

Izabela Seredocha*

KADRY KIEROWNICZE ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ WOBEC WDRAŻANYCH ZMIAN

Streszczenie: Administracja samorządowa staje się obszarem wielu przemian o charakterze jakościowym. Mają one charakter ciągły, są konieczne i nieuniknione. Ich wdrażanie stanowi reakcję urzędu na bodźce pojawiające się w otoczeniu. Wdrażanie zmian wymaga przemyślanej strategii działania, której realizacja w dużej mierze zależy od lidera zmiany. Najczęściej jest nim kierownik liniowy, bezpośredni przełożony odpowiedzialny za zespół. Od sposobu działania lidera zależy powodzenie zmiany i postawy organizacyjne pracowników. Celem opracowania jest analiza roli kierowników w procesie wprowadzania zmiany oraz prezentacja wyników badań, których celem była ocena częstotliwości zmian w urzędach administracji samorządowej, ich zakresu i sposobu wprowadzania, przeprowadzona z perspektywy kierowników, jak również analiza postaw kierowników wobec wdrażanych ostatnio zmian.

Słowa kluczowe: zmiana, pracownik samorządowy, kierownik, urząd

Synopsis: Managers of the local administration towards the implemented changes

Local government administration becomes an area of many qualitative transformations. They are continuous, necessary and inevitable. Their implementation is the response of the appearance of many impulses from the environment. The implementation of the changes requires a deliberate strategy, which largely depends on its leader. It is

* Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, prodziekan Wydziału Administracji i Nauk Społecznych.

frequently a linear manager, direct supervisor responsible for the team. The activity of the leader determines the success of the change and the organizational attitude of the employees. The purpose of the study is to analyse the role of managers in the process of introducing a change and to present the results of the research aimed at assessing the frequency of changes in local governmental offices, their scope and implementation method from the managerial perspective as well as the analysis managers' attitudes towards the recently launched changes.

Keywords: change, worker self-management, manager, office

Wstęp

Już Heraklit z Efezu głosił *panta rhei* – wszystko płynie, wszystko było, jest i będzie zmienne. Zmienność współczesnego świata wymusza szereg zmian w organizacjach. Muszą one brać pod uwagę nowe uwarunkowania prawne, polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i inne, które mają istotny wpływ na sposób realizacji zadań oraz formy relacji z partnerami. Dotyczy to także podmiotów tworzących sektor publiczny i wykonujących zadania administracji publicznej. Wdrażanie zmian wymaga przemyślanej strategii działania, której realizacja w dużej mierze zależy od lidera zmiany. Najczęściej jest nim kierownik liniowy, bezpośredni przełożony odpowiedzialny za zespół, którego zmiana dotyczy. Od sposobu działania lidera zależy powodzenie zmiany i stosunek pracowników „do nowego”. Osoby na stanowiskach kierowniczych muszą więc wykazywać się dużą elastycznością i otwartością na zmiany oraz umieć wybrać właściwą metodę ich wdrażania.

Definicja zmiany i jej kategorie

Zmiana to planowana i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany otoczenia, mająca na celu podniesienie poziomu konkurencyjności¹. Zmiana to przekształcanie organizacji, jej otoczenia, struktury, techniki lub ludzi². Definiowana jest także jako „świadome przedsięwzięcie, mające na celu modyfikację istniejącego stanu rzeczy, zgodnie z postępem nauki, techniki, oczekiwań spo-

¹ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 11.

² S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 323.

łecznych. Jest wypełnieniem luki pomiędzy tym, co jest teraz niedoskonałe a pożądanym stanem przyszłym³.

Biorąc pod uwagę treść, zmiany można pogrupować na trzy kategorie⁴:

- ♦ zmiany technologiczne – zwane też innowacjami technicznymi, dotyczą procesu, wyrobu/usługi, oprzyrządowania, oznaczają modyfikację, unowocześnianie sposobu pracy, mają związek z poziomem umiejętności w organizacji;

- ♦ zmiany organizacyjne inaczej strukturalne – odnoszą się do przekształcenia polityki organizacyjnej, misji, celów, funkcji, struktury, więzi organizacyjnych, są efektem potrzeby nawiązania wymiany z nowym otoczeniem organizacji;

- ♦ zmiany społeczne – odnoszą się do postaw, przekonań, kultury, kształtowania nowych wzorów zachowań uczestników organizacji.

Zmiany można sklasyfikować, biorąc pod uwagę różne kryteria, np. ich źródło, styl wdrażania, kierunek, zakres i charakter powiązań. Klasyfikację zmian zawiera tab. 1.

Tabela 1. Klasyfikacja zmian

Kryterium	Rodzaje zmian	
sterowalność	planowe	nieplanowe
taktyka zmian	dobrowolne	wymuszone
źródło zmian	zewnętrzne	wewnętrzne
skuteczność zmian	doskonalące	zubożające
czas trwania zmian	długotrwałe (do kilku lat)	krótkotrwałe
zakres zmian	duże, istotne, strategiczne	drobne, operacyjne, dostrojone
inwencja	precedensowe	kontynuowane
styl zmieniania	skokowe (jednorazowe)	inkrementalne
kierunek zmieniania	z góry do dołu hierarchii	z dołu do gór hierarchii
powiązania zmian	transakcyjne (wewnątrz organizacji)	transformacyjne (w organizacji oraz między nią a otoczeniem)

Źródło: S. Borkowska, *Zarządzanie zmianą – wyzwania wobec HRM*, [w:] S. Borkowska, S. Janowska, Z. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania: materiały konferencyjne*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 29.

³ H. Lenartowicz, *Doskonalenie organizacji, zmiana, konflikt*, [w:] A. Ksykiewicz-Dorota (red.), *Zarządzanie w pielęgniarstwie*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2015, s. 333; także: R. Walkowiak, *Zarządzanie zmianą*, [w:] E. Niedzielski (red.), *Podstawy zarządzania. Zagadnienia wybrane*, Wyd. UWM, Olsztyn 2002, s. 115.

⁴ H. Lenartowicz, *Doskonalenie organizacji...*, s. 333–334.

Nie ulega wątpliwości, że zmiany drobne, operacyjne, dostrojenieniowe wdraża się najłatwiej, natomiast zmiany duże, istotne, strategiczne wymagają szczególnie starannego planu wdrożeniowego.

