

**Jan Skalik**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **SKUTECZNOŚĆ WYKORZYSTANIA NOWOCZESNYCH METOD ZARZĄDZANIA W KIEROWANIU ZMIANAMI**

### **1. Wstęp**

Radykalny charakter zmian i złożoność problemów, które dzięki nim muszą być rozwiązane we współczesnych organizacjach, wymagają zastosowania nowych koncepcji i metod zarządzania. W wielu przypadkach ich zasadnicza treść nawiązuje do rozwiązań klasycznych. Jednak większość zawiera nowe elementy umożliwiające rozwiązanie tych problemów zarządzania, które wynikają z usytuowania organizacji w bardzo dynamicznym otoczeniu. Powstaje silna presja na przyspieszenie zmian uwzględniających dominację klienta zewnętrznego, umożliwiających ekonomizację procesów zachodzących w fizycznym łańcuchu wartości i wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w obszarze rynkowym. Rosnąca presja czasu, traktowanie sukcesu jako szczególnej wartości zarówno w wymiarze ogólnorganizacyjnym, jak i jednostkowym, stawiają zarządzającym zmianami nowe wyzwania. Dotyczą one również skuteczności wprowadzanych zmian, która jest jednym z parametrów oceny rezultatów ich realizacji. Dlatego celem niniejszej publikacji jest ocena skuteczności wykorzystania współczesnych metod zarządzania w zarządzaniu zmianami oraz określenie warunków jej osiągnięcia.

### **2. Skuteczność jako parametr oceny rezultatów zmian**

Zarządzanie zmianą jest zbiorem ukierunkowanych działań, których celem jest modyfikacja istniejącego stanu rzeczy. Jest to proces, który ma swoją strukturę. Większość autorów wyodrębnia w nim trzy fazy [Mikołajczyk 2003, s. 59-65]:

- fazę preparacji,
- fazę wdrożenia,
- fazę oceny.

Pierwsza jest związana z identyfikacją potrzeby zmiany, określeniem jej celów wynikających z istoty problemów organizacji ujawnionych w wyniku analizy jej potencjału strategicznego i sytuacji panującej w otoczeniu, oraz ze stworzeniem wizji i strategii zmian, a także opracowaniem wariantów alternatywnych projektów przyszłych modyfikacji stanu organizacji. Faza wdrożenia polega na opracowaniu szczegółowego projektu zmian, przygotowaniu warunków jego urzeczywistnienia i wprowadzeniu zmiany w życie. Faza oceny kończy proces zmian, a jej realizacja pozwala na stwierdzenie ostatecznych jej rezultatów oraz spełnienia oczekiwań sformułowanych w fazie preparacji.

Ocena rezultatów zmian wprowadzonych w organizacji z punktu widzenia metodycznego jest zadaniem trudnym, wymagającym uwzględnienia wielu mierników o charakterze ilościowym i jakościowym. Można zastosować również prakseologiczne możliwości oceny rezultatów działań zwane postaciami sprawności działania [Zieleniewski 1982, s. 242], do których zalicza się: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

Skuteczność zmian wyraża się stopniem osiągnięcia celów określonych w fazie preparacji, a jej ocenę należy przeprowadzić po zakończeniu okresu „przyjęcia się” zmiany i z uwzględnieniem ilościowych oraz jakościowych aspektów tego procesu. Ocena skutków zmian w ujęciu sprawnościowym jest utrudniona brakiem obiektywnych narzędzi pomiaru jakościowych rezultatów zmian dokonanych w organizacji, zwłaszcza tych, które dotyczą subtelnej sfery efektów społecznych i doznań ludzi objętych zmianą. Trudności oceny rezultatów zmian wynikają również ze zbyt ogólnego sformułowania spodziewanych celów, którego dokonuje się w pierwszej fazie procesu zmian. W fazie tej nie uwzględnia się często hierarchii i rangi celów, które zamierza się osiągnąć dzięki zmianie. Zbyt duże znaczenie przypisuje się doraźnym korzyściom realizowanych zmian, zapominając często o odroczonej skutkach ich wprowadzenia. Przykładem takich zmian jest zmniejszenie zatrudnienia w przedsiębiorstwie poddanym głębokiej restrukturyzacji. Uzyskiwane w związku z tym zmniejszenie kosztów zatrudnienia może w dalszej przyszłości zaowocować znacznie większymi nakładami, które trzeba będzie ponieść na odbudowę potencjału społecznego odradzającej się organizacji. Wyrażone tu obawy nabierają szczególnej aktualności w przypadku wykorzystania w procesie zarządzania zmianami nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania. Większość z nich cechuje duży radykalizm i odwołanie się do ludzkiej kreatywności. Dlatego zapewnienie wysokiego poziomu skuteczności procesu zarządzania zmianami, który ma być wspierany tymi metodami, wymaga wcześniejszego gruntownego rozpoznania wewnętrznej sytuacji i potencjału organizacji oraz oceny jej otoczenia z punktu widzenia przyszłych możliwości rozwoju.

