

Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa , Karina Nielsen, Noortje Wiezer,
Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong, Zofia Mockała

W KIERUNKU ZDROWEJ ZMIANY – jak zapewnić dobre samopoczucie pracowników w okresie restrukturyzacji



Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer,
Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong, Zofia Mockało

W KIERUNKU ZDROWEJ ZMIANY

– jak zapewnić dobre samopoczucie
pracowników w okresie restrukturyzacji



Po raz pierwszy opublikowane w 2011 r. przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa

Projekt okładki: Jolanta Maj

© Konsorcjum PSYRES, 2011 r.

Niniejszy przewodnik został przygotowany w ramach projektu badawczego *Zdrowie psychologiczne i samopoczucie w procesie restrukturyzacji: kluczowe skutki i mechanizmy (PSYRES)*, który został zainicjowany w ramach szerszego projektu NEW OSH ERA finansowanego poprzez sieć ERA-NET w obrębie 6 Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego UE. Informacje zawarte w tym przewodniku odzwierciedlają wyłącznie opinie autorów.

Konsorcjum PSYRES:

TNO, Holandia

Osoby biorące udział: Noortje Wiezer, Tanja de Jong, Anne Hökberg, Maartje Bakhuys Roozeboom i Catelijne Joling (obecnie pracująca w 365/zin).

Osoba kontaktowa: Noortje Wiezer

Adres: TNO, Polaris avenue 151, 2130 AS Hoofddorp, Holandia

E-mail: Noortje.wiezer@tno.nl

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Polska

Osoby biorące udział: Maria Widerszal-Bazyl i Zofia Mockało

Osoba kontaktowa: Maria Widerszal-Bazyl

Adres: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Poland

E-mail: mawid@ciop.pl

Fiński Instytut Zdrowia w Pracy, Finlandia

Osoby biorące udział: Anneli Leppänen, Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Ari Väänänen i Aki Koskinen.

Osoba kontaktowa: Krista Pahkin

Adres: Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FI-00250 Helsinki

E-mail: krista.pahkin@ttl.fi

NRCWE, Dania

Osoby biorące udział: Karina Nielsen, Johan Simonsen Abildgaard, Maja Fjord Madsen, Maria Stage.

Osoba kontaktowa: Karina Nielsen

Adres: Lersø Parkallé 105, DK-2100 Copenhagen Oe

E-mail: kmn@arbejdsmiljoforskning.dk

Projekt ten został wsparty przez Fiński Fundusz Środowiska Pracy, Holenderskie Ministerstwo Spraw Społecznych i Zatrudnienia, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w Polsce (w ramach zadania statutowego nr V-25: *Restrukturyzacja a zdrowie pracowników: główne efekty i mechanizmy psychologiczne*) oraz przez Narodowe Centrum Badań nad Środowiskiem Pracy w Danii.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Dodatkowe materiały dotyczące PSYRES są dostępne na stronie: <http://www.psyres.pl/>.

Spis treści

Słowo wstępne.....	4
1. Fakty dotyczące wpływu restrukturyzacji na samopoczucie pracowników.....	6
2. W kierunku zdrowej zmiany.....	10
2.1 Fazy zmian organizacyjnych.....	11
2.2 Główni aktorzy procesu zmiany.....	11
2.3 Kluczowe czynniki zapewniające dobre samopoczucie pracowników podczas procesu zmiany	13
3. Inicjatywy służące zapewnieniu dobrego samopoczucia w okresie restrukturyzacji.....	15
3.1 Inicjatywy zapewniające komunikację.....	16
3.2 Inicjatywy zapewniające partycypację.....	18
3.3 Inicjatywy zapewniające wsparcie.....	20
4. Podstawowe rzeczy do zapamiętania.....	23
Literatura.....	26

Słowo wstępne

Restrukturyzacja jest stałą właściwością naszej gospodarki. W dzisiejszym zglobalizowanym świecie, każdy z nas wcześniej lub później doświadczy restrukturyzacji, w tej czy innej formie. Celem restrukturyzacji jest osiągnięcie przez organizację wyższego poziomu wykonania oraz dostosowanie jej do zmieniających się okoliczności. Przez restrukturyzację rozumiemy zmianę organizacyjną, która jest bardziej znacząca niż zwykła zmiana i obejmuje całą firmę (1). Zmiana organizacyjna stanowi istotne wyzwanie zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. W tym samym czasie, gdy jest wprowadzana, muszą być wykonywane codzienne prace.

Restrukturyzacja może oznaczać na przykład:

- *relokację* – działalność pozostaje w tej samej firmie, ale przeniesiona jest w inne miejsce w tym samym kraju;
- *offshoring/delokalizację* – działalność zostaje przeniesiona poza granice kraju;
- *outsourcing* – działalność zostaje powierzona innej firmie w tym samym kraju;
- *upadłość/likwidacja* – przedsiębiorstwo zostaje zamknięte lub firma ogłasza upadłość z przyczyn ekonomicznych niepowiązanych bezpośrednio z relokacją lub outsourcingiem;
- *fuzję/przejęcie* – dwie firmy łączą się lub firma dokonuje przejęcia, które następnie obejmuje wewnętrzny program restrukturyzacji;
- *restrukturyzację wewnętrzną* – firma przyjmuje plan redukcji zatrudnienia lub inne formy restrukturyzacji, które nie są powiązane z typami restrukturyzacji opisanymi powyżej;
- *ekspansję gospodarczą* – firma rozszerza działalność gospodarczą poprzez zatrudnienie nowej siły roboczej.

(Europejskie Centrum Monitorowania Zmian)

Powodzenie zmian organizacyjnych zależy od sposobu ich wprowadzania. Często, kluczowe wyzwanie stanowi odpowiednie dopilnowanie, by po wprowadzeniu zmian pracownicy byli motywowani do pracy i czuli się dobrze w organizacji, a także by osiągnane były pierwotne cele restrukturyzacji dotyczące produkcji. Celem niniejszych wytycznych jest dostarczenie pomysłów menadżerom (wyższego i średniego szczebla), kierownictwu ds. zasobów ludzkich oraz innym partnerom społecznym zaangażowanym w proces zmian organizacyjnych, na temat tego jakie działania mogą podjąć, by zapewnić zdrowy proces zmian.

Pomysły przedstawione w niniejszym przewodniku bazują na pracach przeprowadzonych w ramach projektu PSYRES (*Zdrowie psychologiczne i samopoczucie w procesie restrukturyzacji: kluczowe skutki i mechanizmy*), w których udział wzięły cztery instytuty badawcze: z Danii, Finlandii, Holandii i Polski. W ramach projektu zgromadziliśmy informacje o różnych typach procesów restrukturyzacji i skupiliśmy się nie tylko na wpływie restrukturyzacji na pracowników, ale również na mechanizmach wyjaśniających ten wpływ. Aby zrozumieć skutki restrukturyzacji, przeanalizowaliśmy dane z różnych sondaży, a także dane zebrane w toku wywiadów i warsztatów.