Rola kierowników we wdrażaniu zmian

Osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie zmian w organizacji są kierownicy wyższego i średniego szczebla. Kadra kierownicza jest gwarantem sensu podejmowanych działań, dobrym przykładem. Ustala reguły gry i egzekwuje ich przestrzeganie, działa w sposób logiczny, rzetelny i sprawiedliwy, poprzez swoją postawę implikuje silne zaangażowanie osobiste pracowników w proces przemian. To od kierowników w największym stopniu zależy tempo procesu przemian i to, w jaki sposób zostanie on zaplanowany. Rzecznikiem planowania zmiany może być osoba, która rozumie znaczenie zachodzących zmian w świecie i obszarze działania danej organizacji i jest zdolna do wyobrażenia sobie nowej rzeczywistości, mająca wizję rozwoju organizacji. Osoba ta powinna posiadać łatwość porozumiewania się i sprawnego kierowania relacjami z ludźmi i być gotowa do ciągłego uczenia się i nabywania doświadczenia poprzez kontakt z grupami pracowników oraz negocjacje⁵.

Rola kierowników – liderów zmian we wdrażaniu zmiany uwarunkowana jest tempem wprowadzania nowych rozwiązań. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w dwóch metaforach stanowiących propozycję analizy zmiany oraz określających rolę kierowników. Są to metafora „spokojnego morza” i „burzliwych wodospadów”. Metafora „spokojnego morza” traktuje zmianę jako przerwę w stanie równowagi organizacji. Zmiana jest konieczna do osiągnięcia nowego stanu równowagi, bo dotychczasowy uległ zakłóceniu. To opis w miarę spokojnych wód, po których muszą żeglować kierownicy i robią to stosunkowo sprawnie, o ile posiadają niezbędne umiejętności. Metafora ta znajduje odniesienie do organizacji funkcjonujących raczej w stabilnym otoczeniu, czyli dotyczy początków lat siedemdziesiątych XX wieku. Realia życia współczesnej organizacji oddaje metafora „burzliwych wodospadów”, gdyż obecnie otoczenie organizacji jest trudno przewidywalne i dynamiczne. Kierownicy mają więc do czynienia z ciągłą zmianą, niekiedy graniczącą z chaosem. „Są zmuszeni do udziału

⁵ *Ibidem*, s. 347.

w grze, w której nigdy dotąd nie grali, a której reguły są tworzone w trakcie rozgrywki”⁶.

Istotna jest również rola kierowników w opracowywaniu procesu zmiany. Powinien on uwzględniać następujące etapy⁷:

- ♦ określenie klarownej wizji strategicznej – oznacza to wskazanie potrzebnych w organizacji kompetencji, celów do osiągnięcia, elementów kultury, które należy zmodyfikować;
- ♦ zbudowanie zespołu – kierownik/lider zmiany musi szybko wskazać zespół centralny, skupiony wokół niego w celu wytworzenia masy krytycznej sprzyjającej zmianie, uwiarygodnienia to proces zmiany;
- ♦ organizowanie procesu zmiany – oznacza to ustalenie etapów zmiany, kierowanie nią, podsumowywanie działań i upewnianie się czy zmiana jest prawidłowo wdrażana;
- ♦ rozszerzanie horyzontów – lider powinien umieć przekonać, że zmiana jest konieczna, wynika z powagi sytuacji, wymagane są pilne działania;
- ♦ wiara w to, co się mówi – lider zmiany musi odgrywać swoją rolę z autentycznością i przekonaniem, powinien uosabiać przesłanie mobilizujące innych;
- ♦ komunikowanie do wewnątrz i na zewnątrz – kierownik musi wykorzystywać kilka form komunikacji, stosować powtórzenia, by przesłanie i niezbędne informacje dotarły do wszystkich;
- ♦ stwarzanie nacisków na osiąganie wyników i uwzględnianie czynnika czasu – oznacza to utrzymanie przez kierownika/lidera poczucia pilności działań, uwiarygodniania zmiany poprzez krótkookresowe punkty odniesienia i osiąganie wymiernych wyników, co ułatwia uzyskiwanie poparcia pracowników;
- ♦ utrwalanie zmiany w kulturze – nowe rozwiązania należy utwalić w normach i wspólnych wartościach, używając do tego dostępnych instrumentów, np. premii powiązanych z wynikami, świętowania sukcesów, rytuałów zarządczych – kultura organizacyjna może stanowić bardzo silny bodziec wspierający zmianę.

⁶ J. Woźniak, *Rola szkoleń różnych rodzajów we wprowadzaniu zmian w organizacji*, [w:] M. Oliński (red.), *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011, s. 41; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, op. cit., s. 327–328.

⁷ G. Roth, M. Kurtyka, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 127–130.

Kierownicy we wdrażaniu zmian muszą mieć świadomość zasad, jakich trzeba przestrzegać w momencie ich projektowania i wprowadzania. Należą do nich⁸:

1. Zasada współzależności – dokonanie zmian w jednej części organizacji determinuje konieczność przeprowadzenia ich w innych częściach, reakcja łańcuchowa w systemie organizacyjnym;

2. Zasada homeostazy – organizacje zachowują stan równowagi dynamicznej, wprowadzenie zmiany zaburza równowagę organizacyjną, wymaga to zachowania względnie trwałej równowagi, czyli kompensowania sił;

3. Zasada dokładnej diagnozy i istnienia racjonalnej przyczyny – dokładna diagnoza przyczyn podejmowania zmian zapewnia ukierunkowanie działań na właściwe cele, odpowiedź na pytanie, czy potencjał organizacji zapewnia realizację zmiany;

4. Zasada stopniowego procesu przemiany – zmiana powinna być przeprowadzona we właściwym czasie (wyjątek stanowią sytuacje kryzysowe), wprowadzenie zmian nie może być zbyt gwałtowne;

5. Zasada współuczestnictwa – oznacza włączenie do planowania i wprowadzania zmiany wszystkich uczestników organizacji, których zmiana dotyczy, może to mieć decydujący wpływ na powodzenie zmiany;

6. Zasada sił napędowych i hamujących – zmiana z jednej strony budzi ciekawość, zainteresowanie, z drugiej – lęk i niepokój, należy wiedzieć, z czego wynikają obawy czy lęki oraz trzeba zdiagnozować siły wsparcia i oporu.

