



## POSTRZEGANIE ZMIANY PRZEZ STUDENTÓW WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ

Małgorzata Randak-Jezierska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Zmiana jest nieodłącznym elementem życia ludzi i organizacji, co sprawia, że wzrasta znaczenie posiadania wiedzy oraz umiejętności umożliwiających zarządzanie zmianą. Aby jednak z sukcesem zarządzać zmianą, należy poznawać, w jaki sposób jest ona postrzegana przez menedżerów, gdyż percepcja zmiany warunkuje działania podejmowane przy jej wdrażaniu. Celem badań zaprezentowanych w artykule było określenie, w jaki sposób studenci przygotowujący się do podjęcia roli menedżera w organizacji postrzegają zmiany zachodzące w ich własnym życiu, a także w funkcjonowaniu organizacji, oraz poznanie źródeł, z których czerpią oni swoją wiedzę na temat zmian. Zastosowaną metodą badawczą był wywiad kwestionariuszowy przeprowadzony techniką ankiety audytoryjnej. Uzyskane wyniki badań mogą zostać wykorzystane w celu dostosowania oferty dydaktycznej uczelni do zadań stojących przed przyszłymi menedżerami w organizacjach.

**Słowa kluczowe:** postrzeganie, student, zmiana

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.15

### Wprowadzenie

Współczesny menedżer w swoim rozumieniu zmiany może oprzeć się na dwóch odległych w czasie punktach: pierwszy z nich pochodzi ze starożytności i wynika ze słynnego spostrzeżenia Heraklita z Efezu: „*panta rhei*” (por.: Magee 2008), a drugim może być np. książka P.F. Druckera (Drucker 1995) pod znamienym tytułem: *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Ujrzenie problematyki zmiany w tak szerokich ramach czasowych pozwala nie tylko lepiej ją zrozumieć (zmiana jest nieodłączną częścią życia człowieka, a także jego wytworów we wszystkich epokach historycznych), ale również nabrać do niej filozoficznego dystansu (skoro zmiana jest jedną z nielicznych stałych życia, warto poznawać jej mechanizmy i uczyć się nią zarządzać).

Pierwszym krokiem do tego, by umiejętnie zarządzać zmianą, jest poznanie, jak menedżerowie postrzegają zmianę, gdyż warunkuje ono sposób ich dalszego postępowania przy wprowadzaniu zmiany w organizacjach.

Celem artykułu jest określenie sposobu postrzegania zmiany przez studentów nauk o zarządzaniu, którzy przygotowują się do tego, by wkrótce być menedżerami w przedsiębiorstwach, a także zbadanie, skąd czerpią oni wiedzę na temat zmiany.

## Zmiana w organizacji

Umiejętność przeprowadzania zmiany można potraktować nie tylko jako jeden z wyznaczników skuteczności menedżera, ale również jako świadectwo tego, że organizacja uczy się poprzez nieustanną aktualizację wiedzy i umiejętności związanych z właściwym działaniem, której częścią składową jest branie pod uwagę tzw. słabych sygnałów będących zwiastunami nadchodzących zmian (Penc 1999, s. 338-339).

Istnieje wiele różnorodnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą wywołać zmiany w przedsiębiorstwie. Do czynników zewnętrznych zaliczyć można m.in.: zmiany w otoczeniu międzynarodowym przedsiębiorstwa (zmiany polityczne, kryzysy surowcowe), wirtualizację rynków, wzrost konkurencji i wymagań klientów, zmianę przepisów podatkowych i celnych, zmianę trendów społecznych i kulturowych, zmiany własnościowe przedsiębiorstw, ruchy ekologiczne. Wśród czynników wewnętrznych wymienić można z kolei: kapitał społeczny organizacji (motywacje, postawy, kwalifikacje personelu, kultura organizacyjna, styl zarządzania); struktury organizacyjne; systemy, procesy i strategie organizacji itd. (Sobka 2014, s. 16-17; Zając 2006, s. 19).

Menedżerowie projektujący zmianę w organizacji tak, aby trwale poprawić konkurencyjność firmy, nie mogą zapominać, że organizacje nie są maszynami, które można dokładnie zaprogramować, ale stanowią w pewnym sensie „organizmy biologiczne” posiadające nie tylko własne życie, ale będące także czymś więcej niż prostą sumą pracowników, produktów i/lub usług. Postrzegając organizacje jako swoiste społeczne systemy, należy brać pod uwagę zachodzące w nich procesy, a także kulturę organizacyjną i stosunki panujące między ludźmi<sup>1</sup>. Planując zmianę, nie należy się opierać na sztywnych mechanizmach, ale na pewnym zbiorze reguł, które są – po wcześniejszej diagnozie organizacji – możliwe do wdrożenia (Zarębska 2002, s. 93-95).