W ramach projektu PSYRES przeprowadziliśmy warsztaty w każdym z czterech krajów. Uczestnikami byli pracownicy, członkowie kierownictwa, personel działów personalnych, a także inne osoby zainteresowane zarządzaniem procesami zmian. Warsztaty służyły określeniu strategii stosowanych przez organizacje przy zarządzaniu procesami zmian. Inicjatywy zaprezentowane w niniejszym przewodniku są tym samym oparte na rzeczywistych zmianach organizacyjnych i doświadczeniach dotyczących właściwego sposobu przeprowadzania restrukturyzacji. Jesteśmy wdzięczni wszystkim osobom, które wzięły udział w warsztatach i podzieliły się swoimi doświadczeniami i wiedzą w zakresie zmian organizacyjnych oraz wpływu tych zmian na samopoczucie pracowników.

Więcej informacji o projekcie i jego wynikach można znaleźć na stronie internetowej projektu <http://www.psyres.pl/>, a także w książce zatytułowanej *Badanie związku pomiędzy restrukturyzacją a samopoczuciem pracownika (Exploring the link between restructuring and employee well-being [6])*.

1. Fakty dotyczące wpływu restrukturyzacji na samopoczucie pracowników



Nie ulega wątpliwości, że restrukturyzacja wpływa na zdrowie i samopoczucie pracowników i że wpływ ten jest, niestety, często negatywny. Dotyczy to nie tylko zdrowia i samopoczucia osób zwalnianych, ale także tych, które pozostały i nadal pracują w firmie. To właśnie te osoby są ostatecznie odpowiedzialne za realizację celów restrukturyzacji związanych z produkcją. Stąd też, troska o dobre samopoczucie osób, które pozostały w firmie powinna należeć do priorytetów podczas wprowadzania zmiany organizacyjnej.

Ustalono, że restrukturyzacja wpływa na to, jak pracownicy postrzegają swoją pracę. Badacze stwierdzili, że zadowolenie z pracy i zaangażowanie obniżają się w czasie procesu restrukturyzacji (2, 3). W szczególności restrukturyzacja obejmująca zwolnienia może wywrzeć negatywny wpływ na zdrowie, na przykład może prowadzić do osłabienia zdrowia psychicznego, większej liczby absencji chorobowych oraz do pogorszenia zdrowia fizycznego (4). Wpływa również na jakość życia, na przykład dlatego, że pogarsza jakość snu (5) i zwiększa liczbę zachowań szkodliwych dla zdrowia (6, 7).

Wyniki projektu PSYRES (8) potwierdziły te ustalenia. Stwierdziliśmy, że restrukturyzacja wpływa na zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę, poziom cynizmu, wyczerpanie emocjonalne i stres, zdolność do pracy i poczucie niepewności pracy, a także absencje chorobowe. Po za tymi skutkami bezpośrednimi, ujawniliśmy także szereg czynników związanych z pracą, poprzez które restrukturyzacja wpływa na samopoczucie. Na przykład restrukturyzacja zwiększa wymagania ilościowe i emocjonalne w pracy oraz presję czasu, a to z kolei pogarsza samopoczucie pracowników. Stwierdziliśmy również, że proces zmiany stanowi wyzwanie dla relacji społecznych wewnątrz organizacji. Nasze wyniki wskazują, że wsparcie przełożonych zmniejsza się w czasie procesu zmiany i częstsze stają się konflikty w relacjach między przełożonymi a podwładnymi oraz między kolegami. To zmniejszone wsparcie społeczne wywiera następnie niekorzystny wpływ na samopoczucie.

Jakie znaczenie mają te ustalenia z punktu widzenia właściwego zarządzania zmianą? Jak już wcześniej wspomniano, typową konsekwencją zmiany organizacyjnej jest zwiększenie niepewności pracy wśród pracowników, w szczególności w sytuacji zwolnień. Jednakże badania nasze wskazują, że również inne rodzaje zmian, jak zmiany własnościowe, również zwiększają poczucie niepewności, które utrzymuje się jeszcze wiele lat po dokonanej zmianie. W gruncie rzeczy wydaje się, że każda zmiana organizacyjna wzbudza poczucie niepewności pracy i właściwie nie da się tego uniknąć. Czy jednak można coś z tym zrobić?

Odpowiedź brzmi: tak. Stwierdziliśmy, że istnieją pewne zasoby organizacyjne lub osobiste, które chronią pracowników przed poczuciem niepewności pracy. Pomocne może się okazać, jeśli pracownicy:

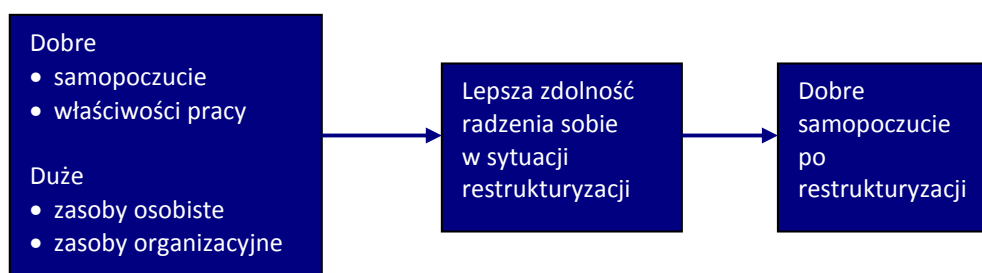
- otrzymują wsparcie ze strony współpracowników;

- mają dużą autonomię przy wykonywaniu zadań: to znaczy duży stopień swobody i możliwości decydowania w zakresie wykonywanych przez siebie zadań, doboru osób, z którymi pracują, tempa pracy;
- doświadczają równowagi wysiłek-nagroda: to znaczy odczuwają, że istnieje równowaga między wysiłkiem wkładanym w pracę a uzyskiwanymi z niej korzyściami;
- mają silne poczucie własnej skuteczności: co oznacza, na przykład, przekonanie danej osoby, że potrafi poradzić sobie z problemami.

Dowiedzieliśmy się również, że ważne jest, by brać pod uwagę, jaki był wpływ zmian na pozycję samego pracownika i wykonywaną przez niego codzienną pracę, a także by brać pod uwagę, jak pracownicy odczuwają te zmiany. Skutki restrukturyzacji nie są takie same dla wszystkich osób, nawet pracujących w tej samej organizacji. Zmiany mogą obejmować reorganizację struktur organizacyjnych, rozwiązywanie zespołów i tworzenie nowych, a także zmianę zadań roboczych. Procesy te oznaczają awans dla jednych przy jednoczesnym osłabieniu pozycji innych.

