajerwerki i kapele”<sup>2</sup>.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw oraz w literaturze<sup>3</sup> istnieje ugruntowane przeświadczenie, że personel kierowniczy znajduje się pod presją ciągłego uczestnictwa w zmianach. Jest ono szczególnie widoczne u osób, które w pracy zawodowej na równi z umiejętnościami kierowniczymi wykorzystują własne zaangażowanie w zmiany jako swego rodzaju środek do osiągnięcia sukcesu. Owe zaangażowanie ma jednoznaczny charakter. Najczęściej badacze tego zjawiska wskazują, że:

<sup>1</sup> B. Nogalski, 1993, [w]: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, s.144.

<sup>2</sup> L. Clarke, 1997, Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa, s. 223.

<sup>3</sup> Por. Z. Mikołajczyk, 1993, Pilotowanie zmian w organizacji, „Organizacja i Kierowanie” nr 4, s. 13-14; I. Ansoff, 1985, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa, s. 61; P. Drucker, 2000, Zarządzanie w XXI wieku, Muza S.A., Warszawa, s. 73; G. Nizard, 1998, Metamorfoza przedsiębiorstw, PWN, Warszawa, s. 147-148.

- kierownicy ponoszą odpowiedzialność „za pełnienie przywódczej roli w kierowaniu procesem zmian”<sup>4</sup>,
- poparcie kierownictwa jest źródłem wzrostu zaufania i optymizmu pracowników przedsiębiorstwa do wprowadzanych zmian oraz stanowi niezbędny czynnik dla przezwyciężenia ich obaw i inercji,
- reprezentowany przez kierowników określony wzór zachowań sprzyjający zmianie stanowi podstawę do naśladowania dla pracowników firmy<sup>5</sup>.

Zaangażowanie kierowników w zmiany ma zatem szczególne znaczenie, bowiem ukazuje podwładnym ich profesjonalizm działania w tym zakresie. Biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy kształtują swój stosunek do przedsiębiorstwa za pośrednictwem relacji ze swoim przełożonym, kierownik tworząc przyjazny klimat dla zmian może odegrać pozytywną rolę w realizacji powierzonych zadań. Zaznaczyć przy tym należy, że uczestnictwo personelu kierowniczego w zmianach nie może opierać się na intuicji<sup>6</sup>, nie jest też „działaniem nieokreślonym i przypadkowym”<sup>7</sup> lub „wydarzeniem jednorazowym”<sup>8</sup>, ale podejściem ukierunkowanym na zarządzanie elastycznością i przyszłym otoczeniem firmy oraz „świadomą stałą działalnością wymagającą konsekwentnego metodologicznego postępowania”<sup>9</sup>.

## 2. Problem

Ranga przedstawionej sytuacji skłania do rozwiązania nurtujących problemów szczegółowych dotyczących uczestnictwa personelu kierowniczego w zmianach na podstawie przeprowadzonych badań. W tym celu konieczne jest empiryczne ustalenie rodzajów zachowań kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie zmian<sup>10</sup> z jednoczesnym zidentyfikowaniem tych zachowań ze względu na zajmowane stanowisko. Kolejnym zagadnieniem powiązanim z celem badawczym jest określenie uczestnictwa w zmianach w zależności od występujących zmiennych społeczno-demograficznych, czyli wieku, płci, stażu pracy ogółem i stażu kierowniczego. Empiryczny kontekst postawionego celu stanowi asumpt pozwalający ocenić, jak personel kierowniczy dostrzega potrzebę uczestnictwa w zmianach poprzez absorpcję wzorców działania, które występują zarówno w przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu.

<sup>4</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 307.

<sup>5</sup> Z. Mikołajczyk, 2001, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa, s. 306-307.

<sup>6</sup> J. Majchrzak, 2001, *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Poznań, s. 87.

<sup>7</sup> J. M. Baugier, S. Vuillod, 1993, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, s. 12.

<sup>8</sup> L. Clarke, op. cit., przedmowa.

