

Metodyka zarządzania zmianami organizacyjnymi

Waldemar Walczak

Współczesna gospodarka traktuje zarządzanie zmianami jako wyróżnik organizacji, która chce nie tylko przetrwać na konkurencyjnym rynku, ale przede wszystkim zapewnić sobie trwałą i trudną do podważenia przewagę konkurencyjną. Zmiany są zjawiskiem towarzyszącym nam w codziennym życiu. Dotyczą całych gospodarek narodowych, stylu życia społeczeństwa, funkcjonowania poszczególnych sektorów, branż, a także organizacji (przedsiębiorstw). Niezwykle trafnie Grzegorz Kołodko akcentuje potrzebę aktywnego kształtowania przyszłości. Dlatego też trzeba dzisiaj wiedzieć jak najwięcej o tym, od czego rozwój i jego kształt będzie zależał jutro¹¹

Ranga i znaczenie wiedzy o czynnikach, które determinują istotne z punktu widzenia rozwoju organizacji zjawiska kreujące się nowej rzeczywistości gospodarczo-społecznej, wydaje się być nie do przecenienia. Wiedza jest podłożem do rozwijania umiejętności dostrzegania tych istotnych sygnałów płynących z otoczenia, i wyciągania trafnych wniosków, ukierunkowanych na podejmowane przez menedżerów działania. Należy zgodzić się z opinią Kołodki, że systemowe podejście do zmiany można porównać do transformacji, którą należy postrzegać jako stopniowy proces uczenia się przez działanie i przyzwyczajanie się

do nowego stylu myślenia, funkcjonowania i pracy¹⁰. Uznanie tego poglądu za słuszny pozwala na stwierdzenie, że doskonalenie umiejętności zarządzania zmianami (prowadzenia zmianom), staje się obecnie bardzo ważną kompetencją profesjonalnego menedżera⁴

Istota zmian organizacyjnych

Podjmując próbę wyjaśnienia pojęcia zmiana organizacyjna, możemy bardzo ogólnie zdefiniować ją jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji. Zgodnie z tą interpretacją, zmiany organizacyjne są złożonym zjawiskiem i dotyczą całej organizacji lub jedynie wybranego obszaru, zakresu funkcjonalnego⁵.

Warto podkreślić, że wprowadzana zmiana obejmująca swoim zakresem wybrany fragment architektury organizacji, w rezultacie może powodować skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa. Zmiana to przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przemieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji¹⁴. Może dotyczyć struktury organizacyjnej, rozpiętości zarządzania, rekonfiguracji procesów biznesowych, wdrożenia nowoczesnych tech-

nologii, produktów, systemów informatycznych, a także zmian prawnych, właścicielskich, bądź restrukturyzacji zatrudnienia.

Trzeba jednak pamiętać, że zmiany w organizacjach nie dokonują się w tym jednym momencie, gdy jest podejmowana decyzja o ich wprowadzeniu. Zmiana jest procesem, który ewoluje i pozostaje pod wpływem bieżących wydarzeń zachodzących w organizacji. Skutków większości zmian nie udaje się w pełni przewidzieć zanim one zaistnieją. Zdarza się, że powstałe wskutek wprowadzonych zmian rezultaty mogą nie być w pełni zbieżne z pierwotnymi założeniami oraz oczekiwaniami. Zmiana jednych elementów pociąga za sobą konieczność zmian w wielu innych obszarach funkcjonalnych organizacji. W związku z tym zmiany należy postrzegać w ujęciu kompleksowym i długofalowym.