Stwierdziliśmy, że dobre samopoczucie oraz duże zasoby osobiste i organizacyjne - w okresie przed wprowadzeniem zmiany organizacyjnej, były powiązane z doświadczaniem poprawy swojej pozycji w wyniku zmiany. Podwyższenie pozycji powoduje jeszcze lepsze samopoczucie, a jej obniżenie prowadzi do pogorszenia samopoczucia. Ustaliliśmy także, że czynniki osobnicze mogą wywrzeć wpływ na to, jak pracownicy doświadczają zmian i jak sobie z nimi radzą. Negatywne skutki dla samopoczucia, jakie wynikają z restrukturyzacji organizacyjnej, są mniej poważne dla pracowników o wysokim poczuciu koherencji¹ i kompetencji², a także dla osób o wyższej „zatrudnialności”³.

Ogólny obraz tego, jak restrukturyzacja wpływa na samopoczucie pracowników, jest złożony. Występują tu różne czynniki, a relacje między nimi nie zawsze są proste. Możemy jednak następująco podsumować uwarunkowania dobrego samopoczucia w zmieniającej się organizacji:



Rysunek 1: Pozytywna ścieżka zdrowej zmiany organizacyjnej

¹ Poczucie koherencji charakteryzuje ogólne nastawienie do życia. Osoba o silnym poczuciu koherencji czuje, że życie ma sens z emocjonalnego punktu widzenia, postrzega bodźce w jasny i zorganizowany sposób, a także jest pewna, że dostępne są wystarczające zasoby potrzebne do radzenia sobie w życiu (9).

² Poczucie kompetencji jest uznawane za wyznacznik tego, jak dana osoba może radzić sobie ze stresującymi doświadczeniami. Poczucie kompetencji związane z pracą może zostać zdefiniowane jako poczucie pewności osoby, że posiada ona potrzebne umiejętności i zdolności związane z pracą (10).

³ Oznacza to osoby, którym łatwiej znaleźć inne zatrudnienie (ang.: *employability*)

Powstaje pytanie: czy warto angażować czas i wysiłek w sposób wprowadzania zmian w organizacji, skoro zmiany są częścią naszego współczesnego życia zawodowego i są procesem ciągłym? Niektórzy mogą argumentować, że pracownicy przyzwyczajają się do restrukturyzacji i nie będzie mieć ona dalszego wpływu na ich samopoczucie. Nie znaleźliśmy jednak dowodów na rzecz tego argumentu. W rzeczywistości stwierdziliśmy, że w porównaniu z pracownikami, którzy nie przeszli restrukturyzacji, pracownicy, którzy przeszli kilka zmian jedna po drugiej (przedłużona restrukturyzacja):

- doświadczali większego wyczerpania emocjonalnego
- byli mniej zadowoleni z pracy
- byli mniej zaangażowani w pracę,
- mieli wyższy poziom absencji chorobowych.

Nasze ustalenia wskazują tym samym, że doświadczanie restrukturyzacji organizacyjnej nie sprawia, iż pracownicy stają się bardziej odporni na negatywne konsekwencje zmian. Stąd warto dołożyć wszelkich starań, aby rozsądnie zarządzać każdą zmianą organizacyjną.

Na jakie czynniki należy zwrócić uwagę? Nasze analizy oparte na badaniach kwestionariuszowych oraz wywiadach prowadziły do podobnego wyniku: trzy istotne czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy zdrowej zmianie organizacyjnej, to:

1. komunikacja (dwustronna),
2. partycypacja,
3. wsparcie.

W dalszym ciągu, omówimy proces zmian i role różnych jego aktorów, a później przyjrzymy się kluczowym czynnikom warunkującym zdrową zmianę.

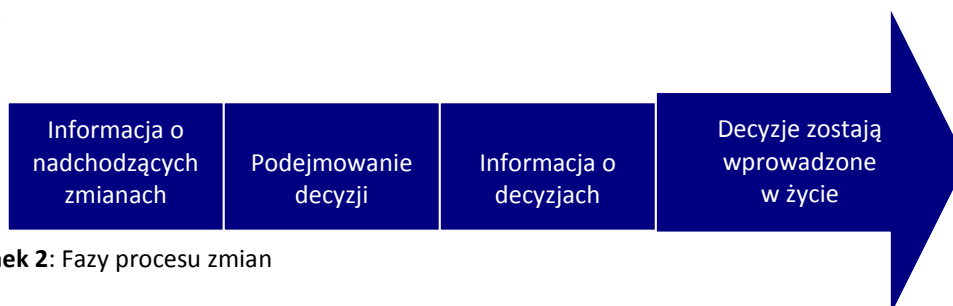
2. W kierunku zdrowej zmiany



2.1 Fazy zmian organizacyjnych

Restrukturyzacja to proces obejmujący różne fazy i różne zadania dla zaangażowanych w nią osób. Restrukturyzacja organizacyjna oznacza zmianę dotychczasowego sposobu pracy na nowy. Pracownicy i grupy robocze w różnym są otwarci na te zmiany i różnie na nie reagują.

Dla większości pracowników restrukturyzacja organizacyjna staje się faktem, gdy zostaje ogłoszona lub powszechnie o niej wiadomo. Samo jej ogłoszenie może wywołać wiele reakcji emocjonalnych pracowników. Proces zmian wchodzi w kolejny okres lub fazę, gdy organizacja podejmuje konkretne decyzje dotyczące tego, co się wydarzy. W tym okresie krąży wiele plotek na temat tego, co się stanie. Jest to okres wielkiej niepewności. Ludzie zastanawiają się „co ta zmiana oznacza dla mnie i moich kolegów”. Kilka tygodni później organizacja przedstawia informacje dotyczące podjętych decyzji. Może to być bardzo emocjonalny czas i mogą pojawić się różnorodne reakcje: od ulgi do gniewu. Gdy decyzje zostają wprowadzone w życie, ludzie muszą nauczyć się pracować w zmienionym środowisku pracy.



Rysunek 2: Fazy procesu zmian

2.2 Główni aktorzy procesu zmiany

Sam proces zmian stwarza dużo dodatkowej pracy, głównie dla członków kierownictwa (zarówno wyższego, jak i średniego szczebla), a w większych organizacjach również dla działu kadr (lub jego odpowiednika). Organizacja potrzebuje czasu, aby dostosować się do zachodzących w niej zmian procesów i metod pracy. Popołnione zostaną błędy i nadal konieczne będzie rozwiązanie powstających problemów.

Ważne jest, aby pamiętać, że wprowadzanie zmian nie leży wyłącznie w zakresie obowiązków kierownictwa wyższego szczebla. Wszystkie osoby są zaangażowane przynajmniej na dwóch poziomach: na poziomie podejmowania racjonalnych decyzji, a także na poziomie doświadczania różnorodnych reakcji emocjonalnych na restrukturyzację.