Znajomość i przestrzeganie tych zasad mają wpływ na skuteczność zarządzania zmianą. Powodzenie we wdrażaniu nowości uwarunkowane jest również właściwym wykorzystaniem przez kierowników/liderów strumieni informacji. Powinny one odnosić się do zewnętrznego świata organizacji, jego potrzeb i oczekiwań, stopnia ich zaspokojenia, możliwości i ograniczeń tkwiących w otoczeniu oraz dotyczyć celów, procesów, stosowanych metod pracy, przeobrażeń zachodzących wewnątrz organizacji. Źródłem tych informacji jest tzw. sprzężenie zwrotne, leżące u podstaw działań dostosowawczych organizacji do otoczenia i jej doskonalenia. Na podstawie tych informacji organizacja powinna się doskonalić, wprowadzać zmiany, dostosowywać strategię, strukturę, kulturę, technologię, procesy⁹.

Kierownicy/liderzy powinni tak zarządzać zmianą, aby skutecznie przenieść pracowników ze starej rzeczywistości w nowe realia. Czy jednak

⁸ H. Lenartowicz, *Doskonalenie organizacji...*, s. 336–337.

⁹ *Ibidem*, s. 330.

to przystosowanie do nowych warunków stanowi proste zadanie dla liderów? Za M. Centkowską należy zapytać: Z jakimi problemami muszą się oni zmierzyć?¹⁰

Przyczyny niepowodzeń we wdrażaniu zmian

Jednym z problemów podczas wdrażania zmian jest z pewnością opór pracowników wynikający z ich obaw wywołanych nowym, a więc nieznanym. Lęk przed zmianą uwarunkowany jest potrzebami pracownika i poczuciem zagrożenia rytmu zaspokajania tych potrzeb (tab. 2).

Tabela 2. Lęk przed zmianą uwarunkowany potrzebami pracownika

Potrzeba	Przyczyna lęku
Potrzeby fizjologiczne	Lęk przed zmniejszeniem zarobków
Potrzeby bezpieczeństwa	Lęk przed utratą pracy Lęk przed zmianą godzin pracy Lęk przed nieznanym i z pewnością trudnym
Potrzeby społeczne	Lęk przed utratą cennych więzi społecznych Niechęć wobec nowych warunków społecznych pracy
Potrzeby psychologiczne	Lęk, że nowy sposób działania zagraża wysokiej samoocenie, obniży prestiż Lęk przed krytyką obecnego sposobu wykonania
Potrzeby samorealizacji	Lęk przed nudą, monotonią. Lęk przed zmniejszeniem poczucia sensu pracy w organizacji

Źródło: S. Stachowska, *Spoleczne problemy zmian w organizacji*, [w:] M. Oliński (red.), *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011, s. 22.

Przyczyny niechętnego nastawienia do zmiany mają zazwyczaj charakter złożony. Za R. Wendtem można je pogrupować w cztery obszary¹¹:

1. obszar związany z brakiem informacji – dotyczą one metod, sposobów, przyczyn, celu zaplanowanych zmian, przebiegu ich wdrożenia, konsekwencji finansowych i społecznych dla pracownika, aktualnej i przyszłej pozycji

¹⁰ M. Centkowska, *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i zarządzanie, 2015 z. 77, s. 10.

¹¹ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 86.

organizacji; niewłaściwego przepływu informacji prowadzący do licznych nieporozumień między pracownikami;

2. obszar odwołujący się do zaufania i relacji wewnątrz organizacji – brak zaufania do osób inicjujących i zarządzających zmianą, brak wiary w powodzenie wprowadzanych zmian, atmosfera braku zaufania również w relacjach między pracownikami;

3. obszar związany z osobowościami uczestników procesu zmian – niski poziom lub brak akceptacji dla zmian, egoizm, brak troski o dobra wyższego rzędu, panujące przekonanie, że stare rozwiązania są dobre, konformizm;

4. obszar związany ze stanem lękowym – lęk przed nowościami, porażką czy kompromitacją, lęk przed utratą pozycji lub władzy.

Kierownicy odpowiedzialni za wdrażanie zmiany winni wykorzystywać różnorodne techniki minimalizowania oporu wobec zmian. Ich zastosowanie wynika z pewnych zależności. Opór wobec zmian jest redukowany, gdy¹²:

- ♦ odpowiedzialność za wdrożenie zmiany dotyczy jej twórców;
- ♦ projekt zmiany zostaje przedstawiony przez kierownictwo cieszące się autorytetem wśród pracowników;
- ♦ zmiana nie ogranicza dotychczasowej autonomii pracowników;
- ♦ pracownicy zyskują przekonanie, że zmiana zmniejszy ich wysiłek związany z wykonywaną pracą;
- ♦ pracownicy lub grupy pracowników starają się zrozumieć i zaakceptować przyczyny oporu niektórych osób wobec wdrażanej zmiany;
- ♦ istnieje możliwość systematycznej wymiany informacji między pracownikami i kierownictwem dotycząca zmiany, jest wyjaśniona konieczność wprowadzenia zmiany;
- ♦ poszczególni pracownicy mają doświadczenie we wdrażaniu i przyswajaniu zmiany;
- ♦ istnieje możliwość ewentualnej modyfikacji decyzji o wdrożeniu zmiany i wycofania się z niej, gdyby okazała się wadliwa.

Kierownicy muszą też przewidywać niepowodzenie zmian i starać się w jak największym stopniu ograniczać wpływ czynników, które to powodują.

¹² D. Molek-Winiarska, *Kwestionariusz STAI jako metoda badania oporu wobec zmian w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 3–4, s. 69–77; na temat oporu pracowników wobec zmian także: Z. Jasiński, D. Molek-Winiarska, *Formy oporu pracowników w procesie wdrażania informatycznych systemów zarządzania produkcją*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2004 nr 1045; M. Wojciechowska, *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*, Biuletyn EBIB 2006, nr 4 (74).