Przeprowadzona analiza pozwala na zaproponowanie własnej definicji zmiany organizacyjnej, którą można określić jako **zintegrowany oraz przemyślany proces wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, kulturowych, mający na celu lepsze wykorzystanie aktywów materialnych oraz cennych zasobów niematerialnych, prowadzący do poprawy sprawności zarządzania, efektywności gospodarowania majątkiem, podniesienia konkurencyjności rynkowej.**

Z takiego sformułowania wynika, że zmiana musi być ukierunkowana na osiągnięcie konkretnego celu i ma służyć poprawie skuteczności zarządzania. Powinna zatem sprzyjać rozwiązaniu występującego problemu bądź dostosowaniu się do nowej sytuacji w otoczeniu rynkowym, a także do zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji. Witold Kieżun bardzo słusznie twierdzi, że rozwój organizacji polega na stałej zmianie⁸⁾ Zmiany w organizacjach zachodzą w czasie całego okresu ich istnienia. Wynikają one z fazy cyklu życia organizacji, przeobrażeń w jej otoczeniu, rozwoju techniki i technologii, oczekiwań klientów, działań

konkurencji, sytuacji ekonomicznej firmy oraz wielu innych czynników¹⁾

Organizacje, działając w burzliwym otoczeniu, muszą stale wprowadzać zmiany i same się zmieniać, wciąż modyfikować istniejące rozwiązania i dostosowywać je do zmieniających się warunków i oczekiwań. Dlatego też zmiany organizacyjne określa się jako dokonywanie przeobrażeń, przekształceń, zmieniających charakter i istotę danego systemu, polepszających jego sprawność i dostosowanie do warunków i wymagań otoczenia¹⁸⁾ Zmiany powinny być planowane, co oznacza systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji, w sposób ułatwiający jej dostosowywanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiąganie nowych celów²⁰⁾

Każda zmiana ma na celu poprawę sytuacji w mniej lub bardziej odległej przyszłości. Dokonywanie ich z myślą o celach perspektywicznych jest więc nierzadko sprzeczne z wymaganiami podyktowanymi bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Przeprowadzanie reorganizacji wiąże się zazwyczaj z występowaniem wielu zakłóceń i trudności w codziennych działaniach, co sprawia, że w praktyce dość powszechna jest tendencja do zwlekania z wprowadzeniem pożądanej zmiany⁷⁾ Z przytoczonych stwierdzeń można wnioskować, że zmiana jest immanentną cechą rozwoju każdej organizacji.

Czynniki wymuszające zmiany

Zarządzanie jest nauką o zmianach, które stale się dokonują w organizacji i w otaczającym nas świecie⁹⁾ Zmiana organizacyjna powinna być zatem traktowana jako integralna funkcja systemu, będąca pochodną przeobrażeń w otoczeniu, której celem jest walka z entropią i dążenie do poprawy efektywności i skuteczności zarządzania organizacją. Jest pojęciem bardzo złożonym, wymagającym kompleksowego rozpatrywania z różnych punktów widzenia.

Czynniki, które wymuszają potrzebę wprowadzania zmian organizacyjnych, generalnie możemy przyporządkować do dwóch kategorii¹⁷⁾:

- czynniki o charakterze zewnętrznym, tkwiące w otoczeniu organizacji (*external sources*);
- czynniki wewnętrzne, tkwiące w samej organizacji (*internal sources*).

Z obserwacji wynika, że przyczyny zewnętrzne występują zdecydowanie częściej i mają charakter pierwotny, ponieważ to otoczenie rynkowe oraz przeobrażenia w nim zachodzące narzucają organizacjom (przedsiębiorstwom) konieczność zmian. Czynniki wewnętrzne wynikają ze zmian w samej organizacji. Mogą być bezpośrednio związane z rozwojem danej organizacji, nową strategią rynkową, zmianą profilu działania przedsiębiorstwa, bądź nową wizją menedżera, właściciela – dotyczącą funkcjonowania firmy. Warto zauważyć, że te dwie grupy czynników są ze sobą ściśle związane, i najczęściej zmiany są wdrażane pod wpływem jednych i drugich czynników.

Główne źródła zmian tkwiące w otoczeniu to między innymi:

1. Wyzwania gospodarki opartej na wiedzy, którą charakteryzuje zmiana kluczowych determinantów konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, wzrastająca rola i znaczenie wiedzy oraz kapitału intelektualnego jako istotnych czynników tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa.
2. Globalizacja gospodarki, internacjonalizacja współczesnych przedsiębiorstw, sytuacja gospodarcza w skali krajowej, jak również międzynarodowej (poziom inflacji, kursy walut, polityka kredytowa banków itp.).
3. Działania podejmowane przez bezpośrednich konkurentów.
4. Wzrost wymagań klientów, zmiana preferencji konsumentów, nowe wymagania kompetencyjne wobec kapitału ludzkiego współczesnej organizacji.