Zmiany wprowadzane do przedsiębiorstwa powinny być przede wszystkim zmianami rozwojowymi (innowacyjnymi), podnoszącymi stopień zorganizowania i funkcjonowania firmy na rynku (Puto, Brendzel-Skowera 2012). Zmiany zachowawcze lub adaptacyjne nie tylko są kosztowne „psychologicznie” i finansowo, ale również szybko się dezaktualizują (Penc 1999, s. 96).

Autorzy badania *Organising for Success* wymienili 7 działań w obrębie organizacji, które prowadzą do skutecznego wprowadzania zmian.

Należą do nich (Whittington, Molloy 2005, cyt. za: Cannon, McGee 2015, s. 21):

1. „wsparcie kadry zarządzającej,
2. koordynacja działań w obrębie całej organizacji, z uwzględnieniem ich przewidywanego wpływu na poszczególne części organizacji,
3. istotne zaangażowanie pracowników,
4. komunikacja z wszystkimi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi,

<sup>1</sup> Ciekawą propozycję spojrzenia na zmianę w organizacji od strony narracji, które funkcjonują w organizacji i mogą utrzymywać jej status quo, ale także inicjować zmianę, proponuje w artykule L. Cichobłaziński (Cichobłaziński 2015).

5. zaangażowanie działu HR już na samym początku procesu zmiany,
6. skuteczne zarządzanie projektami,
7. tworzenie kompetentnych zespołów ds. wdrażania zmiany”.

Jednym z najważniejszych zadań menedżerów, będącym prawdziwym fundamentem, na którym osadzone są pozostałe etapy zarządzania zmianą, jest tworzenie w organizacji atmosfery sprzyjającej wprowadzaniu zmian. Wymaga to od kadry zarządzającej nowego sposobu postrzegania organizacji, jej otoczenia oraz procesów zmiany w organizacji, co obrazuje poniższa tabela (Cannon, McGee 2015, s. 22).

**Tabela 1. Paradygmat zmiany nastawienia**

DAWNIEJ	TERAZ
Proces zmiany można w pełni zaplanować.	Proces zmiany jest jedynie częściowo przewidywalny.
Zmiana bazuje na jednym centralnym, dominującym procesie.	Zmiana opiera się na różnorodnych procesach.
Zmiana dotyczy ludzi. To na nich ukierunkowany jest proces zmiany.	Ludzie uczestniczą w procesie zmiany. Są za niego odpowiedzialni i są jego partnerami.
Opór jest nieuniknionym elementem procesu zmiany.	Opór można eliminować poprzez delegowanie odpowiedzialności za poszczególne procesy zmiany.
Strukturę procesu zmiany można przedstawić w formie sformalizowanego planu, zawierającego wiążące terminy, fazy i działania.	Struktura procesu zmiany jest dynamiczna i elastyczna. Można określić jedynie jej ogólne ramy.
Organizacja jest strukturą statyczną.	Organizacja stale się rozwija, dzięki zachodzącym w niej procesom zmiany oraz innym czynnikom.
Proces zmiany posiada jasno zdefiniowany cel.	Proces zmiany opiera się na atrakcyjnej wizji przyszłości oraz różnorodnych celach szczegółowych.
Otoczenie organizacji jest przewidywalne i stabilne.	Otoczenie organizacji jest nieprzewidywalne i niestabilne.
Zmiana jest wdrażana odgórnie.	Zmiana jest wdrażana oddolnie.

Źródło: (Cannon, McGee 2015, s. 22; Jonker 1995)

Prezentowany w tabeli „paradygmat zmiany nastawienia” stał się inspiracją dla autorki do przeprowadzenia wśród studentów badań dotyczących ich percepcji zmian oraz do stworzenia drugiej części kwestionariusza ankiety (załącznik nr 1) badającej sposób, w jaki studenci postrzegają proces zmiany w organizacji.

Zdaniem autorki podejmowane w artykule zagadnienie jest bardzo ważne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, ponieważ umiejętność tworzenia przez menedżera w organizacji takiej atmosfery wobec zmian, która sprzyja rozwojowi zarówno organizacji, jak i zatrudnionego w niej pracownika, jest uwarunkowana przez sposób, w jaki menedżer postrzega zmianę.

## Metodologia badań

W badaniu wzięło udział 74 studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (49 kobiet i 25 mężczyzn) w wieku 19-29 lat.