Kierownictwo Kierownictwo wyższego szczebla, oprócz podejmowania decyzji, musi być „twarzą zmiany”, musi być obecne i powinno omawiać zmiany oraz ich przyczyny z pracownikami i ich przedstawicielami. Kierownictwo, jako pracodawca, jest zawsze odpowiedzialne za realizację procesu zmian

organizacyjnych i musi brać pod uwagę wpływ tego procesu na zdrowie i samopoczucie pracowników⁴

Kierownictwo

średniego szczebla

Rolą kierownictwa (nadzoru) średniego szczebla jest sprawienie, aby „koła się nadal kręciły” pomimo poczucia zagrożenia związanego z zachodzącymi zmianami. Jednocześnie musi ono omawiać zmiany z pracownikami, wyjaśniać komunikaty przekazywane pracownikom przez kierownictwo wyższego szczebla oraz podejmować decyzje.

Dział kadr

Dział kadr (lub jego odpowiednik) jest często „siłą” wprowadzającą w życie proces zmian. Powinien móc zaangażować wszystkie strony w planowanie i realizację zmian. Powinien oferować szkolenie w zakresie zarządzania zmianami dla wszystkich stron. Już przed zmianami powinien ocenić gotowość na zmianę i dopilnować, aby pracownicy byli kompetentni i posiadali wiele umiejętności, tak aby ich „zatrudnialność” pozostała na odpowiednim poziomie.

Pracownicy

Pracownicy muszą zająć się własnymi kompetencjami, a jeśli to konieczne – zaktualizować umiejętności. Do obowiązków pracowników należy również dokonywanie oceny i przewidywanie własnej roli i stanowiska w ramach „planu firmy na przyszłość”.

Przedstawiciele

pracowników

Przedstawiciele pracowników powinni wspierać pracowników, a więc być dostępni do rozmów, a jednocześnie dopilnować, aby decyzje w czasie procesu zmian były podejmowane uczciwie.

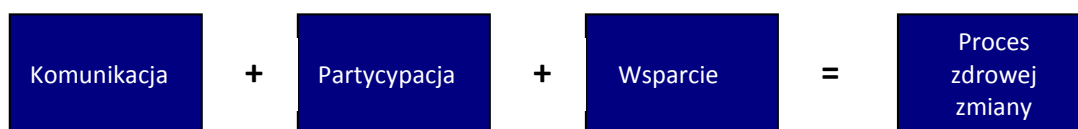
⁴ Do obowiązków prawnych pracodawcy należy ocena i zarządzanie wszelkimi rodzajami ryzyka dla zdrowia pracowników we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej (UE). Restrukturyzacja organizacyjna to ten typ sytuacji, w której ryzyko należy ocenić i nim zarządzać. Również Dyrektywa Ramowa 2002/14/WE ustala procedury, w ramach których firmy muszą informować swoich pracowników o sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz informować ich i konsultować z nimi wszelkie kwestie związane z zatrudnieniem i organizacją pracy (obejmuje to firmy zatrudniające przynajmniej 50 osób lub zakłady zatrudniające przynajmniej 20 osób).

Oprócz osób z wewnątrz organizacji, można korzystać ze wsparcia zewnętrznego, w szczególności wtedy, gdy mają miejsce zwolnienia i gdy pracownicy muszą szukać możliwości na przyszłość poza organizacją. Może to być na przykład:

- Służba zdrowia w pracy (wsparcie kryzysowe dla poszczególnych osób, szkolenia dla przełożonych);
- Biura pracy, konsultanci (szkolenia w zakresie poszukiwania zatrudnienia i ubiegania się o pracę);
- Instytucje ubezpieczeniowe (informacje dotyczące usług, programy rehabilitacji zawodowej, możliwości uzyskania emerytur).

2.3 Kluczowe czynniki zapewniające dobre samopoczucie pracowników podczas procesu zmiany

Aby zapewnić dobre samopoczucie pracowników, należy podjąć podobne działania, jak w przypadku jakichkolwiek innych procesów zarządzania w organizacji: należy ocenić ryzyko, sformułować plany działań zmierzających do zmniejszenia ryzyka, ocenić proces zmniejszania ryzyka, a zdobyte w ten sposób nauki powinny wpłynąć na zmiany przyszłych planów działania. Jak już zostało wspomniane wcześniej, stwierdziliśmy, że trzy kluczowe czynniki mają wpływ na związek między restrukturyzacją a samopoczuciem pracowników.



Rysunek 3: Kluczowe czynniki procesu zdrowej zmiany

KOMUNIKACJA

Ważna jest komunikacja na wszystkich szczeblach. Musi być ona skierowana do pojedynczych pracowników, do grup pracowniczych, kierowników średniego szczebla, przedstawicieli pracowników i do całej organizacji. Istotnym aspektem komunikacji jest nie tylko dostarczanie informacji, ale także stworzenie pracownikom możliwości dialogu – a dzięki temu umożliwienie im uzyskiwania wyjaśnień, przedstawiania własnych sugestii czyli innymi słowy danie im możliwości wpływania na proces zmiany. Komunikacja powinna działać w obie strony. Kierownictwo powinno informować pracowników o tym, co wie, ale także otwarcie mówić, czego nie wie. Jednocześnie pracownicy powinni móc przekazywać informacje zwrotne o postępie prac oraz sugestie jak wdrażać zmianę. W różnych fazach zmiany potrzebne są różne rodzaje informacji. Nie wszystko można powiedzieć od razu lub tylko raz.

PARTYCYPACJA

Partycypacja jest równie ważna. Włączani powinni być pracownicy i kierownicy wszystkich szczebli. Partycypacja obejmuje możliwość wpływu zarówno na to, jak zmiana jest wdrażana, jak i na kształt przyszłej organizacji. Jest ona ważna, by wytworzyć poczucie przynależności i współodpowiedzialności oraz by wykorzystać wiedzę ekspercką pracowników dla zapewnienia zdrowia organizacji.

WSPARCIE

Powinny funkcjonować działania wspierające pracowników. Jest to również ważne na wszystkich szczeblach. Pracownicy mogą potrzebować szkoleń, jak wykonywać pracę w zmienionej organizacji, a także wsparcia w trudnym stadium przejściowym. Jeśli obowiązki grup roboczych ulegną zmianie, pracownicy muszą być nauczeni jak postępować w nowych warunkach. Mogą też potrzebować pomocy, by przyzwyczaić się pracować razem, do tego innymi metodami i z innymi ludźmi. Kierownicy znajdują się często w trudnej roli: są zarówno osobami, które doświadczają zmiany, jak i motorami zmiany. W związku z tym są grupą szczególnie narażoną. Powinni mieć umiejętności i zasoby zarówno do zarządzania zmianą, jak i do dalszej pracy kierowniczej w nowej organizacji. Również przedstawiciele pracowników potrzebują podobnego szkolenia jak kierownicy średniego szczebla, ponieważ pracownicy również u nich szukają wsparcia w czasie wprowadzania zmian.