5. Trendy społeczne i kulturowe, czyli zmiany społeczne, zjawiska demograficzne, zmieniający się styl życia społeczeństwa.
6. Innowacje i zmiany technologiczne, gwałtowny rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii ICT, coraz powszechniejszy dostęp do internetu, nowe rozwiązania w zakresie materiałów, procesów technologicznych i wyrobów.
7. Rozwój nowych produktów wymagających zastosowania nowoczesnej i rozległej wiązki wiedzy, digitalizacja produktów.
8. Częste zmiany przepisów prawnych, dostosowanie się do dyrektyw prawnych UE, zmiany ustaw, rozporządzeń, przepisów podatkowych, celnych, prawa pracy itp.
9. Uwarunkowania i zmiany polityczne, będące pochodną zjawisk występujących na krajowej scenie politycznej.
10. Ranga i znaczenie ekologii, dbanie o środowisko naturalne, proekologiczne przepisy prawne, działania podejmowane przez ruchy ekologiczne itp.

Można sądzić, że wyżej wymienione czynniki w największym stopniu wymuszają na współczesnych organizacjach (przedsiębiorstwach) konieczność wprowadzania zmian, i umiejętnego zarządzania zmianami. Jak słusznie zauważa John Kotter, aktualnie przywództwo i zmiana stają się coraz ważniejszą częścią działań organizacyjnych i pracy menedżerów¹³⁾

Źródła zmian tkwiące w organizacji to przede wszystkim takie czynniki, jak:

1. Rozwój organizacji (przedsiębiorstwa), który zawsze pociąga za sobą konieczność wprowadzania stosownych zmian.
2. Zmiany własnościowe (sprzedaż firmy, zbycie udziałów, przystąpienie do spółki nowych współników itp.).
3. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (kondycja ekonomiczna firmy, zadłużenie, zobowiązania kredytowe, kryzys w firmie itp.).

4. Zmiana formy organizacyjnoprawnej przedsiębiorstwa (np. przekształcenie spółki cywilnej w spółkę jawną).
5. Nowa koncepcja prowadzenia biznesu, zmiana preferencji właścicieli, odmienna wizja funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.
6. Nowa strategia rozwoju przedsiębiorstwa zakładająca alianse strategiczne, fuzje, przejęcia, powstanie grupy kapitałowej itp.
7. Decyzje właścicielskie (bądź menedżerskie) o planowanej dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa (nowe obszary działalności, nowe produkty, nowe rynki zbytu itp.).
8. Nowa struktura organizacyjna (nowa sieć dystrybucji, przedstawicielstw, oddziałów firmy itp.).
9. Rekonfiguracja kluczowych procesów biznesowych, tworzenie i rozwijanie nowych kluczowych kompetencji, budowa rozległej sieci teleinformatycznej, wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych do wspomaganie zarządzania itp.
10. Kształtowanie nowego wizerunku przedsiębiorstwa, budowanie nowej marki, uwarunkowania kulturowe, tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych, zwiększanie wymagań kompetencyjnych wobec menedżerów i pracowników, itp.

Warto podkreślić, że te czynniki są w pewnej mierze zależne wyłącznie od danej organizacji, niemniej jednak w znacznym stopniu są one związane z podejmowanymi decyzjami, w odpowiedzi na dostrzeżenie i zrozumienie istotnych zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym. Dlatego wydaje się konieczne, aby postrzegać w całej złożoności praktykę zarządzania i rzeczywistość organizacyjną, zwracać uwagę na ważne sygnały płynące z otoczenia, jak również z sytuacji wewnątrz danej organizacji. Należy pamiętać, że zmiany organizacyjne są uwarunkowane wieloczynnikowo, co sprawia, że współczesny menedżer

powinien jednocześnie koncentrować swoją uwagę na przeobrażeniach zachodzących w otoczeniu rynkowym, oraz zjawiskach i procesach wewnętrznych organizacji.

