

**PRACE NAUKOWE**

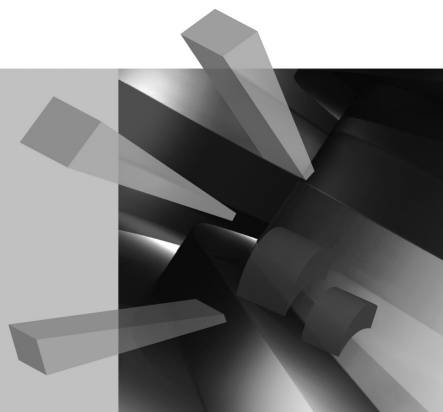
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**276**

# Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**

**Szymon Cyfert**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-324-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część I

---

<b>Mariusz Bratnicki:</b> Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych .....	11
<b>Wojciech Dyduch:</b> Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego .....	18
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
<b>Aleksandra Sus:</b> Dynamiczny system planowania strategicznego .....	38
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o. ....	58

---

### Część II

---

<b>Malgorzata Syrek-Sądej:</b> Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka .....	71
<b>Andrzej Stańda:</b> Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą .....	80
<b>Anna Zablocka-Kluczka:</b> Odporność organizacji na kryzys.....	89
<b>Maja Sajdak:</b> Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa .....	102
<b>Michał Flieger:</b> Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

---

### Część III

---

<b>Szymon Cyfert:</b> Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej .....	123
<b>Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk:</b> Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw .....	130
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw .....	144

<b>Łukasz Wawrzynek:</b> System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
<b>Maciej Czarnecki:</b> Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

## Summaries

<b>Mariusz Bratnicki:</b> Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
<b>Dyduch Wojciech:</b> The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of methodological support of change management process in organizations .....	37
<b>Aleksandra Sus:</b> Dynamic System Planning model.....	46
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd. ....	67
<b>Małgorzata Syrek-Sądej:</b> Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
<b>Andrzej Stańda:</b> Efficiency of leadership in practice of management change process .....	88
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Organization's immunity to crisis.....	101
<b>Maja Sajdak:</b> The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
<b>Michał Fliieger:</b> Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity .....	120
<b>Szymon Cyfert:</b> The system model of organization: prospect of organizational renewal processes .....	129
<b>Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk:</b> Shaping enterprises' self-renewal capabilities .....	143
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Leadership in the process of corporate renewal.....	153
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Management system in the process of organizational renewal.....	161
<b>Maciej Czarnecki:</b> Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

**Jan Skalik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **EWOLUCJA METODYCZNEGO WSPOMAGANIA PROCESU ZARZĄDZANIA ZMIANAMI W ORGANIZACJACH**

---

**Streszczenie:** Źródłem sukcesu w zarządzaniu procesem zmian jest prawidłowy dobór metod wspierających wszystkie jego fazy, tj. przygotowanie, wdrożenie i ocenę rezultatów funkcjonowania nowych rozwiązań organizacyjnych. W artykule przedstawiono ewolucję metodycznego wspomaganie wewnętrznego ruchu organizacyjnego oraz kierunki dalszych badań umożliwiających określenie sposobów skutecznego podjęcia wyzwań, które staną przed organizacjami przyszłości. Będą one dotyczyć zwiększenia poziomu wykorzystania ich potencjału rozwojowego oraz zapewnienia większej zwinności i innowacyjności.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianami, metody zarządzania, problemy innowacyjne, problemy optymalizacyjne, dyfuzja metod.