Wśród przewidywalnych przyczyn niepowodzenia zmian wyróżnia się¹³:

- ♦ przekonanie zarządzających zmianą, że ogłoszenie o wprowadzeniu jest równoznaczne z jej wprowadzeniem;
- ♦ lekceważenie obaw pracowników przed wprowadzeniem zmiany;
- ♦ niezaangażowanie pracowników, którzy mają dokonać zmian, w proces ich planowania;
- ♦ brak widocznych powodów do wprowadzania zmian – nie podaje się argumentów;
- ♦ brak porywającej wizji, wzbudzającej entuzjazm pracowników co do przyszłości;
- ♦ brak pionierów zmiany i nieformalnych liderów w zespole zarządzających zmianą;
- ♦ brak nadzoru nad zmianą, organizacja nie uczy się więc jak wspierać wprowadzanie zmiany;
- ♦ nieprzystosowanie do zmiany systemów organizacyjnych i innych aspektów funkcjonowania organizacji;
- ♦ brak koncentracji na celu lub niemożność ustalenia priorytetów przez liderów, co w konsekwencji obniża skuteczność ich działania;
- ♦ brak zachęt lub możliwości nabywania nowych umiejętności przez pracowników;
- ♦ brak wiarygodności liderów zmiany, podawanie sprzecznych informacji, brak wzorców zachowań;
- ♦ brak odpowiedzialności pracowników za wprowadzanie zmiany;
- ♦ bagatelizowanie przez zespół zarządzający zmiany kultury organizacyjnej, która może mieć niszczący wpływ na zmianę;
- ♦ brak analizy potencjalnych możliwości i scenariuszy przed wyborem konkretnej zmiany.

J.P. Kotter wskazuje osiem błędów popełnianych podczas wdrażania zmian. Są to¹⁴:

- ♦ zbyt wysoki poziom zadowolenia, nieuświadamianie innym menedżerom i pracownikom, że zmiana ma charakter pilny i priorytetowy;
- ♦ brak wystarczająco silnej koalicji kierującej procesem wprowadzania zmian (dotyczy to także siły przywództwa), w pojedynkę nawet naj-

¹³ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009, s. 168, za: S. Stachowska, *Společne problémy zmian...*, s. 16.

¹⁴ J.P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Wyd. Helion, Gliwice 2007 s. 12–25, za: S. Stachowska, *Společne problémy zmian...*, s. 17–18.

więksi entuzjaści nie będą w stanie skutecznie walczyć ze starymi przyzwyczajeniami;

- ♦ niedoceniańa roli wizji sprawiającej, że u ludzi rodzi się przekonanie o konieczności zmiany i wdrożeniu jej w trybie pilnym;
- ♦ mało skuteczne przekazywanie wizji;
- ♦ dopuszczenie, by trudności przysłoniły wizję;
- ♦ brak krótkookresowych celów, których osiągnięcie pozwoli optymistycznie spojrzeć na kolejne działania związane z wdrażaniem zmiany;
- ♦ zbyt wczesne ogłaszanie zwycięstwa;
- ♦ niedostateczne utrwalenie zmian w kulturze organizacji.

Świadomość przyczyn niepowodzeń pozwoli liderom lepiej przygotować proces wdrażania zmian. Ważna przy tym jest postawa kadry kierowniczej wobec nowości organizacyjnych. Muszą one być postrzegane jako konieczne, niezbędne i usprawniające funkcjonowanie organizacji.

Charakterystyka badania

Materiał empiryczny zawarty w niniejszym artykule zgromadzono w trakcie realizacji indywidualnego projektu badawczego prowadzonego w okresie od listopada 2016 do końca lutego 2017 roku.

Celem badania było określenie, z perspektywy osób pełniących funkcje kierownicze w administracji samorządowej, częstotliwości zmian w urzędach objętych badaniem, ich zakresu i sprawności wdrażania. Celem badawczym była również analiza postaw kierowników wobec wdrażanych zmian oraz ocena ich przygotowania do implementacji nowych rozwiązań. Ankietowani mieli także wskazać, o co należałoby wzbogacić proces wdrażania zmian, by przebiegał on sprawniej.

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i wykorzystano technikę ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz. Zawierał on 11 pytań zamkniętych¹⁵. Były to pytania:

- ♦ z odpowiedzią jednoznaczną;
- ♦ z zestawem możliwych odpowiedzi do wyboru;
- ♦ niektóre pytania dawały możliwość zredagowania własnej odpowiedzi, jeśli żadna z zaproponowanych nie odzwierciedlała opisywanego zjawiska czy sytuacji.

¹⁵ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1995, s. 31–39.

W pracy wykorzystano też metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. Analiza materiału empirycznego została poprzedzona analizą literatury z zakresu zarządzania zmianą i zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Posłużono się też metodą dedukcji¹⁶ i metodą statystyczną¹⁷. Uzyskane wyniki dały podstawę do oceny działań w urzędach dotyczących wdrażania zmian oraz postaw i zachowań kierowników wobec zmian.

W określeniu grupy badawczej zastosowano dobór nieprobalistyczny¹⁸. Warunkiem doboru celowego była możliwość przeprowadzenia badań w danym urzędzie, uwarunkowana kontaktami personalnymi ankietarza¹⁹. Kluczowe cechy tej zbiorowości to praca na stanowisku kierowniczym w wybranej kategorii urzędu: urządzie miasta, urządzie miasta i gminy, urządzie gminy, starostwie, urządzie marszałkowskim. Kwestionariusz ankiety wypełniło łącznie 217 kierowników. Byli oni zatrudnieni w 32 urzędach administracji samorządowej, zlokalizowanych w siedmiu województwach: warmińsko-mazurskim, pomorskim, kujawsko-pomorskim, śląskim, lubelskim, świętokrzyskim i mazowieckim.

W grupie badawczej 90 osób (41,48%) zatrudnionych było w urzędach gminy, 74 (34,10%) w urzędach miasta, 15 (6,91%) w urzędach miasta i gminy, 25 (11,52%) w starostwach powiatowych, a 13 (5,99%) w urzędach marszałkowskich.

W grupie respondentów 143 osoby to były kobiety, co stanowi 65,90%. Dyplom wyższej uczelni posiadało 201 badanych, co stanowi 92,63% badanej grupy, 15 respondentów, czyli 6,91%, legitymowało się wykształceniem średnim, jedna osoba miała stopień naukowy doktora – 0,46%. Najbardziej liczna grupa respondentów, bo 94 osoby, pracowała w administracji dłużej niż 15 lat, stanowi to 43,32%; 65 (29,95%) osób posiadało staż pracy między 11 a 15 lat; 50 (23,04%) pracowników było zatrudnionych w administracji publicznej od 4 do 10 lat; grupa najmłodsza stażem liczyła 8 osób, co stanowi 3,69% badanej grupy. Charakterystykę grupy badawczej zawiera tab. 3.