<sup>9</sup> J. M. Baugier, S. Vuillod, op. cit., s. 12.

<sup>10</sup> Wyodrębniono cztery kategorie zachowań personelu kierowniczego w procesie zmian, tzn. inspirowanie, wspieranie, brak zaangażowania i antagonizm (por. L. Clarke, op. cit., s. 154-157).

Powyższe założenia dają podstawę do sformułowania następujących hipotez dotyczących uczestnictwa kierowników w zmianach:

- h<sub>1</sub> - zakłada się, że personel kierowniczy charakteryzuje się różnymi typami zachowań w sytuacji zmian,
- h<sub>2</sub> - prawdą jest, że zaangażowanie kierowników w zmiany jest zdeterminowane zajmowaną pozycją w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- h<sub>3</sub> - zakłada się, brak zależności między wyodrębnionymi kategoriami zachowań kierowników w zmianach a charakteryzującymi ich cechami społeczno-demograficznymi.

Do badań wykorzystano kwestionariusz, wywiad oraz studia literaturowe. Kwestionariusz, który „okazał się najbardziej przydatną metodą w warunkach polskich organizacji gospodarczych”<sup>11</sup> skierowano do 82 kierowników pełniących swoje funkcje na trzech szczeblach kierowania (najwyższy – 12 osób, średni – 44, najniższy – 26). Realizacja powyżej przedstawionej koncepcji badań wiąże się z koniecznością empirycznej weryfikacji uczestnictwa personelu kierowniczego w zmianach. Jak wskazuje S. Tokarski w literaturze nauki organizacji i zarządzania występuje wiele zaleceń dotyczących zachowań się człowieka w przedsiębiorstwie, które są „wynikiem ogólnych doświadczeń zdobytych w praktyce kierowania, a nie wynikiem badań wykonywanych zgodnie z rygiorem metody naukowej”<sup>12</sup>. Przy testowaniu weryfikowano postawione hipotezy za pomocą rozkładu procentowego.

### 3. Wyniki studiów empirycznych nad zachowaniami personelu kierowniczego w sytuacji zmian

Przeprowadzona analiza wykazała istnienie różnych typów zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian (tab.1).

Tablica 1. Procentowy rozkład zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian

Kierownicy	Zachowania w sytuacji zmian			
	Ins	Wsp	Bza	Ant
Ogółem	29	54	11	6

*Ins – inspirowanie; Wsp – wspieranie, Bza – brak zaangażowania, Ant - antagonizm*

Z rozkładu procentowego obszaru analizy empirycznej wynika, że wśród 54% kierowników dominowało zachowanie rozpatrywane w kategorii „wspieranie” zmian. Drugi typ zachowań w sytuacji zmian, a mianowicie „inspirowanie” repre-

<sup>11</sup> S. Tokarski, 2001, Model interakcyjny efektywności kierowania, Oficyna wydawnicza OPO Sp. z o.o., Bydgoszcz, s. 86.

<sup>12</sup> Tamże, s. 30.

zentowane było przez 29% badanych osób. Brak zaangażowania w zmiany podkreślało jako przeważający typ zachowań 11% respondentów. Niewiele mniej, bo 6% osób identyfikowało się z zachowaniem antagonistycznym w stosunku do zmian przeprowadzanych w przedsiębiorstwach.

Dokonana analiza przyjętych do oceny badanej grupy kierowników wskazuje na różne zachowania w sytuacji zmian ze względu na zajmowany szczebel w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (tab. 2).

Tablica 2. Procentowy rozkład zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian w zależności od zajmowanego szczebla w strukturze organizacyjnej

Szczebel kierowniczy	Zachowania w sytuacji zmian			
	Ins	Wsp	Bza	Ant
najwyższy	<b>49</b>	38	13	0
średni	24	<b>71</b>	5	0
najniższy	15	<b>54</b>	14	17

Oznaczenia, jak w tablicy 1.