### **1. Wstęp**

Zarządzanie procesem zmian w organizacjach jest związane z koniecznością wykorzystania metod umożliwiających rozwiązanie problemów, które występują we wszystkich fazach tego procesu. Metody te zmieniają się, a ewolucja ich treści pozostaje pod silnym wpływem oddziaływania poszczególnych szkół czy kierunków w naukach o zarządzaniu oraz charakteru i złożoności problemów i zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji. Celem artykułu jest pokazanie, jak zmieniająca się złożoność problemów zarządzania organizacjami, wywołana rosnącą dynamiką ich otoczenia, wpływała na generowanie i wykorzystanie nowych metod wspierających proces kreowania, projektowania i wdrażania zmian. Realizacji tego celu przyświeca założenie o konieczności prezentacji tych zagadnień w kontekście procesowego ujęcia wewnętrznego ruchu organizacyjnego, uwzględniającego również strategiczne aspekty doboru metod zarządzania wspomagających proces zmian. Stąd też proces ewolucji wykorzystania wspomnianych metod został tu przedstawiony z uwzględnieniem proponowanego przez Gilberta [Gilbert 1988, s. 21] podziału strategii zmian na: konserwatywne, racjonalistyczne, ukierunkowane na ludzi i kompleksowe, oraz zaproponowanej przez Z. Mikołajczyk [Mikołajczyk 2003, s. 59] trójfazowej struk-

tury procesu zmiany. Całość rozważań została podsumowana wskazaniem kierunków rozwoju metodycznego wspomaganie zarządzania zmianami w organizacjach przyszłości.

## **2. Problemy organizacji jako źródło ewolucji metod wspomagających zarządzanie zmianami**

Zarządzanie zmianami w organizacji wiąże się z koniecznością rozwiązywania problemów, które rodzą się w przestrzeni organizacyjnej pod wpływem zdarzeń wewnętrznych lub oddziaływania sił zewnętrznych, będących rezultatem zewnętrznego ruchu organizacyjnego, którego treścią są zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Nie ma zmian bezproblemowych. Stąd też w każdym przypadku ich generowanie, projektowanie i wdrażanie wymaga zastosowania określonych sposobów ich rozwiązywania, dostosowanych do specyfiki problemu, który jest powodem wprowadzenia zmiany. Problemy będące inspiracją do zmian i stanowiące o treści wszelkich działań realizowanych w ramach procesu zarządzania nimi mają zróżnicowany charakter i mieszczą się w ramach znanej typologii problemów organizacji i zarządzania, w której wyodrębnia się: problemy dewiacyjne, optymalizacyjne i innowacyjne [Mikołajczyk 1994, s. 32]. Z problemami dewiacyjnymi w organizacji mamy do czynienia, gdy w działaniu występują odchylenia od pożądanej normy czy stanu oczekiwanego. Wówczas zachodzi konieczność zbadania przyczyn zaistniałych odchyleń i zdiagnozowania zaistniałej sytuacji, a rozwiązanie problemu polega na likwidacji ujawnionych powodów dewiacji. Problemy dewiacyjne towarzyszą zwykle zmianom reprodukcyjnym, które dotyczą poziomu operacyjnego, i są kojarzone najczęściej z usprawnieniami organizacji. Ich rozwiązanie wymaga zastosowania tradycyjnych metod i technik organizatorskich, których rodowód jest związany z klasycznym kierunkiem postrzegania organizacji i zachodzących w niej procesów zarządzania. Problemy optymalizacyjne powstają zwykle w rezultacie oddziaływania sił zewnętrznych tkwiących w otoczeniu organizacji, których ignorancja mogłaby doprowadzić do powstania istotnych zagrożeń. Zmiany zaistniałe w zewnętrznym środowisku organizacji wymagają wówczas wprowadzenia zmian o charakterze adaptacyjnym, które zapewniają przywrócenie i utrzymanie równowagi wewnętrznej z otoczeniem. Problemy optymalizacyjne wymagają większego wysiłku intelektualnego, niezbędnego do ich rozwiązania oraz zastosowania zróżnicowanego zestawu metod, nie tylko o charakterze tradycyjnym, ale również matematycznych technik optymalizacyjnych. Obecnie największa uwaga zarządzających jest skupiona na rozwiązywaniu problemów innowacyjnych, które powstają pod wpływem innowacyjnych zdarzeń zaistniałych w otoczeniu organizacji. Ich rozwiązanie wymaga szczególnie dużego wysiłku intelektualnego i przeprowadzenia zmian o twórczym charakterze. Treść tych zmian charakteryzuje się zawartością dużego ładunku absolutnej nowości. Występowanie problemów innowacyjnych w organizacji poprzedza tak charakterystyczne modyfikacje jej stanu, które związane są z eli-