¹⁶ P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczy nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 17–18.

¹⁷ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń 2003.

¹⁸ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 204.

¹⁹ S. Nowak, *Metodologia badań...*, s. 299–301.

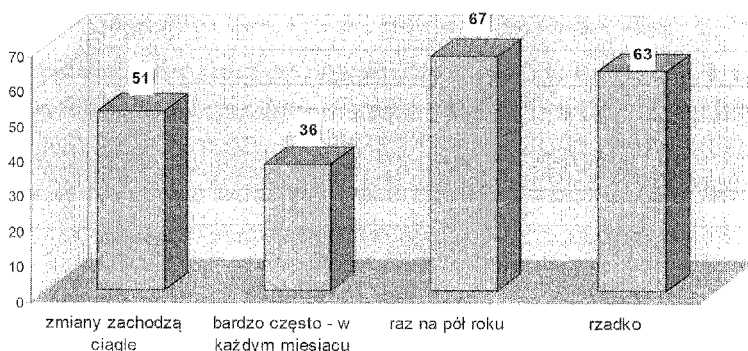
Tabela 3. Charakterystyka grupy badawczej – kierownicy

Kryterium	Płeć		Wykształcenie			Stanowisko			
	K	M	Średnie	Wyższe	Doktorat	Kierownicze			
Liczba	143	74	15	201	1	217			
% grupy	65,90	34,10	6,91	92,63	0,46	100			
Kryterium	Kategoria urzędu					Staż pracy w administracji publicznej			
	UG	UM	UMiG	SP	UM	< 3	>4< 10	>11< 15	>15
Liczba	90	74	15	25	13	8	50	65	94
% grupy	41,48	34,10	6,91	11,52	5,99	3,69	23,04	29,95	43,32

Źródło: Opracowanie na podstawie badań.

Częstotliwość i treść zmian

Zdaniem 154 respondentów (70,97%) zmiany dotyczące ich stanowiska pracy zachodzą stosunkowo często, z tego 51 osób (23,50%) uznało, że ciągle, 36 (16,59%), że bardzo często, bo w każdym miesiącu, a 67 (30,88%) – że umiarkowanie często, czyli średnio raz na pół roku. W grupie badanych kierowników 63 osoby (29,03%) było zdania, że zmiany dotyczące ich stanowiska pracy zachodzą rzadko. Dane te prezentuje rys. 1. Na podstawie uzyskanych informacji można stwierdzić, że dynamika zmian w urzędach administracji samorządowej jest stosunkowo wysoka, dotyczy bowiem stanowisk pracy 154 badanych kierowników (70,97%).



Rys. 1. Częstotliwość zmian w ocenie kierowników

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.

Kwestionariusz badawczy zawierał także pytanie o treść ostatnio przeprowadzonych zmian. W opinii badanych kierowników najczęściej zmian dotyczących ich stanowiska pracy wywołanych jest modyfikacją prawa, co ma wpływ na realizowane przez respondentów zadania. Tak stwierdziły 143 osoby (65,90%). Na drugim miejscu znalazły się zmiany dotyczące organizacji pracy i wykorzystania nowych technologii – 63 wskazania (29,03%), następnie struktury organizacyjnej urzędu – 51 wskazań (23,50%). W opinii 37 kierowników (17,05%) zmiany dotyczyły ludzi – ich kwalifikacji, postaw, motywacji oraz relacji interpersonalnych. Dane te prezentuje tab. 4.

Tabela 4. Treść zmian

L.p.	Kategoria zmiany	Liczba wskazań	% grupy
1	Zmiany w organizacji pracy i wykorzystanie nowych technologii	63	29,03
2	Zmiany struktury organizacyjnej urzędu	51	23,50
3	Zmiany prawa, co ma wpływ na realizowane przeze mnie zadania	143	65,90
4	Zmiany w ludziach – ich kwalifikacjach, postawach, motywacji, relacjach interpersonalnych	37	17,05

Źródło: oprac. na podst. badań własnych. Respondenci mogli wskazać 2 odpowiedzi.

Badani kierownicy mają świadomość, że wdrażane ostatnio zmiany służyły przede wszystkim dostosowaniu urzędu do otoczenia i pojawiających się w tym otoczeniu nowych uwarunkowań (tab. 5).

Tabela 5. Główny cel ostatnio wdrożonej zmiany

L.p.	Cel zmiany	Liczba wskazań	% grupy
1	Poprawa efektywności funkcjonowania urzędu, w tym dostosowanie się do realizacji nowych zadań;	93	42,86
2	Lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich;	42	19,35
3	Dostosowanie urzędu jako organizacji do otoczenia, w tym do zmiany prawa;	106	48,85
4	Rozwój pracowników, wzmocnienie ich motywacji, kreatywności.	44	20,28

Źródło: oprac. na podst. badań własnych. Respondenci mogli wskazać 2 odpowiedzi.

106 badanych, 48,85% badanej grupy stwierdziło, że głównym celem zmian było dostosowanie urzędu jako organizacji do otoczenia, w tym do zmiany prawa. 93 osoby (42,86%) we wdrażanej ostatnio zmianie widziały poprawę efektywności funkcjonowania urzędu. Zdaniem 44 (20,28%) respondentów celem zmiany był rozwój pracowników, wzmocnienie ich motywacji i kreatywności, a 42 (19,35%) – że lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich.

Postawa respondentów wobec zmian

Za najbardziej trudne do wdrożenia, zdaniem kierowników, są zmiany wywołane prawem – tak uważa 101 badanych (46,54%). Zmiany te mają istotny wpływ na treść zadań realizowanych przez respondentów i ich ciężar gatunkowy. Wymagają też intensywnego uczenia się, a często samodzielniego poszukiwania informacji. Na drugim miejscu badani wskazali zmiany w ludziach – 53 odpowiedzi (24,42%), następnie zmiany w organizacji pracy – 36 wskazań (16,59%). Za stosunkowo najmniej trudne do wdrożenia uznano zmiany w strukturze urzędu – 27 wskazań, co stanowi 12,44%. Dane te zawiera tab. 6.