Celem przeprowadzonego badania było określenie sposobu postrzegania przez studentów zmian zachodzących we własnym życiu i zmian zachodzących w organizacji oraz źródeł ich wiedzy na temat zmiany.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy studenci mają świadomość, że zmiana jest jedną z nielicznych stałych w życiu? Jak na nich ta świadomość wpływa?
2. Czym dla studentów jest zmiana: szansą na nową jakość, zagrożeniem istniejącego porządku, czy też wyzwaniem przynoszącym trudno przewidywalne wcześniej skutki?
3. Jakie emocje i procesy najczęściej budzi zmiana w badanych?
4. Jaki jest stosunek studentów do zmian?
5. Jakie zachowanie dominuje wśród badanych wobec zmian przychodzących z zewnątrz, a jakie wobec zmian przez nich pożądaných?
6. Na jakich źródłach respondenci opierają swoją wiedzę na temat zmiany?
7. Zgodnie z jakim paradygmatem studenci postrzegają zmianę w organizacji?

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Większość studentów postrzega zmianę jako stały element swojego życia, który skłania ich do refleksji na temat odgrywanej przez siebie roli w życiu.
2. Większość badanych studentów traktuje zmianę jako wyzwanie, którego efekty trudno jest wcześniej przewidzieć.
3. Zmiana najczęściej budzi w studentach jednocześnie zaniepokojenie, nadzieję, lęk i opór.
4. Większość studentów ma pozytywny stosunek do zmian.
5. Większość studentów prezentuje aktywną postawę wobec zmian.
6. Studenci opierają swoją wiedzę na temat zmiany i zmiany w organizacji na innych źródłach niż literatura fachowa dotycząca problematyki zmiany.
7. Sposób postrzegania przez studentów zmiany w organizacji jest zgodny z nowym paradygmatem dotyczącym zmiany (*Tabela 1*).

Duża liczba sformułowanych w badaniu hipotez wynikała z podjętej przez autorkę próby nakreślenia wnikliwego obrazu prezentowanego zagadnienia.

Zastosowany kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części: w pierwszej badano sposób postrzegania przez studentów zmiany we własnym życiu (pytania 1-7), w drugiej badano sposób postrzegania przez studentów organizacji, otoczenia organizacji oraz procesów zmiany w organizacji (pytania 8-17).

Pierwsze pytanie ankiety miało na celu określenie stosunku badanych do stwierdzenia „*Jedyną stałą w życiu jest zmiana*”. Odpowiedzi studentów przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 2. Stosunek respondentów do stwierdzenia: „Jedyną stałą w życiu jest zmiana”**

<b>Stosunek do stwierdzenia</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Stwierdzenie jest prawdziwe, skłania mnie do refleksji na temat życia i mojej w nim roli		34 (69,4%)	13 (52%)	47 (63,5%)
Stwierdzenie jest nieprawdziwe		1 (2,0%)	2 (8%)	3 (4,0%)
Stwierdzenie jest mi obojętne, to jakieś dziwne stwierdzenia filozofów, w które nawet nie chcę się zagłębiać		7 (14,3%)	4 (16%)	11 (14,9%)
Nie mam zdania		7 (14,3%)	6 (24%)	13 (17,6%)
<b>Razem</b>		<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla większości badanych (63,5%) stwierdzenie, że jedyną stałą w życiu jest zmiana, jest prawdziwe, w tej grupie dominują kobiety (ponad 69% wskazań). Prawie 15% respondentów nie chce się zagłębiać w tego typu rozważania, ta myśl jest im obojętna. Tylko 3 osoby uznały, że to stwierdzenie nie jest prawdziwe. Ponad 17% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie przeważają mężczyźni (24%).

Kolejne pytanie dotyczyło postrzegania zmiany przez respondentów. Odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 3.

**Tabela 3. Postrzeganie zmiany przez osoby badane**

<b>Postrzeganie zmiany</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Szansa na nową, lepszą jakość		22 (44,9%)	13 (52%)	35 (47,3%)
Zagrożenie istniejącego porządku		2 (4,1%)	0	2 (2,7%)
Wyzwanie, którego efekty trudno przewidzieć		25 (51,0%)	10 (40%)	35 (47,3%)
Nie mam zdania		0	2 (8%)	2 (2,7%)
<b>Razem</b>		<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Taki sam odsetek badanych postrzega zmianę jako szansę na nową, lepszą jakość oraz jako wyzwanie, którego efekty trudno przewidzieć (po 47,3% wskazań). Zmianę jako szansę częściej widzą mężczyźni (52%), a jako wyzwanie – kobiety (51%). Tylko dla około 4% badanych kobiet zmiana oznacza zagrożenie istniejącego porządku.

Następne pytanie badało nastawienie ankietowanych do zmiany (Tabela 4).