minacją jej strategicznych zagrożeń i zapewnieniem trwałego rozwoju. Na typologię problemów związanych z zarządzaniem zmianami można spojrzeć również z perspektywy zakresu zmian, a więc stopnia złożoności przedsięwzięć eliminujących przyczyny zaistniałych w organizacji trudności. Przedsięwzięcia te zaliczane są do jednej z trzech grup przedsięwzięć: prostych, złożonych i wysoce skomplikowanych [Mikołajczyk 1994, s. 33]. Przedsięwzięcia proste są związane ze zmianami cząstkowymi, które mają lokalny charakter i nie wymagają zastosowania skomplikowanych metod i technik badawczych. Są one jednak niezbędne w przypadku złożonych przedsięwzięć, które są zwykle pochodną zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, a ich realizacja wymaga zwykle zewnętrznego wsparcia merytorycznego. Przedsięwzięcia wysoce skomplikowane przyjmują postać projektów systemów zarządzania przedsiębiorstwem, które w szerszym znaczeniu są syntezą koncepcji rozwojowych przedsięwzięć rynkowych [Stabryła 2006, s. 34], rozwiązań organizacyjnych, projektów techniczno-produkcyjnych i innych. Przykładem złożonych przedsięwzięć są projekty kompleksowego rozwoju firmy. Ocena wpływu problemów organizacji na dobór metod ich rozwiązywania wymaga również wzięcia pod uwagę ich podziału ze względu na kryterium horyzontu czasu, w którym podlegają one rozwiązaniu. Chodzi tu o wyodrębnienie problemów zarządzania operacyjnego oraz problemów zarządzania strategicznego. Rosnąca konkurencja powoduje, że w organizacjach gospodarczych wzrasta ilość problemów strategicznych, których rozwiązanie wymaga wprowadzenia radykalnych zmian. Problemy strategiczne są zwykle związane z długofalowymi celami i koniecznością określania nowych sposobów działania w przyszłości, która jest trudna do przewidzenia. Wyborom, które dokonywane są w ramach zarządzania strategicznego, towarzyszy też duży stopień niepewności i ryzyka. Współczesne organizacje realizują swoją misję i wynikające z niej cele w warunkach turbulentnego otoczenia, co powoduje, że problemy zarządcze mają nowatorski charakter, stąd też w ich rozwiązaniu małą przydatność ma doświadczenie i znajomość dotychczasowych metod organizacji i zarządzania. Kluczowe wydarzenia zachodzące w otoczeniu, które rodzą nowe problemy, zachodzą szybko. W związku z tym powstaje presja na generowanie szybkich i nowych rozwiązań. Stąd też ich opracowanie w formie projektów zmian wymaga coraz większego wysiłku intelektualnego. Ewolucja stopnia złożoności problemów stymuluje generowanie nowych metod i technik wspomagających proces zarządzania zmianami, potwierdzając występowanie naturalnej sekwencji powiązań:

problem → metoda → projekt zmiany → wdrożenie projektu zmiany →  
rozwiązanie problemu

Zmiana dynamiki otoczenia organizacji i charakteru zachodzących w nim zdarzeń oraz stopnia złożoności związanych z tym problemów jest główną przyczyną ewolucji metod wspomagających proces zarządzania zmianami. Nie jest to jedyna przyczyna tego zjawiska, którego wystąpienie należy kojarzyć również ze sposobem postrzegania organizacji i zachodzących w niej procesów oraz przyjętej strategii zarządzania zmianami.