W dalszym ciągu zamierzamy przedstawić inicjatywy służące zapewnieniu dobrego samopoczucia pracowników, wytypowane w ramach warsztatów krajowych Psyres⁵. Interwencje są pogrupowane według, wyżej wspomnianych, kluczowych czynników warunkujących proces zdrowej zmiany: komunikacja, partycypacja i wsparcie. Opisane są na czterech poziomach: jednostki, grupy, kierownika i organizacji.

⁵ Uczestnicy warsztatów reprezentowali zarówno pracodawców, jak i pracowników, przedstawicieli pracowników, doradców ds. personalnych, personel bhp, konsultantów w zakresie zmiany itd. Większość uczestników przeszła restrukturyzację, a także uczestniczyła we wdrażaniu procesów restrukturyzacji.

3. Inicjatywy służące zapewnieniu dobrego samopoczucia w okresie restrukturyzacji



3.1 Inicjatywy zapewniające komunikację

POZIOM JEDNOSTKI

Komunikacja powinna się koncentrować na omówieniu kwestii dotyczących tego, co zmiana oznacza dla danej jednostki. Pracownicy mogą zadawać sobie następujące pytania:

- *Co to dla mnie oznacza?*
- *Czego to ode mnie wymaga?*
- *Czy będę musiał(a) pracować z innymi ludźmi niż dotychczas?*
- *Czy potrzebne mi są inne kwalifikacje niż obecnie posiadane?*
- *Jakie mam możliwości wpłynięcia na proces?*

Bezpośredni kontakt jest bardzo ważny dla zapewnienia ludziom poczucia bezpieczeństwa i poczucia, że są docenieni. Stąd ważne są spotkania indywidualne, podczas których poszczególni pracownicy mają szansę zadawać pytania. W czasie sesji plenarnych zadawanie tych pytań mogłyby być zbyt kłopotliwe. Celem komunikacji jest dopilnowanie, aby pracownicy mieli realistyczne oczekiwania wobec procesu restrukturyzacji i jego wyników, a także by lepiej zrozumieli swoją rolę w przyszłości.

POZIOM GRUPY

Komunikacja jest również ważna na szczeblu grupowym. Przydatne mogą być *spotkania „wentylujące”*, w czasie których grupy pracowników mają okazję wyrazić swoje odczucia, obawy i zastrzeżenia wobec zmiany. Ważne jest jednak, aby zebrania te nie przerodziły się w sesje niekończącego się narzekania lub wzajemnego obwiniania się. Raczej grupa powinna zastanowić się, co dobrego może wynieść z danej sytuacji. Innym sposobem zapewnienia należytej komunikacji jest nakłonienie grupy do sformułowania *listy życzeń* odnośnie komunikacji. Umożliwia to grupie określenie, jakich informacji potrzebuje, od kogo, kiedy i w jaki sposób.

Restrukturyzacja może wymagać wiele wysiłku, sprzyja także pojawianiu się wielu plotek, co stwarza przykrą, męczącą atmosferę. Jednym z możliwych rozwiązań jest uzgodnienie i opracowanie ogólnych zasad, kiedy dyskutować nad restrukturyzacją, na przykład wyłącznie w czasie porannej przerwy na kawę. Przez resztę dnia pracownicy powinni skoncentrować się na pracy lub innych tematach. Dzięki temu temat restrukturyzacji nie będzie zajmował każdej minuty dnia pracy.

POZIOM KIEROWNIKA

Kierownicy średniego szczebla są często pierwszym punktem kontaktowym dla pracowników i muszą być w pełni poinformowani o zmianie. Stąd kluczowe znaczenie ma komunikacja pomiędzy naczelnym kierownictwem a kierownikami średniego szczebla. Można ją zapewnić poprzez włączenie kierowników średniego szczebla do *grup kierujących* zmianą, a także przez włączenie problemów restrukturyzacji - jako stałej pozycji – do agendy zebrań kierownictwa. „*Materiały do rozmów*” mogą również stanowić istotną pomoc dla kierowników średniego szczebla. Podany jest w nich zarys najważniejszych informacji do przekazania, w tym „Często zadawane pytania”.

POZIOM ORGANIZACJI

Kilka inicjatyw obejmuje zmianę procedur i praktyk organizacji. Na wszystkich poprzednich poziomach, forma komunikacji stanowiła ważną część inicjatyw. Na tym wyższym poziomie należy opracować ogólny plan komunikacji. Opracowanie dobrego planu komunikacji wymaga czasu i należy wyraźnie wskazać, kto jest odpowiedzialny za jego wdrożenie. Podczas planowania restrukturyzacji istotne jest rozważenie procesu przejściowego, którego doświadczą pracownicy. Okres przejściowy rozpoczyna się bezpośrednio po pierwszych obwieszczeniach i kończy długo po wdrożeniu restrukturyzacji. Opracowanie planu komunikacji obejmuje dwa najważniejsze elementy: procedurę i treść.

Procedura: istotne znaczenie ma podjęcie decyzji, kto i kiedy dostarczy jakiego typu informacji: *Jak zapewnia się dialog (a nie tylko przekaz góra-dół)? Jakimi środkami będzie przekazywany komunikat?*

Istnieje kilka kluczowych aspektów, które należy wziąć pod uwagę:

- dostępność materiałów pisemnych;
- możliwość wykorzystania anonimowego środka komunikacji, na przykład opcji „Pytanie i odpowiedź” w Intranecie firmowym;
- powtarzanie tej samej informacji tak często, jak jest to konieczne;
- stałe monitorowanie procesu komunikacji.

Treść:

Przede wszystkim kierownictwo powinno zadać sobie pytanie: *Dlaczego przeprowadzamy restrukturyzację? I dlaczego przeprowadzamy ją w ten sposób? Co chcemy osiągnąć w wyniku tej zmiany? I na koniec: Jak wpasowuje się to w naszą strategię długoterminową i wizję spółki?* Kierownictwo powinno być w stanie odpowiedzieć na te pytania zaledwie w kilku zdaniach. Powinno też umieć wyjaśnić powody zmiany w ciągu 1-2 minut („w czasie jazdy windą”). Jeśli kierownicy nie są w stanie tego zrobić, to nie są przygotowani na zmianę.

Przez cały okres restrukturyzacji pracownicy potrzebują jasnych odpowiedzi na dwa ważne pytania (wzajemnie ze sobą powiązane):

1. *Dlaczego przeprowadzamy restrukturyzację* (skąd się bierze pośpiech, czy istnieje rzeczywistość, paląca potrzeba)?
2. *Dokąd zmierzamy* (jak mam rozumieć perspektywę firmy w przyszłości)?

Jeśli jest to możliwe, proces restrukturyzacji powinien zostać przedstawiony jako atrakcyjny i pociągający, jednak ocen przyszłości powinna być prawdziwa. Ważne jest podkreślenie, że w wyniku restrukturyzacji pracownicy mogą zyskać nowe możliwości rozwoju i doskonalenia w pracy.