**Tabela 4. Nastawienie respondentów do zmiany**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Nastawienie do zmiany</b>			
Zaciekawienie	2 (4,1%)	4 (16%)	6 (8,1%)
Nadzieja na nową, lepszą jakość	16 (32,7%)	9 (36%)	25 (33,8%)
Lęk	3 (6,1%)	1 (4%)	4 (5,4%)
Opór	2 (4,1%)	0	2 (2,7%)
Jednocześnie zaciekawienie, nadzieja, lęk i opór	26 (53,0%)	10 (40%)	36 (48,6%)
Inne	0	0	0
Nie mam zdania	0	1 (4%)	1 (1,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Najwięcej osób zadeklarowało, że zmiana budzi w nich jednocześnie zaciekawienie, nadzieję, lęk i opór (48,6% odpowiedzi), w tej grupie dominowały kobiety (53%). Prawie 34% respondentów, myśląc o zmianie, odczuwa nadzieję na nową, lepszą jakość. U 16% badanych mężczyzn pojawia się przede wszystkim zaciekawienie. Tylko niewielki odsetek badanych odczuwa lęk (5,4%) oraz opór przed zmianą (2,7%).

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło stosunku respondentów do zmiany. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 5. Stosunek badanych do zmian**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Stosunek do zmian</b>			
Pozytywny, lubię zmiany	31 (63,2%)	14 (56%)	45 (60,8%)
Negatywny, zmiany mnie męczą	1 (2,1%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Zmiany są niepotrzebne, dobrze jest tak, jak jest	5 (10,2%)	2 (8%)	7 (9,5%)
Nie mam zdania	12 (24,5%)	8 (32%)	20 (27,0%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Prawie 61% respondentów zadeklarowało pozytywny stosunek do zmian. Według 9,5% ankietowanych zmiany nie są potrzebne, tylko 2 osoby napisały, że mają negatywny stosunek do zmian. Z kolei 27% badanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (32%).

Następne pytanie badało dominujący sposób zachowania się studentów wobec zmian (Tabela 6).

**Tabela 6. Dominujące zachowanie ankietowanych wobec zmian**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Zachowanie wobec zmian</b>			
Aktywnie wychodzę im naprzeciw	20 (40,8%)	12 (48%)	32 (43,2%)
Bronię się przed zmianami, jak długo się da	4 (8,2%)	1 (4%)	5 (6,8%)
Biernie dostosowuję się do zmian	19 (38,8%)	7 (28%)	26 (35,1%)
Nie mam zdania	6 (12,2%)	5 (20%)	11 (14,9%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Największy odsetek badanych (ponad 43%) aktywnie wychodzi naprzeciw zmianom. Około 35% respondentów biernie dostosowuje się do zmian, w tej grupie dominują kobiety (prawie 39% wskazań). Niecałe 15% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (20%). Tylko 5 osób z badanej grupy broni się przed zmianami, jak długo jest to możliwe.

Kolejne pytanie dotyczyło strategii stosowanych przez badanych wobec zmiany, którą chcą wprowadzić do swojego życia (Tabela 7).

**Tabela 7. Strategie stosowane przez badanych wobec pożądanej przez siebie zmiany**

Respondenci Stosowane strategie	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Postanawiam zająć się tym od jutra	9 (18,4%)	4 (16%)	13 (17,5%)
Tworzę plan działania, a potem o nim zapominam	12 (24,5%)	6 (24%)	18 (24,3%)
Tworzę plan działania i systematycznie wdrażam go w życie	27 (55,1%)	14 (56%)	41 (55,4%)
Proszę o pomoc w przeprowadzeniu zmiany kogoś innego	0	0	0
Niczego nie chcę zmieniać w moim życiu	0	0	0
Inne	1 (2,0%)	0	1 (1,4%)
Nie mam zdania	0	1 (4%)	1 (1,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Osoby badane, planując pożądaną przez siebie zmianę, najczęściej tworzą plan działania i systematycznie wdrażają go w życie (ponad 55% wskazań). Około 24% respondentów tworzy plan działania, a później o nim zapomina, z kolei 17,5% ankietowanych stosuje strategię odwlekania, odpowiadając, że zajmie się wprowadzaniem zmiany od jutra. Żadna z badanych osób – co ciekawe – nie zadeklarowała, że nie chce niczego zmienić w swoim życiu.

Następne pytanie ankiety badało źródła wiedzy studentów na temat zmiany. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 8. Źródła wiedzy badanych na temat zmiany**

Respondenci Źródła wiedzy	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Fachowa literatura dotycząca zmiany	1 (2,0%)	0	1 (1,4%)
Własne obserwacje świata i ludzi	29 (59,2%)	20 (80%)	49 (66,2%)
Rozmowy z ludźmi	14 (28,6%)	2 (8%)	16 (21,6%)
Media	3 (6,1%)	1 (4%)	4 (5,4%)
Inne	1 (2,0%)	0	1 (1,4%)
Nie mam żadnej wiedzy na ten temat	1 (2,0%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Nie mam zdania	0	1 (4%)	1 (1,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Źródłami wiedzy o zmianie dla badanych najczęściej są:

- własne obserwacje świata i ludzi (ponad 66% wskazań), w tej grupie dominują mężczyźni (80%) oraz
- rozmowy z ludźmi (ponad 21% odpowiedzi), w tej grupie przeważają kobiety (28,6% wskazań).