### 3. Strategie zarządzania zmianami i ich wpływ na ewolucję metodycznego wsparcia procesu zmian

Podejście do zarządzania zmianami jest pochodną sposobu postrzegania organizacji i zachodzących w niej procesów regulacyjnych. Strategie zarządzania zmianami są pochodną podstawowych nurtów, które powstały w teorii organizacji i zarządzania. Można bowiem zauważyć występowanie bezpośrednich powiązań sposobu postrzegania organizacji z doбором metod umożliwiającymi rozwiązanie jej aktualnych lub potencjalnych problemów poprzez wdrażanie zmian zgodnie z sekwencją: postrzeganie organizacji → strategia zarządzania zmianą → metody zarządzania zmianą. Jak wynika z wcześniejszych rozważań zawartych we wstępie tej pracy, P. Gilbert wyróżnia cztery rodzaje strategii zarządzania zmianami: konserwatywną, racjonalistyczną, ukierunkowaną na ludzi oraz kompleksową [Gilbert 1988, s. 21]. Podejście konserwatywne jest wyrazem niechętnego stosunku do zmian, które traktowane są przez kierownictwo organizacji jako źródło zagrożeń i nośnik ryzyka. Stąd też w jego treści trudno spodziewać się impulsów do wewnętrznych modyfikacji, a tym samym możliwości kreowania nowych metod wspierania procesu zmian. Pojawienie się strategii racjonalistycznej, w której zmiana jest traktowana jako źródło zwiększania produktywności zasobów będących w dyspozycji organizacji, stworzyło możliwości wykorzystania metod i technik opracowanych przez klasyków naukowego zarządzania. Wówczas w procesie doskonalenia organizacji stanowisk pracy, jak i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa zaczęto stosować metody ukierunkowane na zmianę organizacji pracy, funkcjonowanie zespołów roboczych oraz wykorzystanie czasu pracy. Przedmiotem zmian były tu przede wszystkim szeroko rozumiane struktury i metody pracy. Pojawienie się nurtu społecznego w teorii organizacji i wyeksponowanie kluczowej roli czynnika ludzkiego w strukturze zasobów instytucji, doprowadziło do pojawienia się strategii zarządzania zmianami ukierunkowanej na człowieka, niosąc z sobą nowe możliwości metodycznego wsparcia wewnętrznego ruchu organizacyjnego. Podejście do zmian ukierunkowane na człowieka bazuje na teoriach behawioralnych, które dotyczą wpływu zachowań ludzkich na funkcjonowanie organizacji i podkreślają znaczenie relacji społecznych w zapewnieniu jej sprawności. W strategii tej dochodzi do głosu behawioralna racjonalność, która „opiera się na dostrzeżeniach, odczuciach, umiejętnościach i doświadczeniach. Dąży do zmiany zachowań pracowników, koncentrując się na ich postawach, a nawet psychice, po to, aby przestawić się na nowy sposób działania i myślenia, dokonać humanizacji w formach pracy, zmienić stosunek do wykonywanej pracy, podnieść kwalifikacje pracowników” [Bratnicki 1997, s. 185]. Behawioralna racjonalność, odwołując się do wspólnie podzielanych przekonań i wartości, wpływa na zachowania uczestników organizacji, sprzyja akceptacji zmian oraz stwarza warunki do ich partycypacji we wszystkich fazach procesu zarządzania zmianą. Strategia zarządzania zmianami ukierunkowana na człowieka pozwoliła na wykorzystanie znanych wcześniej technik heurystycznych aktywizujących twórcze myślenie oraz powstanie



nowych sposobów neutralizujących opór wobec zmian. Techniki heurystyczne, których rodowód sięga lat trzydziestych ubiegłego wieku, znalazły zastosowanie na etapie opracowania wizji zmian, określenia ich wariantów w ujęciu strategicznym, a zwłaszcza opracowania szczegółowego i wdrożeniowego projektu zmian. Pozwalają one bowiem na wyłonienie możliwie największej liczby wariantów rozwiązania problemów, które są pierwotną przyczyną wewnętrznego ruchu organizacyjnego. Szczególnie przydatna stała się technika Osborna powszechnie znana pod nazwą burzy mózgów oraz jej odmiany: Quick Think Method [Martyniak 1985, s. 62-63], dyskusja 66 (Philips Buzz Session), technika Gordona-synektyka [Gordon 1961, s. 3] wraz z jej odmianami, do których zalicza się: technikę podświadomych źródeł pomysłów (*Imagination Undeveloped*), technikę wejść i wyjść (*Input-Output Scheme*), technikę pobudzania skojarzeń (*Forced Relations Techniques*). Wymienione techniki, stymulujące twórcze myślenie, stanowią niewielką część znanych w literaturze technik kreatywności, do których zalicza się również analizę morfologiczną amerykańskiego astrofizyka F. Zwicky'ego, technikę delficką czy też dużą grupę technik lansowanych przez Francuskie Centrum Studiów i Badań Metodologii Stosowanej w Paryżu, a spopularyzowanych w Polsce przez Z. Martyniaka [Martyniak 1985].