Uczestnicy warsztatów przedstawili następujące rady:

- 1) Bądź przejrzysty (mów prawdę), otwarty i uczciwy. Nie miej ukrytych zamiarów! Nie przedstawiaj decyzji, które pracownicy muszą zaakceptować, tak jak gdyby były to opcje do wyboru. Nie próbuj przedstawić przyszłości jako bardziej świetlanej niż jest ona w rzeczywistości.
- 2) Bądź spójny na wszystkich poziomach (organizacyjnym, wydziałowym, grupowym, indywidualnym).
- 3) Powtarzaj informacje wielokrotnie.

3.2 Inicjatywy zapewniające partycypację

POZIOM JEDNOSTKI

Partycypacja na poziomie jednostki oznacza, że pracownicy mają możliwość wpływania na swoją przyszłą rolę w organizacji. Powinni brać udział w podejmowaniu decyzji, za które zadania biorą odpowiedzialność i w jakim kierunku powinny potoczyć się ich kariery. Innymi słowy, powinni móc decydować, które umiejętności i zdolności chcieliby rozwijać w przyszłości, a także uzyskać jasny obraz potrzeb organizacji.

POZIOM GRUPY

Podobnie jak poszczególne osoby powinny móc decydować o swojej przyszłej roli w organizacji, tak ważne jest również, aby grupa mogła wybrać i wpływać na to, w których działaniach i obowiązkach będzie brać udział. Należy także zbadać dopasowanie między całą grupą pracowników a obowiązkami grupy, tak aby zapewnić, że jej członkowie jako całość posiadają niezbędne kompetencje do wykonania pracy.

POZIOM KIEROWNIKA

Kierownicy średniego szczebla nie są jedynie biernymi odbiorcami zmiany. Stanowią punkt kontaktowy między kierownictwem wyższego szczebla a szeregowymi pracownikami. Jako tacy posiadają unikatową wiedzę jak można najlepiej wdrożyć zmianę. Tym samym powinni brać udział w procesie zmiany. Powinni mieć możliwość podejmowania decyzji na swoim szczeblu, zapewniając, że zmiana jest wprowadzana w najbardziej odpowiedni sposób, z uwzględnieniem ludzi i obowiązującej kultury. Kierownicy średniego szczebla powinni również mieć możliwość wpływania na decyzje podejmowane na wyższych szczeblach. Posiadają bowiem dogłębną wiedzę na temat funkcjonowania organizacji, która powinna być przekazywana kierownictwu wyższego szczebla.

Jednakże, jak już wspomniano, kierownicy średniego szczebla pełnią kilka ról w procesie zmiany organizacyjnej i mogą nie być w stanie wypełnić ich wszystkich. Obciążenie pracą może być dla nich zbyt duże lub mogą nie mieć możliwości poradzenia sobie z wszystkimi obowiązkami. Na przykład, nie wszyscy kierownicy są w stanie zarządzać procesem przejściowym. Dlatego, już na początku procesu zmian, kierownicy średniego szczebla powinni jasno powiedzieć, jaką rolę będą spełniać, a jaką rolę (częściowo) prześlą innym. Jedną z możliwości może być przekazanie codziennych obowiązków kierowniczych doświadczonemu pracownikowi. Inna możliwość to mianowanie dodatkowego kierownika na okres przejściowy.

Jednak we wszystkich tych przypadkach jest istotne, by pracownicy nie mieli wrażenia, że kierownik średniego szczebla unika wykonywania swych obowiązków. Powinien on nadal być obecny w swoim dziale. Powinien kontrolować miejsce pracy i okazywać pracownikom osobiste zainteresowanie. „Zamykanie się w biurze” jest prawdopodobnie najgorszą rzeczą, jaką mogą zrobić kierownicy średniego szczebla w czasie restrukturyzacji.

POZIOM ORGANIZACJI

Na poziomie organizacyjnym, ocena ryzyka jest pewną formą partycypacji. Wymaga ona, by pracownicy lub ich przedstawiciele zostali wysłuchani. Istnieją przynajmniej dwa podejścia do oceny ryzyka. Po pierwsze, można użyć narzędzi do oceny ryzyka dla zdrowia i samopoczucia pracowników - przed rozpoczęciem procesu restrukturyzacji. Grupa planująca i rady pracownicze mogą omówić rozpoznane czynniki ryzyka i opracować strategie pomagające go unikać. W ten sposób można upewnić się, czy organizacja jest przygotowana na restrukturyzację, na przykład czy funkcjonują grupy wsparcia. Drugie podejście do oceny ryzyka⁶ obejmuje monitorowanie zdrowia i samopoczucia - w trakcie procesu restrukturyzacji (łącznie z rozpoznaniem potrzeb w zakresie wsparcia społecznego). To drugie podejście integruje proces zmiany z prawnie wymaganą oceną ryzyka.

⁶Narzędzia oceny ryzyka można znaleźć na stronach internetowych Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy: http://osha.europa.eu/en/practical-solutions/risk-assessment-tools/index_html.

3.3 Inicjatywy służące zapewnieniu wsparcia

POZIOM JEDNOSTKI

Istnieją różne sposoby wsparcia pojedynczych pracowników w okresie restrukturyzacji (i przed nią). Jednym z narzędzi do wykorzystania jest *coaching*, który może pomóc pracownikom uwolnić się od poczucia, że są ofiarami zmian oraz pomóc im aktywnie określać swoją rolę w ramach nowej organizacji. Ogólnym celem jest wzmocnienie pracowników i sprawienie, że zastanowią się, gdzie się znajdują i dokąd chcą iść.

Analiz i rozwój kompetencji to inna strategia. Restrukturyzacja często wymaga od pracowników, aby przyjęli na siebie szerszy zakres zadań i rozwijali nowe kompetencje. Sporządzenie mapy kompetencji ujawnia wszelkie luki między istniejącymi kompetencjami danego pracownika a nowymi wymogami związanymi ze stanowiskiem. Pomaga to w ustaleniu indywidualnych potrzeb szkoleniowych. Następną sprawą jest ustalenie, które kursy z już istniejących mogą pomóc pracownikom w rozwijaniu niezbędnych zasobów, czasami po nieznacznym ich dostosowaniu. Czasami zaś trzeba zdecydować o opracowaniu dodatkowych kursów szkoleniowych, które będą służyły uczeniu pracowników umiejętności niezbędnych przy wykonywaniu przyszłych prac.

POZIOM GRUPY

Istnieje kilka sposobów udzielania wsparcia grupom roboczym. Na przykład *rytuały przejścia* stanowią ważne strategie podtrzymania dobrego samopoczucia w grupie. Polegają na celebrowaniu kolejnych etapów zmiany, świętowaniu odniesionych sukcesów, po zakończeniu każdego etapu. Również *spotkania towarzyskie*, na przykład imprezy dla nowych grup, by poczuły się częścią całości, to jeden ze sposobów łagodnego przejścia do nowego składu grupy.