Wiedzę o zmianie 4 osoby czerpią z mediów, tylko 1 kobieta z literatury fachowej, 2 badanych deklaruje brak jakiejkolwiek wiedzy na ten temat.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło percepcji organizacji przez studentów. Odpowiedzi przedstawia *Tabela 9*.

**Tabela 9. Postrzeganie organizacji przez respondentów**

<b>Postrzeganie organizacji</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Struktura statyczna		2 (4,1%)	4 (16%)	6 (8,1%)
Struktura stale rozwijająca się		44 (89,8%)	21 (84%)	65 (87,8%)
Nie mam zdania		3 (6,1%)	0	3 (4,1%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Okolo 88% respondentów postrzega organizację jako stale rozwijającą się strukturę. Jedynie 8,1% badanych postrzega ją jako strukturę statyczną, w tej grupie dominują mężczyźni (16%). Trzy badane kobiety nie miały zdania w tej kwestii.

Następne pytanie dotyczyło postrzegania przez studentów otoczenia organizacji (*Tabela 10*).

**Tabela 10. Postrzeganie otoczenia organizacji przez badanych**

<b>Postrzeganie otoczenia organizacji</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Przewidywalne i stabilne		11 (22,4%)	6 (24%)	17 (23,0%)
Nieprzewidywalne i niestabilne		26 (53,1%)	10 (40%)	36 (48,6%)
Nie mam zdania		12 (24,5%)	9 (36%)	21 (28,4%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Największa liczba respondentów postrzega otoczenie organizacji jako nieprzewidywalne i niestabilne (48,6%), w tej grupie przeważają kobiety (ponad 53% wskazań). Dla 23% badanych otoczenie organizacji jest przewidywalne i stabilne. Ponad 28% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (36%).

Kolejne pytanie dotyczyło postrzegania przez respondentów procesu zmiany w organizacji. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.



**Tabela 11. Postrzeganie procesu zmiany w organizacji przez osoby badane**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Proces zmiany</b>			
Można go w pełni zaplanować	6 (12,2%)	5 (20%)	11 (14,9%)
Jest on jedynie częściowo przewidywalny	41 (83,7%)	18 (72%)	59 (79,7%)
Nie mam zdania	2 (4,1%)	2 (8%)	4 (5,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla około 80% respondentów proces zmiany w organizacji jest jedynie częściowo przewidywalny, w tej grupie przeważały kobiety (prawie 84% wskazań). Niespełna 15% badanych uważało, że można w pełni zaplanować proces zmiany, w tej grupie odpowiedzi dominowali mężczyźni (20%). Cztery osoby nie miały zdania w tej kwestii.

W kolejnym pytaniu należało określić podstawę procesu zmiany w organizacji (Tabela 12).

**Tabela 12. Podstawa procesu zmiany w organizacji wg respondentów**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Podstawa procesu zmiany</b>			
Jasno zdefiniowany cel	22 (44,9%)	5 (20%)	27 (36,5%)
Atrakcyjna wizja przyszłości oraz cele szczegółowe	26 (53,0%)	16 (64%)	42 (56,7%)
Nie mam zdania	1 (2,0%)	4 (16%)	5 (6,7%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla większości badanych (prawie 57%) podstawą procesu zmiany w organizacji jest atrakcyjna wizja przyszłości oraz związane z nią cele szczegółowe, w tej grupie przeważają mężczyźni (64%). Według 36,5% respondentów podstawą tego procesu jest jasno zdefiniowany cel, w tej grupie odpowiedzi przeważały kobiety (prawie 45% wskazań). Niecałe 7% badanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (16%).

Następne pytanie dotyczyło postrzegania przez studentów oporu pracowników przed zmianą (Tabela 13).

**Tabela 13. Postrzeganie przez badanych oporu pracowników przed zmianą**

<b>Postrzeganie oporu</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Nieunikniony element procesu zmiany		32 (65,3%)	13 (52%)	45 (60,8%)
Może być eliminowany poprzez delegowanie na pracowników odpowiedzialności za poszczególne procesy zmiany		16 (32,6%)	11 (44%)	27 (36,5%)
Nie mam zdania		1 (2,1%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Najwięcej respondentów postrzega opór pracowników przed zmianą jako nieuniknioną część procesu zmiany (prawie 61% wskazań), w tej grupie przeważają kobiety (ponad 65%). Według 36,5% badanych opór pracowników można eliminować poprzez delegowanie odpowiedzialności za proces zmiany, w tej grupie dominują mężczyźni (44%).