### 3. Warunki skutecznego wykorzystania nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w procesie zarządzania zmianami

Nowoczesne metody zarządzania, ze względu na ich radykalizm, należy traktować jako silne środki terapii organizacyjnej, które należy stosować z umiarem i w sposób adekwatny do zaistniałej bądź przewidywanej sytuacji problemowej. W związku z tym niezbędnym warunkiem powodzenia w ich stosowaniu jest przeprowadzenie rzetelnej diagnozy stanu organizacji umożliwiającej trafną identyfikację problemów, które mają być rozwiązane dzięki planowanym zmianom. Diagnoza ta powinna umożliwić ustalenie stanu naruszenia równowagi organizacji, a także wspomóc proces zarządzania zmianami w sposób, który gwarantowałby wykorzystanie przyszłych szans. W przypadku niewielkiego naruszenia równowagi wystarczy zastosować proste, klasyczne metody. Aplikacja metod bardziej radykalnych jest uzasadniona wtedy, gdy zachwianie równowagi organizacji jest skuteczną przeszkodą w jej rozwoju bądź też zagraża jej egzystencji. Wówczas skuteczność wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania będzie zależała zarówno od trafności doboru formy ich aplikacji, jak i od rodzaju zastosowanej metody. W praktyce zarządzania zmianami ich wykorzystanie może mieć reaktywny bądź antycypacyjny charakter. Reaktywne stosowanie metod zarządzania umożliwia eliminację odczuwanych dysfunkcji i przywrócenie poprzedniego stanu równowagi. Nie służy ono budowaniu trwałej równowagi ogólnej organizacji na wyższym poziomie w przyszłości i wcześniejszej eliminacji przeszkód w jej rozwoju.

W tym celu niezbędne staje się respektowanie podejścia antycypacyjnego, które wymaga wcześniejszego wprowadzania zmian i wykorzystania w zarządzaniu prognoz ostrzegawczych. Daje to większe możliwości wykorzystania przyszłych szans, a także skutecznego przeciwstawienia się potencjalnym zagrożeniom.

Powodzenie reaktywnego podejścia w stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania zależy od trafności ich doboru uwzględniającego poziom naruszenia równowagi organizacji i związanego z nim zagrożenia jej egzystencji. Jeżeli jest on niewielki, wystarczą metody wzmacniające położenie organizacji pod względem kosztowym i usytuowania rynkowego. Można wtedy zastosować takie metody, jak:

- *downsizing* (redukcja zatrudnienia)
- *outplacement* (zwolnienia monitorowane),
- *downspacing* (wycofywanie się z rynków),
- *downscoping* (zawieszenie działalności),
- *delagating* (spłaszczanie struktur),
- *retrenchment* (okrajanie działalności),
- *outsourcing*.