Według Zofii Mikołajczyk największym wyzwaniem stojącym przed organizacjami jest konieczność dostosowania się ich do zmian w otoczeniu. Dodatkowo stwarza to wymóg dostosowania tradycyjnych metod i technik organizacji do potrzeb zarządzania zmianami i relacjami wewnątrz przedsiębiorstw¹⁵⁾ Zmiana to proces, który przede wszystkim jest odczuwalny przez pracujących w organizacji ludzi. Zgadzając się z opinią Jerzego Kisielnickiego, że informacja jest podstawą zarządzania zmianami, można ją wzmocnić stwierdzeniem: przewożenie zmianom oparte na rozległej wiązce wiedzy o motywach zachowań pracowników, jest elementem zwiększającym skuteczność podejmowanych działań⁹⁾

Proces zarządzania zmianami

W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia do procesu zarządzania zmianami. Zgodnie z koncepcją Kurta Lewina każda zmiana organizacyjna przebiega w trzech etapach (fazach postępowania):

1. Rozmrożenie istniejącego stanu rzeczy.
2. Faktyczna zmiana (czyli transformacja jednego stanu w drugi).
3. Zamrożenie stanu nowego.

Jest to jednak bardzo ogólny model. Dlatego też dla dalszych rozważań celowo wybrano bardzo interesującą koncepcję zarządzania zmianami, jaką proponuje Zofia Mikołajczyk. Szczegółowe składniki procesu zmian również są podzielone na trzy podstawowe fazy:

Faza preparacji

- uznanie potrzeby zmian i sformułowanie ogólnych celów postępowania, poinformowanie o tym pracowników;
- powołanie zespołów sterującego i badawczo-projektowych;

- analiza i diagnoza otoczenia w aspekcie istniejących i potencjalnych zagrożeń oraz szans;
- analiza i diagnoza sytuacji wewnętrznej i zasobów przedsiębiorstwa;
- opracowanie wizji i ogólnej strategii;
- określenie wariantów zmian w ujęciu strategicznym i operacyjnym oraz ich ocena;
- wybór rozwiązania najbardziej korzystnego i podjęcie decyzji o jego zaprojektowaniu.

Faza wdrożenia

- opracowanie szczegółowego projektu zmian i projektu wdrożeniowego;
- przygotowanie wdrożenia: poinformowanie pracowników o ustalonym programie zmian i pozyskanie środków na realizację projektu; opracowanie harmonogramu wdrożenia i szkolenia pracowników;
- wdrożenie projektu zmian do praktyki w zakresie: struktur organizacyjnych, zasobów technicznych, polityki kadrowej i zachowań pracowniczych;
- właściwe pilotowanie (przewodzenie) programu wdrożenia i osłabienia powstających barier, w tym barier psychologicznych.

Faza oceny

- ocena rezultatów zmian z punktu widzenia efektywności ekonomicznej i konsekwencji społecznych;
- umacnianie dotychczasowych osiągnięć poprzez dalszą adaptację do zmian w otoczeniu i uszczegółowianie wizji, nowe projekty, przewodzenie nieustannym działaniom na rzecz utrwalenia zmian w organizacji¹⁶⁾

Warto zauważyć, że w tym modelu ważną rolę przypisuje się fazie preparacji, czyli etapowi przygotowania do wprowadzenia zmian. Pierwotnym elementem staje się uznanie potrzeby zmian i poinformowanie o tym pracowników. W ten sposób już na wstępie można podjąć próbę wyjaśnienia sensu i istoty zmian, tak aby były one lepiej

rozumiane przez wszystkich członków danej organizacji. W dalszej kolejności powołane zostają zespoły, których zadaniem jest analiza otoczenia i organizacji.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy określa się wizję zmian i formułuje kilka możliwych wariantów strategii jej wprowadzenia. Efektem końcowym pierwszej fazy jest wybór najbardziej optymalnego rozwiązania, przy uwzględnieniu wszystkich istotnych zmiennych.