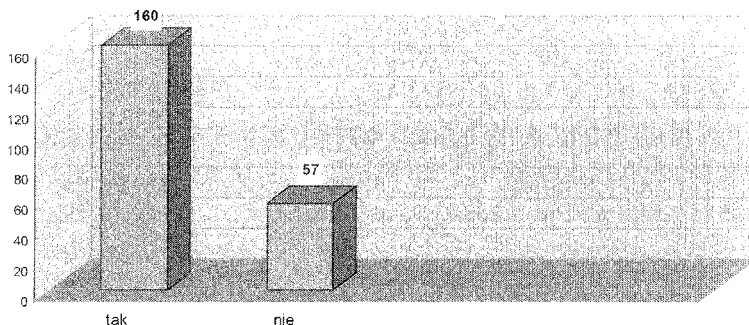
Tabela 6. Ocena trudności wdrożenia zmian

Lp.	Kategoria zmiany	Liczba wskazań	% grupy
1	Zmiany w organizacji pracy, zmiany związane z wykorzystaniem nowych technologii	36	16,60
2	Zmiany struktury organizacyjnej urzędu	27	12,44
3	Zmiany prawa, co ma wpływ na realizowane przeze mnie zadania	101	46,54
4	Zmiany w ludziach – ich kwalifikacjach, postawach, motywacji, relacjach interpersonalnych	53	24,42
5	Ogółem	217	100,00

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.

Prawdopodobnie skala trudności zmiany oraz sposób jej wdrażania w urzędzie mają wpływ na postrzeganie zasadności wdrożenia nowych rozwiązań. W badanej grupie aż 57 kierowników (26,27%) nie widziało potrzeby wdrażania ostatniej zmiany (rys. 2). Jest to niepokojące, gdyż to kierow-

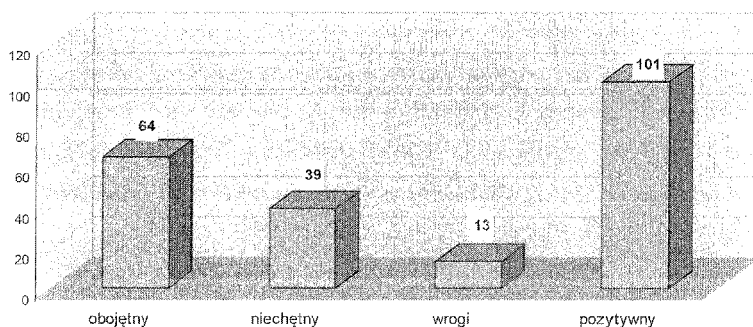
nicy są zazwyczaj liderami zmian i odpowiadają za ich wdrożenie w swoim zespole. Takie postrzeżenie zmiany może więc kształtować niechętnie lub wrogie postawy pracowników wobec nowych rozwiązań.



Rys. 2. Postrzeżenie zasadności ostatnio wdrożonej zmiany

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.

Potwierdza to kolejne pytanie w kwestionariuszu badawczym, dotyczące oceny stosunku do ostatnio wdrożonej zmiany. 13 badanych kierowników (5,60%) przyznało, że był to stosunek wrogi (zmiana i tak nic nie da), 39 badanych (17,97%) wskazało na niechęć wobec zmian. Pozytywne nastawienie wykazało 101 badanych (46,54%), a obojętność – 64 (29,49%). Dane prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Stosunek do wdrażanej ostatnio zmiany

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.

Entuzjaści zmiany przyznawali, że zmiana poprawia jakość i organizację pracy, pozwala wykorzystać potencjał pracowników i zwiększa ich efektywność,

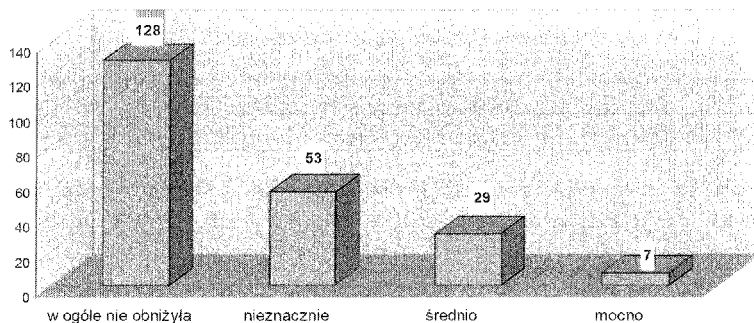
pozwala dostosować się do oczekiwań otoczenia, porządkuje sposób działania, usprawnia przepływ informacji, daje możliwości wykazania się, jest zasadna, stwarza szanse nabycia nowych kompetencji, badani widzą jej potrzebę, przyzwyczaili się do ciągłych zmian lub sami je projektują (np. propozycja zmian w strukturze urzędu). Niektórzy przyznawali, że chętnie biorą udział w nowych projektach. Obojętni i niechętni wskazywali na duże koszty zmiany, postrzegane w kategoriach straty oraz niezrozumienie zasadności niektórych zmian, narzucanie zmian, ich zbyt dużą częstotliwość (szczególnie częste zmiany prawa mają niekorzystny wpływ na realizację zadań), brak wpływu na ich wdrażanie. Niektórzy przyznali, że „nowe traktują jako swój obowiązek”. Oportuniści argumentowali swoje nastawienie do zmian przekonaniem, że „to i tak nic nie da” oraz nadmiarem pracy (zwiększenie liczby obowiązków, dodatkowe zadania), brakiem motywacji finansowej. Należy podkreślić, że to właśnie kierownicy poprzez swoje postawy i zachowania promują nowe projekty lub do nich zniechęcają, co w praktyce może mieć bardzo niekorzystne dla urzędu konsekwencje.

Sprawność działania po wdrożeniu zmiany

Na pytanie: w jakim stopniu wdrażana zmiana obniżyła efektywność na stanowisku pracy, 128 kierowników (58,99%) odpowiedziało, że w ogóle nie obniżyła, zdaniem 53 respondentów (24,42%) obniżyła nieznacznie. Wysoka samoocena z pewnością ma charakter subiektywny. Może być też odzwierciedleniem umiejętności rozdzielania osobistych ocen tego, co dzieje się w urzędzie od przekonania, że powierzone zadania należy wykonywać w sposób sumienny i odpowiedzialny. Może też być potwierdzeniem ambicji kierowników i ich rzetelności. Tylko 7 osób (3,23%) przyznało, że ostatnio wdrożona zmiana mocno obniżyła ich efektywność na stanowisku pracy, a 29 badanych (13,36) stwierdziło, że średnio (rys. 4).

