



## Wprowadzenie

Celem projektu PSYRES (*Zdrowie psychologiczne i samopoczucie podczas restrukturyzacji: podstawowe skutki i mechanizmy*) było:

- poznanie wpływu różnych rodzajów restrukturyzacji na zdrowie i samopoczucie psychiczne pracowników,
- poznanie mechanizmów poprzez które restrukturyzacja wpływa na samopoczucie,
- ustalenie jakie grupy są szczególnie narażone na ryzyko powstania problemów psychologicznych podczas zmian organizacyjnych,
- zidentyfikowanie efektywnych działań prewencyjnych.

By osiągnąć ten cel zbierano informacje w czterech krajach: Danii, Finlandii, Holandii i Polsce. Niniejsza karta informacyjna dotyczy działań, które mogą być podjęte przez organizację w celu utrzymania dobrego samopoczucia pracowników podczas restrukturyzacji. Informacje na ten temat zostały zebrane podczas warsztatów zorganizowanych w czterech krajach, w trakcie których partnerzy społeczni dzielili się swoimi doświadczeniami.

## Komunikacja

Przez cały okres restrukturyzacji pracownicy potrzebują jasnych odpowiedzi na dwa ważne pytania: 1. *Dlaczego przeprowadzamy restrukturyzację* (skąd się bierze pośpiech, czy istnieje rzeczywistość, paląca potrzeba)? 2. *Dokąd zmierzamy* (jakie są perspektywy firmy na przyszłość)?

Kierownictwo powinno być w stanie odpowiedzieć jasno i zwięźle (w kilku zdaniach) odpowiedzi na te pytania.

Komunikacja jest ważna na wszystkich poziomach organizacji:

### Poziom jednostki

Na tym poziomie komunikacja powinna koncentrować się na dyskusowaniu, co zmiana oznacza dla jednostki. Pracownicy powinni móc otrzymać odpowiedzi na pytania, które sobie zadają: 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 wpływania na proces?

### Poziom grupy

Grupa powinna mieć możliwość określenia, jakich informacji potrzebuje, od kogo, kiedy i jakimi kanałami. Ważna jest zarówno komunikacja ustna, jak i na piśmie. Stwierdzono także, że pozytywne jest dyskusowanie restrukturyzacji na spotkaniach grupy. Umożliwia to pracownikom uaktualnienie swojej wiedzy o przebiegu procesu, a jednocześnie przekazanie informacji zwrotnej kierownictwu, jak odczuwają restrukturyzację. Przydatne mogą być spotkania „wentylujące”, w czasie których grupy pracowników mają okazję wyrazić swoje odczucia, obawy i zastrzeżenia wobec zmiany.

### 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

#### Kilka rad dotyczących dobrej komunikacji:

- 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.
- Bądź spójny na wszystkich poziomach (organizacyjnym, wydziałowym, grupowym, indywidualnym).
- Powtarzaj informacje wielokrotnie.

### Poziom organizacji

Musi być opracowana ogólna strategia komunikacji w obrębie organizacji, która określi:

*Kto dostarcza informacje? Komu?*

*Jakie informacje? Kiedy? Jakimi kanałami?*

*Kto jest odpowiedzialny za monitorowanie komunikacji?*

Kluczowe aspekty, które należy wziąć pod uwagę to:

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

Komunikacja powinna być dwustronna.  
Ważna jest nie tylko informacja, ale i możliwość dialogu –  
uzyskiwania wyjaśnień i przekazywania sugestii  
czyli innymi słowy, wpływania na proces.

## Partycypacja

### Poziom jednostki

Pracownicy powinni mieć możliwość wpływu na swoją przyszłą rolę w organizacji. Powinni brać udział w podejmowaniu decyzji, za które zadania biorą odpowiedzialność, w jakim kierunku będą toczyć się ich kariery, które umiejętności i zdolności chcą rozwijać w przyszłości.

### Poziom grupy

Ważne jest również, aby grupa mogła 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 powinni mieć możliwość podejmowania decyzji na swoim szczeblu, zapewniając, że zmiana jest wprowadzana w najbardziej odpowiedni sposób, z uwzględnieniem ludzi i obowiązującej kultury. Powinni również mieć możliwość wpływania na decyzje podejmowane na wyższych szczeblach.