Stwierdzono wśród badanych osób na trzech szczeblach kierowniczych następujące zachowanie w sytuacji zmian:

1. Najwyższy szczebel zarządzania:

- inspirowanie zmian – 49% osób badanych,
- wspieranie zmian – 38 % osób badanych,
- brak zaangażowania w stosunku do zmian – 13% osób badanych,
- antagonizm wobec zmian – 0% osób badanych.

2. Średni szczebel zarządzania:

- inspirowanie zmian – 24% osób badanych,
- wspieranie zmian – 71 % osób badanych,
- brak zaangażowania w stosunku do zmian – 5% osób badanych,
- antagonizm wobec zmian – 0% osób badanych.

3. Najniższy szczebel zarządzania:

- inspirowanie zmian – 15% osób badanych,
- wspieranie zmian – 54 % osób badanych,
- brak zaangażowania w stosunku do zmian – 14% osób badanych,
- antagonizm wobec zmian – 17% osób badanych.

Otrzymane rezultaty badań wykazały brak różnic w zachowaniach kierowników najwyższego szczebla w sytuacji zmian ze względu na wyodrębnione zmienne społeczno- demograficzne (tab. 3). Wyjątek stanowił wiek personelu kierowniczego.

Respondenci mieszczący się w przedziale wiekowym od 50 lat, uznali „wspieranie” za najistotniejszą formę uczestnictwa w zmianach (46%). Natomiast w młodszym przedziale wiekowym do 50 wiodącym typem zachowani okazało się „wspieranie zmian” (58%).

Tablica 3. Procentowy rozkład zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian w zależności od posiadanych cech społeczno-demograficznych na najwyższym szczeblu zarządzania

Zachowania w sytuacji zmian	Cechy społeczno-demograficzne							
	Płeć		Wiek [w latach]		Staż ogółem [w latach]		Staż kierowniczy [w latach]	
	Ko-biety	Mężczyźni	Do 50	Pow. 50	Do 15	Pow. 15	Do 10	Pow. 10
Ins	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>58</b>	40	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>58</b>	<b>41</b>
Wsp	49	28	30	<b>46</b>	41	33	39	37
Bza	0	23	12	14	6	20	3	22
Ant	0	0	0	0	0	0	0	0

Oznaczenia, jak w tablicy 1.

Wyniki badań pokazały, że bez względu na wiek, płeć, staż kierowniczy oraz staż pracy ogółem najistotniejszym typem zachowania personelu kierowniczego zajmującego średni szczebel kierowania było „wspieranie” zmian (tab. 4).

Tablica 4. Procentowy rozkład zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian w zależności od posiadanych cech społeczno-demograficznych na średnim szczeblu zarządzania

Zachowania w sytuacji zmian	Cechy społeczno-demograficzne							
	Płeć		Wiek [w latach]		Staż ogółem [w latach]		Staż kierowniczy [w latach]	
	Ko-biety	Mężczyźni	Do 50	Pow. 50	Do 15	Pow. 15	Do 10	Pow. 10
Ins	21	26	19	29	31	18	27	21
Wsp	<b>69</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>79</b>	<b>68</b>	<b>73</b>
Bza	10	0	3	6	7	3	5	6
Ant	0	0	0	0	0	0	0	0

Oznaczenia, jak w tablicy 1.

Analiza zastosowana dla weryfikacji wyników badań wykazała, że kierownicy zajmujący najniższy szczebel kierowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw wskazywali na te same kategorie zachowań w sytuacji zmian. Ustalono, że bez względu na wiek, płeć, staż kierowniczy i pracy kierownicy widzieli swój udział w zmianach jako „wspierający” (tab. 5).

Tablica 5. Procentowy rozkład zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian w zależności od posiadanych cech społeczno-demograficznych na najniższym szczeblu zarządzania

Zachowania w sytuacji zmian	Cechy społeczno-demograficzne							
	Płeć		Wiek [w latach]		Staż ogółem [w latach]		Staż kierowniczy [w latach]	
	Kobiety	Mężczyźni	Do 40	Po w. 40	Do 15	Po w. 15	Do 10	Po w. 10
Ins	18	12	6	24	17	14	9	21
Wsp	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>44</b>	<b>60</b>	<b>47</b>	<b>63</b>	<b>44</b>
Bza	15	13	18	8	16	12	15	14
Ant	18	15	11	23	7	27	13	21

Oznaczenia, jak w tablicy 1.