Rozwój kierunku behawioralnego w zarządzaniu sprzyjał powstawaniu nowych metod i technik umożliwiających włączenie członków organizacji do procesu inicjowania i projektowania zmian oraz ograniczania oporu wobec nich, który w naturalny sposób obniża wymiar oczekiwanych efektów realizowanych przekształceń. Zarządzanie zmianą jest trudną sztuką, gdyż jej treść z natury neguje istniejący dotąd system wartości, wzorców i przyzwyczajzeń oraz oczekiwań. Ludzie, obawiając się zmian, częściej przeciwstawiają się nim, niż je popierają. W przedstawionym przeszło pół wieku temu modelu procesu zmian K. Lewina [Stoner, Wankel 1992, s. 309], w którym wyodrębniono trzy fazy: rozmrożenie → przemiana → zamrożenie →, akcentuje się kluczowe znaczenie postaw i zachowań członków zmieniającej się organizacji, w której od stanu sztucznie wywołanego niezadowolenia przechodzi się do ugruntowania treści zaistniałych przekształceń w fazie „zamrożenia” przez akceptację nowych postaw i zachowań. Mamy tu do czynienia z subtelną sferą ludzkiej mentalności, która wymaga zastosowania specyficznych sposobów jej dostosowania do nowej sytuacji. Budowanie atmosfery przychylności wobec zmian wymaga zastosowania pracochłonnych metod i przeprowadzenia długofalowego procesu zmiany kultury organizacyjnej. Większość metod kształtujących wspomnianą przychylność jest ukierunkowana na neutralizację sił oporu wobec zmian. Polegają one na: informowaniu, komunikowaniu, partycypacji i motywowaniu [Błaszczuk (red.) 2005, s. 289]. Informowanie jest dość pasywną i jednostronną formą przekazywania wiadomości o planowanych zmianach i nie daje możliwości wyrażenia opinii osobom, których one dotyczą. Może to obniżać akceptację zmian i zwiększać opory wobec nich. Większe szanse pozyskania uczestników organizacji na rzecz zmian daje dwustronna wymiana informacji, która jest istotą komunikacji. Pozwala ona bowiem nie

tylko poznać przyczyny i ich treść, ale również szybciej rozwiązać problemy związane z wdrażaniem organizacyjnych projektów. Długofalowe skutki wzmacniające wewnętrzny ruch organizacyjny zapewnia partycypacja aktywna, która przejawia się możliwością inicjowania zmian i uczestnictwem w ich projektowaniu i wdrażaniu. Metodą wspomagającą skuteczne wdrażanie zmian jest motywowanie członków organizacji. Korzyści indywidualne możliwe do osiągnięcia dzięki przeprowadzonej zmianie mogą bowiem stanowić wystarczającą przeciwwagę dla niezadowolenia wynikającego ze *status quo* [Carnall 1990, s. 98]. Wzrost dynamiki otoczenia organizacji i rozwój technologii komunikowania się stworzył nowe możliwości wspierania zmian, a tkwią one w treści współczesnych metod zarządzania.