Niemal równie ważne, jak doprowadzenie do harmonijnego funkcjonowania nowej grupy, jest zapewnienie współpracy pomiędzy grupami. Gdy zmieniają się zakresy odpowiedzialności grup, inne grupy powinny wiedzieć, w jakich zakresach uprawnienia decyzyjne poszczególnych grup zmniejszyły się, a w jakich zwiększyły się. Można to zrobić w ramach spotkań służących wzajemnym konsultacjom oraz przez wskazanie dokładnych obszarów współpracy.

Ważne jest, aby grupa robocza miała kompetencje niezbędne do wykonywania zadań po zmianie. Wymaga to stworzenia mapy kompetencji członków grupy. Istnieje kilka narzędzi, które mogą pomóc w określeniu indywidualnych kompetencji pracowników. Poznanie indywidualnych preferencji może, na przykład, pomóc we wdrażaniu restrukturyzacji w danym miejscu. Pracownicy, którzy wolą planować, mogą zaangażować się we wdrażanie na szczeblu lokalnym, podczas gdy pracownicy zorientowani na osoby mogą komunikować zmiany.

Innym narzędziem, jakie można wykorzystać, jest Ramowa Ocena Wspólna(CAF⁷). Jest to metoda oceny kompetencji. Pozwala zapewnić systematyczny i zorientowany na cele dialog w miejscu pracy. Niektóre istotne pytania, którym należy się przyjrzeć, to: *Czy istnieje zgodność pomiędzy celami a wizjami? Jak opłacalne są istniejące procedury robocze?* Poprzez dyskusje pracownicy i kierownictwo mogą przedstawić przegląd obszarów do poprawy oraz dalszych działań.

Członkowie grupy mogą przejść szkolenie, na przykład w zakresie kompetencji niezbędnych do spełnienia wymogów pracy. Szkolenie może być również zapewnione podczas łączenia zespołów, tak aby nauczyły się pracować razem w nowy sposób.

Przydatnym narzędziem, które należy stosować kwartalnie, są oceny ryzyka na poziomie grupy. Ich celem jest monitorowanie samopoczucia psychicznego na szczeblu grupy oraz zapewnienie, że niekorzystny wpływ restrukturyzacji jest minimalizowany. Mogą to być krótkie narzędzia oceny ryzyka składające się z 8–10 pytań. Odpowiedzi na te pytania są dyskutowane na zebraniach grupowych. Metoda ta jest szczególnie użyteczna w mniejszych grupach.

Można też wykorzystać koordynatorów ds. dobrego samopoczucia, którzy dbaliby o zapewnienie dobrego samopoczucia kolegów, a jeśli to konieczne – zwróciliby się do przedstawiciela związków lub przełożonego o dodatkowe wsparcie. Koordynator ds. dobrego samopoczucia może również zorganizować spotkania towarzyskie, które pomogą uzyskać spójność grupy. Uczestnicy warsztatów sugerowali, że grupa może wybrać koordynatora ds. dobrego samopoczucia spośród swoich członków.

Gdy restrukturyzacja wymaga fundamentalnych zmian w podejściu do pracy, można powołać mobilną jednostkę edukacyjną. Jednostka ta składałaby się z „ekspertów” w zakresie nowego sposobu myślenia i pracy. Odwiedzałaby grupy, by je szkolić i dyskutować konsekwencje zmian.

POZIOM KIEROWNIKA

Aby móc realizować swoje wymagające role, kierownicy średniego szczebla potrzebują wsparcia. Wiele się od nich oczekuje w procesie restrukturyzacji. Są to osoby, które powinny służyć wsparciem, a jednocześnie przekazywać złe wieści. Same są także celami zmian. Są zaangażowani w opracowanie procesu restrukturyzacji, a przy tym muszą zarządzać własnym działem i uspokajać pracowników, którzy czują się niepewnie lub są zestresowani. To osoby, które wiedzą zbyt wiele lub zbyt mało, a jednocześnie muszą odpowiadać na pytania pracowników tak otwarcie i szczerze, jak to tylko możliwe. Stąd też kierownicy średniego szczebla to osoby, które same potrzebują wiele wsparcia.

⁷ <http://caf.eipa.eu/3/98/>

Istnieje wiele inicjatyw, które mogą zostać wdrożone, by wspierać kierownika średniego szczebla w czasie procesu zmian. Może to być *coaching*, ale także inne działania, jak oferowanie pomocy w trudnych sytuacjach, na przykład poprzez włączanie pracowników działu HR do udziału w spotkaniach. Innym sposobem wsparcia kierownika średniego szczebla jest zorganizowanie sesji poradnictwa grupowego. Kolejną możliwością to zorganizowanie mentoringu. Kierownicy średniego szczebla bardziej doświadczeni we wprowadzaniu zmian mogą występować w roli mentorów wobec osób z mniejszym doświadczeniem. Inna możliwość to przeprowadzanie oceny umiejętności zarządzania w okresie zmian, a następnie dostarczenie wskazówek nt. zarządzania zmianą.

Szkolenie kierowników średniego szczebla w umiejętności komunikowania drażliwych kwestii, to również sposób na wsparcie ich w zakresie komunikowania pracownikom zmian. Umiejętności kierowników w zakresie komunikacji obejmują słuchanie z empatią, podsumowywanie wydarzeń i zadawanie właściwych pytań. Muszą też mieć zdolność planowania i wdrażania zmian. Szkolenie ma zapewnić umiejętność angażowania się w dyskusje na drażliwe tematy podczas restrukturyzacji, a także umiejętność dokonywania zmian.

POZIOM ORGANIZACJI

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) stosowane w organizacji mają wpływ na wielkość wsparcia, które mogą otrzymać wszyscy pracownicy w okresie restrukturyzacji. Polityka w zakresie zasobów ludzkich powinna koncentrować się na „zatrudnialności” (ang. *employability*) oraz na zarządzaniu procesami zmian. Dzięki zwiększeniu „zatrudnialności”, pracownik łatwo będzie mógł znaleźć pracę w obrębie firmy lub po za nią. Przez to, restrukturyzacja będzie miała za niego mniejszy wpływ.

Jednakże zwiększenie „zatrudnialności” jest ważne nie tylko ze względu na restrukturyzację. Pracownicy powinni być zawsze motywowani lub nawet zmuszani do tego, aby myśleli o swych talentach i słabościach, a także o tym, jak chcą rozwijać swoje umiejętności w przyszłości. Praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi powinny skłaniać ludzi do tego, by zwiększanie „employability” stawało się było ich osobistym celem. Ważne jest też przedstawianie przejrzystej wizji firmy, co pomoże pracownikom ustalić własne cele pasujące do celów firmowych.

W odniesieniu do rekrutacji i doboru, kierownicy średniego szczebla powinni być dobierani w oparciu o swą zdolność do zarządzania procesem zmiany i umiejętności wykrywania nastrojów na poziomie osobistym i interpersonalnym. Elastyczność powinna również stanowić kryterium doboru innych pracowników.