#### 4. Interpretacja

Okazuje się, że w strukturze zachowań kadry kierowniczej dominują dwie kategorie postaw: wspieranie i inspirowanie zmian. Pozostałe typy zachowań zaznaczone były w formie śladowej, zwłaszcza zachowania nieprzychylnie wobec wprowadzanych zmian. Wymienione typy zachowań, które są brane pod uwagę podczas interpretacji zaangażowania menedżerów w proces zmian, umożliwia przedstawienie wniosku świadczącego, że personel kierowniczy dostrzega nieuchronną konieczność wprowadzania zmian poprzez ich wspieranie. Z kolei zaangażowanie w postaci inspirowania zmian jest interpretowane chęcią oddziaływania na poszczególne elementy swojej sytuacji działania.

Rezultaty przeprowadzonej weryfikacji empirycznej potwierdziły, że zajmowany szczebel w strukturze organizacyjnej przez personel kierowniczy determinuje rodzaj zaangażowania w proces zmian. Na najwyższym szczeblu zarządzania dominującym zachowaniem było inspirowanie zmian. Natomiast na średnim i najniższym szczeblu zarządzania zasadniczym typem zaangażowania było wspieranie zmian. Jak wykazały wyniki badanej próby kierowników trzech szczebli kierowa-

nia, antagonizm wobec zmian charakteryzował tylko zachowania osób zajmujących najniższy szczebel w strukturze organizacyjnej. Cechą charakterystyczną udzielonych przez personel kierowniczy odpowiedzi wartą podkreślenia jest bliska równomierność wyborów dokonana na wszystkich szczeblach kierowania w odniesieniu do braku zaangażowania w zmiany. Kierownicy mieli, chociaż w badaniach nie zebrano na ten temat pogłębionych opinii, przeświadczenie, że nie unikną konieczności przeprowadzania zmian. Fakt ten warto odnotować, bowiem zmiany powinny być traktowane jako szanse, a nie zagrożenia dla osiągnięcia statusu zjawiska całkowicie naturalnego<sup>13</sup>.

Empiryczna wymowa badań zależności uwzględnionych kategorii uczestnictwa kierowników w procesie zmian od zmiennych społeczno-demograficznych doprowadziła do weryfikacji hipotezy  $h_3$ . W toku analizy zinterpretowano zachodzące zależności pomiędzy wyodrębnionymi typami zachowań w sytuacji zmian a cechami społeczno-demograficznymi personelu kierowniczego z trzech szczebli kierowniczych.

Warto zaznaczyć, iż wobec kierownictwa najwyższego szczebla w procesie wprowadzania zmian wysunięto następujące konkluzje:

1. Wiek kadry kierowniczej determinował zidentyfikowane kategorie zaangażowania w proces zmian.
2. Forma zachowania w zmianach nie była różnicowana ze względu na płeć badanych osób.
3. Zmienna, jaką jest staż pracy ogółem nie warunkuje wybór zachowań w sytuacji zmian.
4. Staż kierowniczy nie determinował wybranych kategorii zaangażowania w proces zmian.

W przypadku personelu kierowniczego pełniącego swoje funkcje na średnim szczeblu zarządzania wysunięto następujące wnioski:

1. Zachowania kierowników w sytuacji zmiany nie są uzależnione od wyodrębnionej zmiennej, jaką jest płeć.
2. Wiek kadry kierowniczej nie determinował analizowane kategorie zachowań w sytuacji zmian.
3. Nie zauważono istotnego wpływu na wybór typu zachowania w zmianach zarówno przy stażu pracy ogółem, jak i stażu kierowniczego badanego personelu kierowniczego.