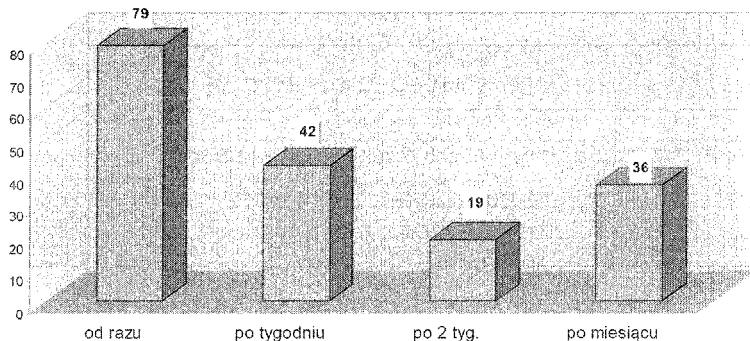
Kierownicy zostali też poproszeni o ocenę czasu potrzebnego do osiągnięcia sprawności działania ich komórki organizacyjnej (wydziału/departamentu) po wdrożeniu zmiany. Najwięcej osób, bo 79 (36,41%) stwierdziło, że nastąpiło to od razu, 42 osoby (19,36%), że zaledwie po tygodniu, a 19 (8,76%) – że po 2 tygodniach, a więc stosunkowo szybko, co daje łącznie 64,53% wskazań. Niższy wskaźnik odpowiedzi w porównaniu do ocen efektywności na danym stanowisku pracy uwarunkowany jest złożonością struktury organizacyjnej i zachodzącymi w tej strukturze więziami organiza-

cyjnymi, co w sposób oczywisty wydłuża okres adaptacji do nowych warunków. Miesiąc od momentu wdrożenia zmiany potrzebowały komórki/wydziały na odzyskanie sprawności działania w opinii 36 badanych (16,59%), 2 miesiące w opinii 15 kierowników (6,91%), odpowiedź: 3 miesiące i dłużej wskazało 26 badanych (11,98%). Dane prezentuje rys. 5.



Rys. 4. W jakim stopniu zmiana obniżyła efektywność na stanowisku pracy

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.



Rys. 5. Czas potrzebny na sprawne funkcjonowanie wydziału po wdrożeniu zmiany

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.

Jak lepiej wdrażać zmiany?

Badani w większości byli przygotowani do wdrażanej zmiany, bo albo sami byli odpowiedzialni za jej wdrożenie i musieli do tego przygotować swoich pracowników (53 osoby, co stanowi 24,42%), albo zostali uprzedzeni

o zmianie dotyczącej ich stanowiska i samodzielnie się do niej przygotowali – tak stwierdziło 33 badanych (15,21%), bądź też zostali do niej przygotowani – 78 osób (35,94%). W badanej grupie 53 kierowników (24,42%) stwierdziło, że nie było przygotowanych do zmiany dotyczącej ich stanowiska pracy. Należy przypuszczać, że zmiana ich zaskoczyła. Dane prezentuje tab. 7.

Tabela 7. Ocena przygotowania do ostatnio wdrożonej zmiany dotyczącej stanowiska pracy respondenta

Lp.	Kategoria odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% grupy
1	Nie	53	24,42
2	Tak	78	35,95
3	Kierownictwo uprzedziło o zmianie, do której sam/-a musiałem/-am się przygotować.	33	15,21
4	To ja odpowiadałem/-am za wdrożenie zmiany i sam/-a musiałem/-am przygotować do tego współpracowników	53	24,42
5	Ogółem	217	100,00

Źródło: Oprac. na podst. badań własnych.

Kierownicy mieli również wskazać konieczne zmiany przy wdrażaniu kolejnych nowości organizacyjnych. Mogli w tym wypadku zakreślić 3 odpowiedzi z dziewięcioelementowego zbioru (tab. 8).

Tabela 8. Propozycje zmian we wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych

Lp.	Kategoria	Liczba wskazań	% grupy
1	Więcej szkoleń.	73	33,64
2	Częściej należałoby doceniać wysiłek pracowników spowodowany wdrożeniem zmiany.	71	32,72
3	Więcej spotkań informacyjnych.	65	29,95
4	Premia za sprawne wdrożenie zmiany.	60	27,65
5	Wzmocnienie pracy zespołowej.	56	25,81
6	Częściej należałoby brać pod uwagę opinię pracowników.	55	25,35
7	Wydłużenie czasu na przygotowanie i wdrażanie zmiany.	50	23,04
8	Możliwość skonfrontowania swojej wiedzy z ekspertem.	48	22,12
9	Z wybranymi osobami należałoby przeprowadzić indywidualne rozmowy.	29	13,36

Źródło: Oprac. na podst. badań własnych. Można było wskazać 3 odpowiedzi.

Najwięcej wskazań dotyczyło zwiększenia liczby szkoleń – 73 (33,64%). Na drugim miejscu znalazła się potrzeba częstszego doceniania wysiłku pracowników spowodowanego wdrożeniem zmiany – 71 wskazań (32,72%), następnie zwiększenie liczby spotkań informacyjnych – 65 wskazań (29,95%) i wprowadzenie premii za wdrożenie zmiany – 60 wskazań (27,65%). Odpowiedzi kierowników świadczą o tym, że nie czują się oni doceniani jako liderzy zmian. Należy przypuszczać, że mają niewielki wpływ na system motywacyjny obowiązujący w danym urzędzie i mają poczucie, że tego stanu nie mogą zmienić. Można też sformułować wniosek, że badani odczuwają potrzebę zakorzenienia zmiany w kulturze organizacyjnej poprzez stosowanie dostępnych narzędzi, takich jak bodźce finansowe, pochwały, szkolenia. Sami nie są jednak dostatecznie chwaleni.

Badani kierownicy wskazywali także najbardziej pożądane dla siebie zmiany. W tym wypadku mogli wybrać jedną odpowiedź z ośmioelementowego zbioru oraz wskazać swoje propozycje w kategorii „inne”. Najwięcej wskazań – 45 (20,74%) dotyczyło zmian skłaniających do rozwoju oraz mających związek z systemem motywacyjnym. Na trzecim miejscu w kategorii pożądanych przez kierowników zmian znalazło się usprawnienia pracy będące efektem wykorzystania nowych technologii – 41 wskazań (18,89%).