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło sposobu, w jaki zdaniem respondentów można przedstawić strukturę procesu zmiany w organizacji. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 14. Sposób przedstawienia struktury procesu zmiany w organizacji zdaniem badanych**

<b>Struktura procesu zmiany</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Można ją przedstawić w postaci sformalizowanego planu zawierającego wiążące terminy, fazy i działania		27 (55,1%)	10 (40%)	37 (50,0%)
Struktura jest dynamiczna i elastyczna; można określić jedynie jej ogólne ramy		16 (32,6%)	10 (40%)	26 (35,1%)
Nie mam zdania		6 (12,2%)	5 (20%)	11 (14,9%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Połowa (50%) badanych studentów uważa, że można przedstawić strukturę procesu zmiany w postaci konkretnego planu, w tej grupie przeważają kobiety (ponad 55% wskazań). Według około 35% respondentów struktura procesu zmiany jest na tyle dynamiczna i elastyczna, że można nakreślić tylko jej ogólne ramy. Około 15% badanych nie miało zdania w tej kwestii.

W następnym pytaniu ankiety studenci określali, na jakich procesach opiera się zmiana w organizacji. Odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 15.

**Tabela 15. Oparcie zmiany w organizacji wg ankietowanych**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Oparcie zmiany</b>			
Jeden centralny, dominujący proces	11 (22,4%)	1 (4%)	12 (16,2%)
Różnorodne procesy	37 (75,5%)	22 (88%)	59 (79,7%)
Nie mam zdania	1 (2,1%)	2 (8%)	3 (4,1%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Według niemal 80% respondentów zmiana w organizacji opiera się na różnorodnych procesach, w tej grupie dominowali mężczyźni (88% odpowiedzi). Ponad 16% badanych uważa, że proces zmiany opiera się na jednym dominującym procesie, w tej grupie przeważały kobiety (ponad 22% wskazań).

Kolejne pytanie badało, jaka jest – zdaniem respondentów – odpowiedzialność pracowników za zmianę (*Tabela 16*).

**Tabela 16. Odpowiedzialność pracowników za zmianę zdaniem badanych**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Odpowiedzialność pracowników</b>			
Pracownicy nie są odpowiedzialni za proces zmiany, podlegają procesowi zmiany	7 (14,3%)	2 (8%)	9 (12,1%)
Pracownicy są odpowiedzialni za proces zmiany, są partnerami procesu zmiany	41 (83,6%)	21 (84%)	62 (83,8%)
Nie mam zdania	1 (2,1%)	2 (8%)	3 (4,1%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Zdaniem większości ankietowanych (prawie 84%) pracownicy są odpowiedzialni za zmianę w organizacji, są jej partnerami. Tylko około 12% respondentów uważa, że pracownicy podlegają procesowi zmiany, za który nie są odpowiedzialni. W tej kwestii 3 osoby nie miały zdania.

Przedostatnie pytanie ankiety dotyczyło kształtowania zdaniem respondentów trwałych zmian zachowań pracowników. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 17. Kształtowanie trwałych zmian zachowań ludzi w organizacji wg badanych**

<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
<b>Kształtowanie trwałych zmian</b>			
Odgórne zalecenia przełożonych	11 (22,4%)	6 (24%)	17 (23,0%)
Zmiana czynników stymulujących ludzkie zachowania	33 (67,3%)	19 (76%)	52 (70,3%)
Nie mam zdania	5 (10,2%)	0	5 (6,7%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Ponad 70% respondentów uważa, że trwałą zmianę zachowań pracowników można osiągnąć poprzez zmianę czynników stymulujących ludzkie zachowania. 23% ankietowanych sądzi, że dzieje się tak na skutek ogólnych zaleceń przełożonych. W tej kwestii 5 kobiet nie miało zdania.

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło źródeł wiedzy studentów na temat zmiany w organizacji (Tabela 18).

**Tabela 18. Źródła wiedzy badanych na temat zmiany w organizacji**

Źródła wiedzy	Respondenci		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Fachowa literatura dotycząca zmiany w organizacji	6 (12,2%)	3 (12%)	9 (12,2%)
Własne obserwacje organizacji i pracowników	20 (40,8%)	12 (48%)	32 (43,2%)
Rozmowy z pracownikami	4 (8,2%)	1 (4%)	5 (6,8%)
Media	6 (12,2%)	2 (8%)	8 (10,8%)
Inne	1 (2,0%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Nie mam żadnej wiedzy na ten temat	8 (16,3%)	4 (16%)	12 (16,2%)
Nie mam zdania	4 (8,2%)	2 (8%)	6 (8,1%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Badani najczęściej czerpią wiedzę na temat zmiany w organizacji z własnych obserwacji organizacji i pracowników (ponad 43% wskazań). Tylko dla około 12% respondentów źródłem wiedzy na ten temat jest fachowa literatura, a dla niespełna 11% media. Ponad 16% ankietowanych zadeklarowało brak wiedzy na ten temat, a około 8% nie miało zdania w tej kwestii.