Konkluzje wynikające z interpretacji wyników badań nad kadrami kierowniczą najniższego szczebla przedstawiają się następująco:

---

<sup>13</sup> P. Drucker, op. cit., s.74.



1. Nie udało się doprowadzić do wyjaśnienia, iż wśród badanych kierowników płeć jest parametrem determinującym określoną kategorię zachowań w sytuacji zmian.
2. Wiek menedżerów nie spowodował istotnych różnic w stosunku do wyodrębnionych form zaangażowania w zmiany.
3. Nie było dostatecznych przesłanek, aby stwierdzić, że staż pracy ogółem oraz staż kierowniczy wpływają na zaangażowanie się personelu kierowniczego w proces zmian.

## 5. Zakończenie

Wyniki przedstawionych analiz określających uczestnictwo kierowników w zmianach doprowadziły do weryfikacji trzech przyjętych hipotez. Przedstawione powyżej obliczenia ukazują, że obserwowane u osób badanych postawy wobec zmian są w znacznej części różnicowane zajmowanym stanowiskiem w strukturze organizacyjnej. Dokonana analiza zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian pozwala stwierdzić, iż:

- a) wspieranie zmian przez personel kierowniczy było zachowaniem najczęściej występującym,
- b) inspirowanie zmian było istotnym, chociaż nie dominującym typem zachowania,
- c) pozostałe typy zachowań, czyli brak zaangażowania oraz aktywne przeciwdziałanie zmianom, wskazywane były przez menedżerów w małym stopniu.

W dalszej części postępowania badawczego dotyczącego zaangażowania kierowników w zmiany wykazano, że:

1. Uczestnictwo menedżerów w zmianach było determinowane rodzajem zajmowanego szczebla kierowania. Na najwyższym szczeblu zarządzania dominującą formą uczestnictwa było inspirowanie zmian. Natomiast na średnim i najniższym szczeblu zarządzania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, wspieranie zmian było zachowaniem przeważającym.
2. Zaangażowanie personelu kierowniczego w proces zmian nie było determinowane przez wyodrębnione cechy społeczno – demograficzne, czyli płeć, wiek, staż kierowania oraz staż pracy ogółem<sup>14</sup>. Wyjątek stanowił wiek kadry kierowniczej najwyższego szczebla.

Przedstawione wnioski wskazują, iż badanie kategorii zachowań personelu kierowniczego w zmianach mogą pełnić ważną funkcję aplikacyjną tworząc przydatną dla praktyki zarządzania wiedzy o rzeczywistych uwarunkowaniach determinujących sukces rynkowy. Na gruncie empirycznym poglądy oraz przekonania kierow-

<sup>14</sup> Do podobnych wniosków doszedł S. Chelpa (por. S. Chelpa, 2001, Struktura i ewolucja kwalifikacji kierowników w okresie zmian organizacyjnych, [w]: Polska w Europie 2000 - Polskie Nauki o Zarządzaniu Wobec Wyzwań XXI Wieku, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s.105).

ników rozpatrywano w kategoriach subiektywnych odczuć, które wykreowały określony obraz ich zaangażowania w proces zmian. Przekazane w ten sposób informacje są w dużym stopniu tylko przybliżonym obrazem rzeczywistości, gdyż tworzone są przy pomocy subiektywnie odbieranych bodźców. Mają jednak znaczenie poznawcze jako determinanty określonych zachowań.

---

## **TEILNAHME DES LEITENDEN PERSONALS IM PROZESS DER VERÄNDERUNGEN ALS SYMPTOM DES ERFOLGS**

### **Zusammenfassung**

*Änderung (Veränderung) gliedert sich in die Reihe von Erscheinungen eines modernen Unternehmens. In der Praxis und in der Fachliteratur herrscht die Überzeugung, dass das leitende Personal unter dem Druck der Veränderungen steht. Der Beitrag schildert aus der Sicht der Forschung und Praxis die Teilnahme der Leitung im Prozess der Änderungen als Ausdruck eigener Erfolge. Die Änderung wird hier als Zeichen eines natürlichen Handelns behandelt.*

---