Ranga i znaczenie fazy preparacji zostały również wyraźnie zaakcentowane w modelu opracowanym przez Johna Kottera, który proces zarządzania zmianami dzieli na osiem etapów (kroków)¹²⁾ – rysunek 1.

Stworzenie klimatu dla zmian jest pierwotnym procesem. Szczególną uwagę należy zwrócić na czytelne i zrozumiałe dla ludzi wyjaśnienie czynników i przesłanek, rzutujących na konieczność przeprowadzenia planowanych zmian²⁾ Wydaje się że ten etap ma kluczowe znaczenie, aby można było pozyskać zrozumienie i poparcie pracowników dla stworzenia wspólnej wizji rozwoju organizacji. Wypada żałować, że w praktyce jest często deprecjonowany i menedżerowie nie zwracają na te zagadnienia należytej uwagi.

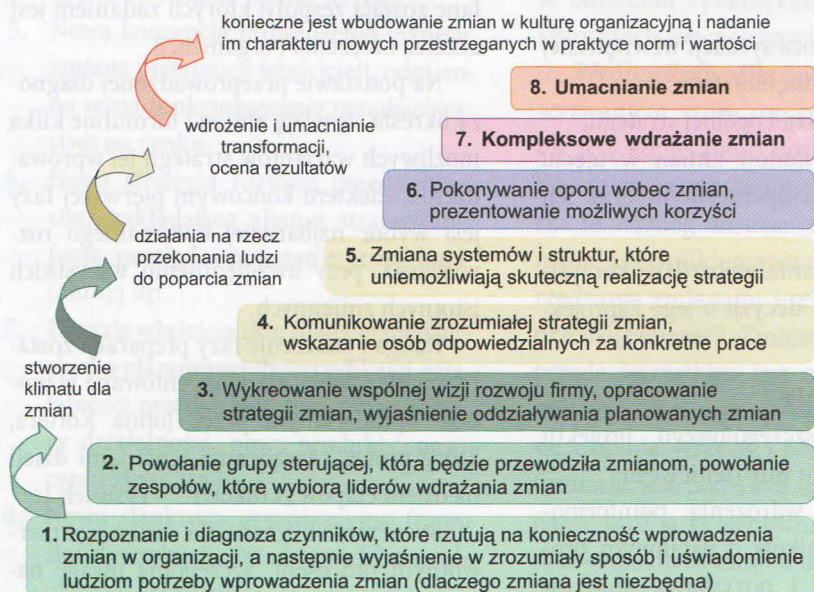
Zmiany organizacyjne są zjawiskiem złożonym. Każdorazowo będą wymagały indywidualnego podejścia, ze względu na specyfikę działalności danej organizacji, jej zasoby, potencjał, możliwości, a także rodzaj, zakres i charakter planowanych zmian. Można jednak sądzić, że zaprezentowany model przedstawia logiczną i dobrze uporządkowaną sekwencję działań, które są bardzo pomocne dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie współczesnymi organizacjami.

Podjmując próbę wskazania najważniejszych **rekomendacji dla praktyki**, które będą przydatne w zarządzaniu zmianami, warto zwrócić uwagę na następujące elementy:

- 1 Zapewnienie właściwego **systemu obiegu informacji** – pracownicy mu-

RYSUNEK 1

Etapy procesu zarządzania zmianami organizacyjnymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotter J., *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 21

są mieć szybki dostęp do aktualnych informacji, które są przekazywane przez uprawnione osoby, a nie dowiadywać się o planowanych zmianach dzięki zasłyszonym plotkom, które mogą celowo zniekształcać rzeczywistość, aby wzbudzić uzasadnione obawy i opór wobec zmiany.