## Wnioski z badań

W badaniach potwierdziła się pierwsza hipoteza, która zakładała, że większość studentów postrzega zmianę jako stałą, skłaniającą do refleksji, element życia. Uważało tak 63,5% wszystkich respondentów, a szczególnie było to widoczne w odpowiedziach badanych kobiet (około 69% wskazań). Hipoteza mówiąca o tym, że dla większości badanych zmiana jest wyzwaniem, którego efekty trudno jest wcześniej przewidzieć, potwierdziła się w grupie badanych studentek, gdyż uważało tak 51% z nich. Nie potwierdziła się natomiast w grupie badanych mężczyzn, gdyż większość z nich (52%) postrzegała zmianę jako szansę na nową, lepszą jakość. Hipoteza, według której zmiana budzi wśród respondentów najczęściej jednocześnie zaciekawienie, nadzieję, lęk i opór, potwierdziła się jedynie w grupie badanych kobiet (53% wskazań), nie potwierdziła się w grupie badanych mężczyzn. Całkowicie potwierdzona w badaniach została natomiast hipoteza mówiąca o tym, że badani studenci mają pozytywny stosunek do zmian, ponieważ odpowiedziało tak ponad 60% respondentów (w tym ponad 63% kobiet i 56% mężczyzn). Hipoteza, która zakładała, iż większość studentów prezentuje aktywną postawę wobec zmian, nie potwierdziła się w badaniach, gdyż jedynie około 43% wszystkich respondentów odpowiedziało, że aktywnie wychodzi naprzeciw zmianom

w swoim życiu. 35% ankietowanych biernie dostosowuje się do zmian, co widoczne jest szczególnie w grupie badanych kobiet (prawie 39% wskazań), lub nie ma zdania w tej kwestii, co widoczne jest szczególnie w grupie badanych mężczyzn (20% odpowiedzi). Ale, co ciekawe w tym kontekście, większość badanych studentów (55%), planując pożądaną przez siebie zmianę, tworzy plan działania i systematycznie wprowadza go w życie. W badaniach potwierdziła się całkowicie przedostatnia hipoteza, która zakładała, że studenci opierają swoją wiedzę na temat zmiany i zmiany w organizacji na innych źródłach niż literatura fachowa dotycząca zmiany. Usystematyzowaną, popartą wynikami najnowszych badań wiedzę na temat zmiany z literatury fachowej czerpie tylko 1 kobieta, a na temat zmiany w organizacji jedynie 9 osób.

Najciekawszą, a jednocześnie najbardziej rozbudowaną w badaniach, była hipoteza ostatnia, według której sposób postrzegania przez studentów zmiany w organizacji jest zgodny z nowym paradygmatem dotyczącym zmiany. W badaniach potwierdziły się następujące założenia nowego paradygmatu:

1. Studenci postrzegają organizację jako strukturę stale rozwijającą się (87,8% odpowiedzi).
2. Zdaniem studentów proces zmiany w organizacji jest jedynie częściowo przewidywalny (79,7% odpowiedzi).
3. Studenci uważają, że podstawą procesu zmiany w organizacji jest atrakcyjna wizja przyszłości oraz różnorodne cele szczegółowe (prawie 57% odpowiedzi, szczególnie jest to widoczne w odpowiedziach badanych mężczyzn).
4. Studenci uważają, że zmiana w organizacji opiera się na różnorodnych procesach (79,7% odpowiedzi).
5. Według studentów pracownicy są odpowiedzialni za zmianę, są partnerami procesu zmiany (83,8% odpowiedzi).
6. Studenci rozumieją, iż kształtowanie trwałych zmian zachowań ludzi w organizacji zachodzi na skutek zmiany czynników stymulujących ludzkie zachowania (70,3% odpowiedzi).

W badaniach nie potwierdziły się założenia nowego paradygmatu odnośnie postrzegania oporu pracowników i sposobu przedstawienia struktury procesu zmiany w organizacji, gdyż:

1. Większość studentów postrzega opór pracowników jako nieunikniony element procesu zmiany (ponad 60% odpowiedzi, szczególnie jest to widoczne w odpowiedziach badanych kobiet).
2. Ponad 55% badanych studentek sądzi, że można przedstawić strukturę procesu zmiany w organizacji w postaci sformalizowanego planu zawierającego wiążące terminy, fazy i działania. Tylko około 35% wszystkich respondentów uważa, iż struktura tego procesu jest na tyle dynamiczna i elastyczna, że można określić jedynie jej ogólne ramy.