4. Podstawowe rzeczy do zapamiętania



Wyniki badań podłużnych wskazują, że zmiany organizacyjne mogą mieć niekorzystny wpływ na samopoczucie pracowników. Oddziałują nie tylko na zdrowie i samopoczucie osób zwalnianych, ale także tych, które pozostają w firmie. Istnieją jednak zasoby organizacyjne oraz zasoby osobiste pracowników, które mogą pomóc radzić sobie z napięciem i stresem powstałymi w czasie zmian. Organizacja może przygotować się na nadchodzącą zmianę poprzez promowanie takich zasobów jak wsparcie ze strony organizacji, kierowników średniego szczebla oraz współpracowników, a także rozwijanie kompetencji pracowników. Jeśli pracownicy mają dobre samopoczucie przed rozpoczęciem procesu zmian, istnieje większa szansa, że będą w stanie poradzić sobie ze zmianami i utrzymać dobre samopoczucie w przyszłości.

Kluczowymi czynnikami przy wdrażaniu procesu zdrowej zmiany są komunikacja, partycypacja i wsparcie. Jeśli pracownicy mogą liczyć na dobrą komunikację i wsparcie ze strony kierownictwa wyższego szczebla, kierowników średniego szczebla (bezpośrednich przełożonych) oraz współpracowników, a także zaufać przełożonym, wpływ restrukturyzacji na samopoczucie jest mniej niekorzystny niż w sytuacjach, w których brakuje tych zasobów. I jeśli pracownicy są zaangażowani w proces restrukturyzacji, jeśli mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, ich samopoczucie będzie lepsze, niż gdyby nie brali w tym procesie czynnego udziału.

*Komunikacja
umożliwia
zrozumienie zmian!*

- Nigdy nie ma zbyt dużo informacji: informacje powinny być otwarte i przejrzyste, a także przedstawiane w różnych formach. Należy stosować różne kanały komunikacji i zadawania pytań. Konieczne jest przywiązywanie uwagi do jakości udzielonych odpowiedzi i właściwego czasu przekazania informacji.

*Partycypacja
prowadzi do
zaangażowania w
zmiany!*

- Partycypacja obejmuje możliwość wpływania zarówno na to, jak wdrażane są zmiany, jak i na to jak powinna wyglądać przyszła organizacja.

*Wsparcie pomaga
radzić sobie ze
zmianami!*

- Dla pracowników, ich przedstawicieli i przełożonych powinny być dostępne różne rodzaje wsparcia. Najlepszym sposobem by dowiedzieć się, jaki rodzaj wsparcia jest potrzebny, jest zapytanie grupy docelowej i korzystanie z doświadczenia innych.

Należy pamiętać, że wprowadzanie zmian to nie jest jedynie zadanie dla kierownictwa najwyższego szczebla. By mieć pewność, że zmiana wprowadzana jest w zdrowy sposób, każdy ma rolę do odegrania! Po zakończeniu procesu zmian należy poddać ocenie ten proces i wziąć pod uwagę lekcje jakie stąd płyną.

Zakończone sukcesem inicjatywy zmierzające do zapewnienia dobrego samopoczucia pracowników w okresie restrukturyzacji powinny:

- obniżyć niepewność pracy i utrzymać wymagania w pracy są na rozsądnym poziomie,
- poprawić atmosferę w organizacji w okresie restrukturyzacji,
- pomóc zrozumieć, dlaczego potrzebna jest zmiana i co można poprzez nią osiągnąć,
- zwiększyć zasoby osobiste i sprawić, że pracownicy będą mniej podatni na negatywne skutki restrukturyzacji: na przykład przez promowanie „zatrudnialności” i wzrostu kompetencji.

Interwencje mogą być adresowane do czterech poziomów: jednostki, grupy, kierownika i organizacji. Na wszystkich poziomach interwencje powinny zawierać elementy poprawiające komunikację, partycypację i wsparcie - przed procesem zmiany, w trakcie i po jego zakończeniu. Jak przedstawiono w niniejszym poradniku, wiele można zrobić, by zapewnić zdrową zmianę organizacyjną. Nawet niewielkie kroki mogą mieć ogromny wpływ na samopoczucie pracowników i jednocześnie pomóc osiągnąć podstawowe cele zmiany - zdrową i produktywną organizację.

Literatura

- Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, E.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.-E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations*. München-Mering: Hampp.
- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.
- Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: a special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1-13.
- Ferrie, J.E., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J., Kivimäki M. (2008). Flexible labor markets and employee health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 6, 98-110.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organisations. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 35-58.
- Weber, A., Hörmann, G. & Heipertz, W. (2007). Arbeitslosigkeit und Gesundheit aus sozialmedizinischer Sicht (Unemployment and health from a sociomedical perspective). *Deutsches Ärzteblatt*, 104, 2957-2962.
- Frone, M.R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199-206.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy: Warszawa.
- Antonovsky A. (1987). *Unrevealing the Mystery of Health*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wagner, F.R., Morse, J.J. (1975). A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports* 36, 451-459.

W KIERUNKU ZDROWEJ ZMIANY

– jak zapewnić dobre samopoczucie pracowników w okresie restrukturyzacji

Pracując w dzisiejszym zglobalizowanym świecie, każdy z nas wcześniej lub później doświadczy restrukturyzacji, w tej czy innej formie. Celem restrukturyzacji jest osiągnięcie przez organizację lepszych wyników oraz dostosowanie jej do wymagań zglobalizowanej gospodarki. Sposób przeprowadzenia zmiany organizacyjnej ma duży wpływ na samopoczucie pracowników. Podstawowe wyzwanie, to sprawienie, by po wprowadzeniu zmiany, pracownicy mieli motywację do pracy oraz dobrze się w niej czuli, a także, by cele produkcyjne – będące powodem podjęcia restrukturyzacji – zostały osiągnięte.

Celem poradnika jest dostarczenie pomysłów na temat tego, jakie działania można podejmować, by zapewnić zdrowy proces zmiany organizacyjnej. Poradnik skierowany jest do kierowników, osób zarządzających zasobami ludzkimi oraz do innych partnerów społecznych włączonych w proces zmiany. Prezentujemy tu szereg różnych inicjatyw, które pokazują, że wiele można zrobić dla zapewnienia zdrowej zmiany organizacyjnej. Nawet małe kroki mogą mieć olbrzymi wpływ na samopoczucie pracowników, a tym samym pomóc w zrealizowaniu podstawowego celu zmiany, jakim jest zdrowa i produktywna organizacja.

Poradnik został opracowany w ramach projektu „Zdrowie psychologiczne i samopoczucie w okresie restrukturyzacji: kluczowe skutki i mechanizmy” (PSYRES), który został zainicjowany przez konsorcjum NEW OSH ERA.