W przypadku znacznego naruszenia stanu równowagi organizacji wymienione metody mogą okazać się mało skuteczne. Konieczne będzie wówczas wsparcie

procesu zarządzania zmianami takimi metodami, które w sposób kompleksowy doprowadzą do ukształtowania integratywnego systemu zarządzania organizacją. Oczekiwania te mogą być spełnione dzięki takim metodom, jak:

- HRM (*Human Resource Management*),
- TQM (kompleksowe zarządzanie jakością),
- TBM (*Time Based Management*),
- VBM (*Value Based Management* – zarządzanie ukierunkowane na wzrost wartości firmy),
- marketingowa koncepcja zarządzania,
- kontrolingowa koncepcja zarządzania,
- koncepcja zarządzania logistycznego,
- *lean management* (odchudzone zarządzanie).

Stan naruszenia równowagi organizacji potwierdzający występowanie w niej głębokiego kryzysu wymaga kompleksowej transformacji całego systemu i zmiany dotychczasowej filozofii zarządzania. Dobór metod zarządzania wspierających proces wdrażania zmian powinien być w tym przypadku poprzedzony gruntowną analizą strategiczną oraz opracowaniem spójnej strategii rozwoju organizacji. W zbiorze metod zarządzania, które mogą być w tym przypadku wykorzystane, należałoby wymienić:

- kompleksową transformację organizacji,
- BPR (*Business Process Reengineering*),
- *acquisition* (wzrost przez przejęcie),
- alianse strategiczne.

Skuteczność aplikacji współczesnych metod zarządzania w procesie kierowania zmianami nie może być wystarczającym kryterium oceny ich przydatności jako środka przywracania równowagi organizacji bądź ukształtowania jej na wyższym poziomie. Konieczne jest również rozważenie innych następstw ich stosowania. Nie zawsze mają one pozytywny charakter. Jak potwierdza praktyka zarządzania, reengineering sprzyja autorytarnemu stylowi kierowania, nie uwzględnia bowiem uczestnictwa członków organizacji w procesie zmian, co w sposób istotny wzmacnia siłę oporu wobec nich. Swoista „anoreksja” organizacji, z którą mamy do czynienia w przypadku stosowania tej koncepcji, przyczynia się do minimalizacji rezerw organizacyjnych oraz zmniejszenia wartości kapitału społecznego i intelektualnego. Zmniejsza to zdolność innowacyjną organizacji oraz jej konkurencyjność. Koncepcja „wyszczuplającego zarządzania”, znana najczęściej pod nazwą *lean management*, przyczynia się wprawdzie do zwiększenia produktywności zasobów organizacji i sprzyja pełniejszemu zaspokojeniu potrzeb nabywców, ale jest źródłem zagrożeń dla personelu oraz pogorszenia atmosfery pracy wywołanego stresem pracowników. Najwięcej zagrożeń dla powodzenia zmian w organizacji rodzi *outsourcing*. Polega on na wydzieleniu z macierzystej struktury przedsiębiorstwa dotychczas sprawowanych funkcji i powierzeniu ich do realizacji zewnętrznym

podmiotom gospodarczym. Jego stosowanie stanowi zagrożenie nie tylko dla personelu, ale również dla suwerenności zarządczej przedsiębiorstwa, gdyż pozbawia jego kierownictwo istotnych informacji, często o strategicznym znaczeniu.

#### **4. Podsumowanie**

Zwiększenie skuteczności wykorzystania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w procesie kierowania zmianami wymaga:

- selektywnego ich doboru uwzględniającego stopień naruszenia równowagi organizacji,
- gruntownego rozpoznania jej problemów w przypadku reaktywnego podejścia do aplikacji wspomnianych metod,
- skojarzonego stosowania metod radykalnych z metodami neutralizującymi ich negatywne skutki,
- uwzględnienia w doborze metod zarządzania nie tylko kryteriów użytecznych, ale również tych, które dotyczą suwerenności zarządczej, kapitału intelektualnego oraz posiadanych wartości organizacji.

#### **Literatura**

Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.

Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich, wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

### **EFFECTIVENESS OF APPLICATION OF MODERN MANAGEMENT METHODS IN IMPLEMENTATION OF CHANGES**

#### **Summary**

The success of modern organizations depends on effective implementation of aptly chosen changes, which often demands application of modern management methods. The conditions of proper and effective selection of managerial tools, which take into account the fulfilment of utilitarian criteria as well as expectations associated with guarantee of managerial sovereignty of organization, were described in this paper.