W badaniach potwierdziło się tylko częściowo założenie nowego paradygmatu odnośnie percepcji otoczenia organizacji, ponieważ około 53% badanych kobiet postrzega otoczenie organizacji jako nieprzewidywalne i niestabilne, ale wśród badanych mężczyzn odsetek ten wynosi jedynie 40%. Duża jest za to liczba osób (ponad 28%), które nie miały zdania w tej kwestii.

Reasumując, stwierdzić można, że w badaniu potwierdziło się sześć założeń paradygmatu zmiany nastawienia, dwa założenia nie potwierdziły się, a jedno potwierdziło się tylko częściowo.

## Podsumowanie

Problematyka zmiany dotyczy każdego człowieka. Szczególne znaczenie ma jednak w zawodzie menedżera, ponieważ rozwijanie z sukcesem przedsiębiorstwa, a także zatrudnionych w nim pracowników, wymaga od niego nie tylko umiejętności odczytywania sygnałów zwiastujących zmianę i reagowania na nie, ale także coraz częściej umiejętności kreowania zmian.

Zaprezentowany materiał badawczy może być punktem wyjścia do pogłębionej dyskusji na temat znaczenia sposobu postrzegania zmiany przez menedżera dla jego umiejętności reagowania na zmiany, tworzenia zmian i zarządzania nimi.

Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski ogólne:

1. Studenci dostrzegają wszechobecność zmiany, co skłania ich do refleksji na temat życia i swojej w nim roli.
2. Studenci mają pozytywny stosunek do zmian, najczęściej postrzegają ją jako szansę i wyzwanie.
3. Studenci prezentują aktywną postawę wobec zmian, które chcą wprowadzić do własnego życia (ponad 55% wskazań), natomiast jeśli chodzi o ich dominujące zachowanie wobec zmian traktowanych w sposób ogólny, to aktywną postawę deklaruje 48% badanych mężczyzn i około 41% badanych kobiet.
4. Studenci, opierając się najczęściej na własnych obserwacjach oraz przeprowadzanych rozmowach z innymi ludźmi, postrzegają w bardzo dużym stopniu zmianę w organizacji zgodnie z nowym paradygmatem postrzegania zmiany.
5. Należałoby jednak, zważywszy szczególnie na duży odsetek odpowiedzi: „nie mam zdania”, położyć nacisk na przybliżanie studentom rzetelnej, usystematyzowanej, opartej na wynikach najnowszych badań, wiedzy na temat zmiany i zmiany w organizacji w czasie procesu dydaktycznego (wykłady, ćwiczenia, treningi itp.), by mogli konfrontować wiedzę intuicyjną z wiedzą naukową oraz zdobywać narzędzia, dzięki którym będą mogli w burzliwych czasach nie tylko rozumieć zachodzące procesy i adaptować się do nich, ale także aktywnie tak je przekształcać, by służyły ich rozwojowi oraz środowisku, w którym żyją.

Autorka ma świadomość, że postawione w artykule hipotezy były weryfikowane na podstawie prostych wskaźników. Z tego względu przedstawione problemy badawcze wymagają dalszych pogłębionych badań.

## Literatura

1. Cannon J.A., McGee R. (2015), *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Cichobłaziński L. (2015), *Podjęcie narracyjne w teorii organizacji: innowacja, zmiana, konflikt*, [w:] Pachura P. (red.), *Storytelling w badaniach firm rodzinnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

3. Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. Jonker J. (1995), *Toolbook for Organisational Change*, PBA Training Services, Bedford.
5. Magee B. (2008), *Historia filozofii*, Arkady, Warszawa.
6. Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
7. Puto A., Brendzel-Skowera K. (2012), *Zmiana jako warunek i przesłanka rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Kościelniak H., Skowron-Grabowska B. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości i rozwoju organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Randak-Jeziarska M. (2015), *Lęk i opór przed zmianą w organizacji*, [w:] Robak E. (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin.
10. Whittington R., Molloy E. (2005), *HR's Role in Organising: Shaping Change. Research Report*, CIPD, London.
11. Zając Cz. (2006), *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
12. Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

## **PERCEPTION OF CHANGES BY STUDENTS FROM THE FACULTY OF MANAGEMENT IN CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**Abstract:** The change is inherent in human life and life of organizations, which leads to the increase in knowledge and skills that allow for change management. In this context, it is also important to examine how the university students of management majors prepare to become managers in enterprises, how they perceive change and where they find knowledge about the change. The results of the survey may help adjust the university courses to tasks that future managers have to face in organizations.

**Keywords:** change, perception, student