#### 4. Współczesne metody wspierania procesu zmian w organizacjach

Organiczne podejście do zarządzania, które pojawiło się na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, oraz integracja dorobku różnych nurtów w naukach o zarządzaniu i rosnąca turbulencja otoczenia doprowadziły do powstania współczesnych metod zarządzania, które stały się szczególnie przydatne do regulacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego. Szczególne znaczenie w kreowaniu współczesnych metod zarządzania ma akceleracja zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, ściśle związana z jego turbulencją. Wyrazem występowania tego zjawiska jest to, że wzrasta liczba nowości i szybkość pojawiających się w otoczeniu zmian oraz postępująca ich intensywność i złożoność. Szczególne znaczenie w kreowaniu współczesnych metod zarządzania ma wzrost nowości zmian, a istota tej cechy otoczenia współczesnych organizacji polega na tym, że ważne wydarzenia występujące w zewnętrznym środowisku organizacji coraz bardziej odbiegają od zdarzeń w przeszłości i rozwiązywanie związanych z tym problemów ogranicza wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń. Kluczowe bowiem wydarzenia, które zachodzą w otoczeniu, mają złożony, a zarazem nowatorski charakter, szybko przebiegają i najczęściej są trudne do przewidzenia. Dochodzi w związku z tym do zaostżenia współczesnych uwarunkowań gospodarczych, a powodują je [Kotler, Caslione 2009, s. 21-56]:

- postęp technologiczny i rewolucja informatyczna,
- przełomowe technologie i innowacje,
- wschodzące gospodarki,
- hiperkonkurencja,
- wzrost presji na oszczędne gospodarowanie zasobami i ochronę środowiska naturalnego,
- wzrost siły klienta.

Duże zmiany wystąpiły w obszarze rynków i zachowań konsumenckich. Klienci są lepiej doinformowani i dysponują większą siłą oddziaływania. Konkurenci potrafią szybciej skopiować nowy produkt lub usługę. Internet stał się wszechobecnym środkiem przekazu i źródłem informacji, a także nowym kanałem sprzedaży bez-

pośredniej. Zmiany te stawiają przed zarządzającymi organizacjami nowe wyzwania, a stawienie im czoła wymaga nie tylko nowego sposobu myślenia, ale również wykorzystania nowych metod zarządzania. Ich użyteczność okazała się szczególnie duża w fazach: preparacji zmian i ich oceny [Mikołajczyk 2003, s. 64]. Dają one duże możliwości w zakresie kształtowania samej treści zmian, co jest konieczne do stworzenia ich wizji, a także opracowania szczegółowych projektów. Organiczne podejście w zarządzaniu organizacjami akcentuje szczególne znaczenie aspektów strategicznych, których respektowanie wymaga dynamicznego postrzegania zjawisk zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji. Analiza tych zjawisk nabiera zintegrowanego charakteru, co umożliwia trafną identyfikację występujących relacji. Pomocne w tym zakresie stały się takie metody, jak: reengineering, benchmarking, outsourcing czy system lean management. Reengineering jest potwierdzeniem rozwiązania, którego istota polega na wprowadzeniu szerokich zmian, dotyczących najważniejszych funkcji i procesów w organizacji. Jego wprowadzenie ma zwiększyć ogólną sprawność przedsiębiorstwa, powodując również zmiany w systemie wartości obowiązujących w zmieniającej się organizacji oraz charakterze ról odgrywanych przez jej uczestników. Dzięki wprowadzeniu tej metody następuje otwarcie na klienta, a kierownicy z arbitrów przekształcają się w liderów. Filozofia współczesnych metod zarządzania sprzyja zwiększeniu elastyczności i zwinności organizacji, a przede wszystkim poprawie szeroko rozumianej efektywności ich działania, czego potwierdzeniem są rezultaty uzyskane przez przedsiębiorstwa, które wdrożyły lean management [Czerska 2009(C)]. Zaobserwowano w nich wzrost produktywności zasobów, obniżkę kosztów i poprawę jakości wytwarzanych produktów oraz wzrost możliwości bezpośredniego konkurowania dzięki wystąpieniu realnych warunków do obniżki cen sprzedawanych towarów. Gamę wymienionych korzyści poszerza wprowadzenie outsourcingu, polegającego na wydzieleniu ze struktury działań przedsiębiorstwa niektórych funkcji i powierzenie ich do realizacji zewnętrznym podmiotom. Outsourcing pozwala bowiem nie tylko na obniżkę kosztów, ale też umożliwia dostęp do nowej wiedzy i innych czynników produkcji oraz wzmacnia obszar własnych często unikalnych kompetencji. Jest więc związany ze zjawiskiem globalnej dyfuzji wiedzy.