2. Stworzenie odpowiedniego **systemu motywacyjnego** dla osób, które swoją postawą i zaangażowaniem będą wspierać proces zarządzania zmianami. Wydaje się celowe, aby delegować część uprawnień do liderów zmian, którzy będą odpowiedzialni za wdrożenie nowych sposobów działania i propagowanie nowych wzorców zachowań.
3. **Udostępnienie dokumentu**, który będzie syntezą strategii zmian, tak aby możliwie największa grupa pracowników mogła sama się dowiedzieć i przekonać o korzyściach i oczekiwanych rezultatach osiągniętych dzięki planowanym zmianom.
4. **Właściwe dobranie osób**, które będą opracowywać szczegółowe projek-

ty zmian; trzeba przeznaczyć dla nich dodatkowe środki finansowe i udzielić im niezbędnego wsparcia, aby pozostali pracownicy dostrzegali, że popieranie zmian wiąże się z wymiernymi korzyściami.

5. **Delegowanie władzy** do tych osób, które odpowiadają za wdrożenie nowych sposobów działania i upowszechnienie nowych wzorców zachowań. Trzeba przekonać ludzi, że istnieją pewne poprawne sposoby postępowania, na które organizacja przeznaczona określone środki, czyli, że firma popiera takie właśnie działania. Konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków dla pracy zespołów projektowych, które będą odpowiedzialne za przygotowanie i wdrażanie zmian. Należy ponadto przedstawić te osoby pracownikom, tak aby wiedzieli, do kogo się mogą zwrócić z prośbą o informacje i dodatkową pomoc.
6. Należy ukształtować styl **myślenia pozytywnego i skierowanego na przyszłość**. Zmiana powinna być kojarzo-

na nie jako zło konieczne, ale jako coś co może przynieść nowe, korzystniejsze rozwiązania. **Zmiana to szansa**, nie tylko dla całej organizacji, ale przede wszystkim dla pracujących w niej ludzi.

- 7 Wskazane jest również propagowanie **praktycznych przykładów** programów wcześniejszych zmian, które już zakończyły się sukcesem. Należy mocno akcentować pozytywne aspekty zmian w chwili, gdy tylko one występują.
8. Najważniejszym elementem, który stanowi kluczowy czynnik sukcesu, są **postawy i zachowania menedżerów najwyższego szczebla**, którzy swoim postępowaniem i poszanowaniem dla norm i wartości mogą bardzo silnie wspierać proces zmian. Jest

to fundamentalna zasada, która niestety w praktyce jest bardzo często deprecjonowana.

Nie ulega wątpliwości, że w przypadku, gdy zmiany mają przynieść w efekcie redukcję zatrudnienia, bądź obniżenie wynagrodzeń, to trudno będzie zachęcić ludzi do ich akceptowania i popierania. Natomiast w przypadkach, które dotyczą na przykład usprawniania procesów biznesowych, wdrażania nowych rozwiązań technologicznych, zmian sposobu zarządzania relacjami z klientem, pozyskanie akceptacji pracowników z pewnością będzie niezwykle cenne i pomocne. Można także przypuszczać, że zrozumienie przez nich planowanych zmian pozwoli uniknąć wielu problemów w trakcie ich wdrażania.



Bibliografia:

- 1) Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.
- 2) Cohen D., *The heart of change. Field guide*, Harvard Business School Press, Boston 2005, s. 13-15.
- 3) Green M., *Change management masterclass*, Kogan Page, London 2007, s. 34.
- 4) Green M., Cameron E., *Making sense of change management*, Kogan Page, London 2004, s. 121-134.
- 5) Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 393-396.
- 6) Jellison J., *Managing the dynamics of change*, McGraw-Hill Professional, New York 2006, s. 4.
- 7) Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999, s. 226.
- 8) Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 383.
- 9) Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 187, 190.
- 10) Kołodko G., *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, TNOiK, Toruń 2007, s. 67.
- 11) Kołodko G., *Wędrujący świat*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 50.
- 12) Kotter J., *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 20-23.
- 13) Kotter J., *On what leaders really do*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 5.
- 14) Maszyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 35-38.
- 15) *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, (red.) Błaszczuk W., PWN, Warszawa 2005, s. 12.
- 16) Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003, s. 64.
- 17) Paton R., McCalman J., *Change management*, SAGE Publications Ltd., London 2008, s. 30.
- 18) Penc J., *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 1999, s. 357-358.
- 19) Randall J., *Managing change, changing managers*, Routledge, London 2004, s. 20.
- 20) Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 399.