### Poziom organizacji

Partycypacja w ocenie ryzyka (w tym ryzyka psychospołecznego) na poziomie organizacji pozwala, by pracownicy i ich reprezentanci byli wysłuchani. Ocena ryzyka powinna być przeprowadzana przed restrukturyzacją, w trakcie i po jej zakończeniu. W każdym z tych etapów zbierane są specyficzne informacje, które ujawniają aktualne ryzyko i potrzeby pracowników.

## Wsparcie

### Poziom jednostki

Istnieją różne sposoby wspierania indywidualnych pracowników w trakcie (a także przed i po) restrukturyzacji. Na przykład:

- *Coaching* może pomóc pracownikom uwolnić się od poczucia, że są ofiarami zmian oraz pomóc im aktywnie określać swoją rolę w ramach nowej organizacji.
- *Analiza i rozwój kompetencji*. Sporządzenie mapy kompetencji ujawnia luki między istniejącymi kompetencjami danego pracownika a nowymi wymaganiami stanowiska. Pomaga to w ustaleniu indywidualnych potrzeb szkoleniowych. Następną sprawą jest ustalenie, jakie kursy z już istniejących mogą pomóc pracownikom, a jakie należy dodatkowo przygotować.

### Poziom grupy

Jest wiele sposobów wspierania grupy pracowniczej. Na przykład:

- *Rytuały przejścia* stanowią strategię podtrzymania dobrego samopoczucia w grupie. Polegają na celebrowaniu kolejnych etapów zmiany, świętowaniu odniesionych sukcesów, po zakończeniu każdego etapu.
- *Spotkania towarzyskie*, na przykład imprezy dla nowych grup, by poczuły się częścią całości.
- *Spotkania służące wzajemnym konsultacjom* są ważne dla zapewnienia współpracy pomiędzy grupami, po tym jak zmieniły się zakresy odpowiedzialności grup.
- *Tworzenie mapy kompetencji członków grupy* jest niezbędne dla upewnienia się, że grupa ma kompetencje niezbędne do wykonywania zadań po zmianie.
- *Szkolenie członków grupy*, na przykład w zakresie kompetencji niezbędnych do spełnienia wymogów pracy. Szkolenie może być również prowadzone podczas łączenia zespołów, tak aby nauczyły się pracować razem w nowy sposób.

- Koordynatorzy ds. dobrego samopoczucia, pomagają w zapewnieniu dobrego samopoczucia kolegów, a jeśli to konieczne zwracają się do przedstawiciela związków lub przełożonego o dodatkowe wsparcie. Mogą również zorganizować spotkania towarzyskie, które pomogą zwiększyć spójność grupy.

### Poziom kierownika

Kierownicy średniego szczebla mają wiele obowiązków w trakcie procesu zmiany. Muszą zarządzać codzienną pracą, samą restrukturyzacją, a także procesem *przejścia*, któremu podlegają pracownicy. Zarządzają zarówno na poziomie jednostek jak i grup. Dlatego też obciążenie może być dla nich zbyt duże. Stąd:

- *Codziennie zarządzanie* może być przekazane doświadczonemu pracownikowi lub też może być mianowany dodatkowy kierownik na czas zmiany.
- *Coaching oraz pomoc mentora* warto zapewnić: kierownicy bardziej doświadczeni mogą pełnić role mentorów wobec mniej doświadczonych.
- *Szkolenie kierowników średniego szczebla w umiejętności komunikowania drażliwych kwestii* – również jest pożyteczne. Umiejętności kierowników zakresie komunikacji obejmują słuchanie z empatią, podsumowywanie wydarzeń i zadawanie właściwych pytań. Szkolenia w zakresie zarządzania zmianą również powinny być dostępne.

### 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.

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 oraz umiejętność wykrywania nastrojów na poziomie osobistym i interpersonalnym.

Komunikacja + Partycypacja + Wsparcie	Proces = zdrowej zmiany
---------------------------------------	-------------------------

## Więcej informacji

Wiezer N., Nielsen K., Pahkin K., Widerszal-Bazyl M., Jong T., Mattila-Holappa P., Mockało Z. (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. CIOP-PIB, Warsaw.

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., Jong T., Mockało Z. (2011). Steps toward sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring. CIOP-PIB, Warsaw. (Polska wersja językowa: <http://www.psyres.pl>)

Strona internetowa projektu: <http://www.psyres.pl>