Tabela 9. Najbardziej pożądane zmiany

Lp.	Kategoria	Liczba wskazań	% grupy
1	Związane z moim rozwojem.	45	20,74
2	Związane z systemem motywacyjnym.	45	20,74
3	Związane z nowymi technologiami, które usprawniłyby moją pracę.	41	18,89
4	Związane z lepszą organizacją pracy.	35	16,13
5	Związane z pracą zespołową (zespołowa realizacja zadań, budowanie zespołów)	23	10,60
6	Związane ze zmianą struktury organizacyjnej	19	8,76
7	Związane ze zmianami personalnymi na stanowiskach kierowniczych w urzędzie.	7	3,23
8	Związane ze zmianą stanowiska i przydziałem zadań, bo dotychczasowe są dla mnie nudne	2	0,92
9	Ogółem	217	100,00

Źródło: oprac. na podst. badań własnych.

W kategorii „inne” nie pojawiły się nowe propozycje. Tylko dwóch kierowników oczekiwałoby zmiany stanowiska pracy i nowych zadań, gdyż dotychczasowe są odbierane przez nich jako nudne, co daje podstawy do stwierdzenia, że aktualny zakres obowiązków jest oceniany przez badanych jako atrakcyjny, ciekawy, stanowiący rodzaj wyzwania.

Podsumowanie

Badania potwierdziły, że dynamika zmian w urzędach administracji samorządowej, analizowana w odniesieniu do stanowisk pracy kierowników, jest stosunkowo duża. Uzasadnia to metaforę „burzliwych wodospadów” zakładająca, że kierownicy we współczesnych organizacjach mają do czynienia z ciągłą zmianą i nowymi wyzwaniami. Najwięcej zmian wywołanych jest nowym prawem, co ma wpływ na sposób funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu. Zmiany w prawie zostały uznane przez badanych kierowników za najtrudniejsze do wdrożenia. Taka opinia wynika prawdopodobnie z tego, że zmiany te oznaczają po prostu wzmożony wysiłek zarówno przełożonych, jak i pracowników, wiążą się z dużą odpowiedzialnością i zachodzą stosunkowo często. Za trudne do wdrożenia badani wskazali także zmiany w ludziach, ich kompetencjach, postawach, relacjach w systemie społecznym organizacji, co potwierdzają także inne wyniki badań. Na kolejnym miejscu znalazły się zmiany dotyczące organizacji pracy i wykorzystania nowych technologii, co również oznacza zwielokrotniony wysiłek przełożonych zarówno w sferze projektowania zmian w organizacji pracy, jak i monitorowania oraz korygowania nieprawidłowości.

Stosunkowo duża grupa badanych kierowników administracji samorządowej ma świadomość zasadności zmian i konieczności ich wdrażania. Celowość zmiany respondenci widzą przede wszystkim w poprawie efektywności działania urzędu i konieczności dostosowania się do prawa i realizacji nowych zadań. Niepokoi jednak stosunkowo duży odsetek badanych kwestionujących zasadność ostatnio wdrożonej zmiany, co przekłada się na postawy organizacyjne wobec zmian i niechętny, czy nawet wrogi, stosunek do nich. Mimo licznej grupy respondentów pozytywnie zorientowanych na zmianę, trzeba podkreślić, że odsetek ten powinien ulec zwiększeniu. Postawy kierowników mają bowiem bardzo duży wpływ na zachowania organizacyjne ich pracowników, zgodnie z powiedzeniem „ryba psuje się od głowy”.

Wrogo nastawiony do zmiany kierownik będzie swoim zachowaniem generował niechęć podwładnych do nowości organizacyjnych.

Respondenci w większości byli przygotowani do wdrażanej zmiany, pozytywnie też ocenili jakość swojej pracy po wdrożeniu zmiany, co może świadczyć o wysokiej odpowiedzialności za efekty pracy oraz pracowniczej rzetelności. Badani kierownicy proponowali, by w procesie zarządzania zmianą zwiększyć liczbę szkoleń, częściej doceniać wysiłek pracowników spowodowany wdrożeniem zmiany oraz zwiększyć liczbę spotkań informacyjnych. Wydaje się, że większość tych działań leży w gestii samych badanych, którzy skuteczniej powinni korzystać z zakresu swoich uprawnień organizacyjnych. Odpowiedzi kierowników świadczą też o tym, że nie czują się oni doceniani jako liderzy zmian. Można też sformułować wniosek, że kierownicy odczuwają potrzebę zakorzenienia zmiany w kulturze organizacyjnej.

Za najbardziej pożądane kierownicy komórek wskazali zmiany sprzyjające ich rozwojowi, związane z systemem motywacyjnym i wykorzystaniem nowych technologii, mających wpływ na usprawnienie pracy i lepszą jej organizację. Wydaje się, że tego typu zmiany również mogą inicjować sami badani a świadomość ich konieczności może być dobrym impulsem do podejmowania działań związanych z organizowaniem procesu zmiany, jej uwiarygodnianiem i utrwalaniem.

Bibliografia

- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Borkowska S., *Zarządzanie zmianą – wyzwania wobec HRM*, [w:] S. Borkowska, S. Janowska, Z. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania: materiały konferencyjne*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
- Centkowska M., *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i zarządzanie, 2015 z. 77.
- Francuz P., Mackiewicz R., *Liczyby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.
- Jasiński Z., D. Molek-Winiarska D., *Formy oporu pracowników w procesie wdrażania informatycznych systemów zarządzania produkcją*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu 2004, nr 1045.
- Lenartowicz H., *Doskonalenie organizacji, zmiana, konflikt*, [w:] A. Ksykiewicz-Dorota (red.), *Zarządzanie w pielęgniarstwie*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2015.
- Molek-Winiarska D., *Kwestionariusz STAI jako metoda badania oporu wobec zmian w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 3–4.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

- Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Stachowska S., *Spoleczne problemy zmian w organizacji*, [w:] M. Oliński (red.), *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zmianą*, [w:] E. Niedzielski (red.), *Podstawy zarządzania. Zagadnienia wybrane*, Wyd. UWM, Olsztyn 2002.
- Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.
- Wojciechowska M., *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*, Biuletyn EBIB 2006, nr 4 (74).
- Woźniak J., *Rola szkoleń różnych rodzajów we wprowadzaniu zmian w organizacji*, [w:] M. Oliński (red.), *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011.