Szczególne miejsce w zarządzaniu zmianami ma benchmarking, metoda o dość odległym rodowodzie, ale dość powszechnie stosowana przez organizacje dynamiczne, zorientowane na zmiany. Stała się ona inspiracją do zmian i źródłem informacji umożliwiających projektowanie ich treści. Metoda ta ma nie tylko doraźne znaczenie jako czynnik impulsu do zmian, ale wpływa również na kształtowanie długofalowej filozofii funkcjonowania dynamicznej organizacji. Benchmarking bowiem pozwala pełniej zrozumieć istotę i przebieg własnych procesów. Rozwija umiejętność ich doskonalenia i inicjuje proces ciągłego uczenia się w organizacji. Sprzyja kreatywności i innowacyjności. Ułatwia nawiązywanie współpracy z innymi organizacjami i proces wzajemnego uczenia się.

Inspirujące znaczenie w procesie zarządzania zmianami ma również TQM, przez jednych określany mianem metody, a przez innych filozofią zarządzania [Wasilewski 1998, s. 2], według której wprowadzanie wszelkich przedsięwzięć w przedsiębiorstwie ma doprowadzić do ciągłej poprawy zaspokojenia lub przekroczenia oczekiwań klienta i osiągnięcia przez firmę ekonomiczno-finansowych oraz wizerunkowych korzyści. W grupie ekonomiczno-finansowych korzyści TQM wymienia się najczęściej zwiększenie sprzedaży i obniżkę kosztów, a w obszarze efektów wizerunkowych – zwiększenie wiarygodności organizacji na rynku, wzrost zaufania klientów i ich przywiązania do wytwórcy dostarczonego produktu.

Mechanizmy pobudzające aktywność organizacji w obszarze zmian występują również w controllingu, który nie tylko dostarcza wieloprzekrojowych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, ale jest również źródłem korzystnych przemian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Ułatwia bowiem sporządzenie racjonalnego układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania, zwiększa zakres decentralizacji i ujawnia bariery rozwojowe przedsiębiorstwa [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 7]. Repertuar współczesnych metod zarządzania, które mogą wspomagać proces zmian w organizacjach, jest rozległy. Ograniczone ramy tej publikacji nie pozwalają na przedstawienie innych współczesnych metod zarządzania, takich jak: time based management, zarządzanie procesowe, strategiczna karta wyników czy zarządzanie wiedzą. Większość z nich w sposób skuteczny może wspierać proces zmian. Jednak ich wykorzystanie napotyka szereg barier, które – jak wynika z badań Agnieszki Bieńkowskiej i Anny Zgrzywy-Ziemak [Hopej, Kral 2011, s. 226] – tkwią głównie w sferze kultury organizacyjnej oraz związane

**Tabela 1.** Wykorzystanie współczesnych metod zarządzania

Współczesne metody zarządzania	Procent wskazań
controlling	45,5
zarządzanie procesowe	43,2
total quality management	40,3
customer relationship management	38,6
outsourcing	31,3
enterprise resource planning	27,8
zarządzanie wiedzą	27,3
lean management	24,4
zarządzanie przez kompetencje	18,2
benchmarking	17,6
strategiczna karta wyników	9,7
reinzynieria	8,5
inne	6,3

Źródło: [Hopej, Kral 2011, s. 214].

są z nieznanymi współczesnych metod zarządzania i występowaniem typowych obaw przed wszelkimi zmianami w organizacji. Stąd też stosowanie współczesnych metod zarządzania w ogóle, a nie tylko w kontekście zarządzania procesami zmian, ma dość ograniczony charakter, co potwierdzają dane z tab. 1.

Czynnikiem sprzyjającym zwiększeniu wykorzystania współczesnych metod zarządzania, takich jak: lean management, zarządzanie procesowe, controlling, outsourcing czy strategiczna karta wyników, jest wielkość przedsiębiorstwa. W dużych organizacjach gospodarczych występuje większa presja na zmiany, której sprzyja większy potencjał intelektualny i rosnąca złożoność problemów zarządczych. Zwiększeniu wykorzystania współczesnych metod zarządzania w procesie wspierania wewnętrznego ruchu organizacyjnego sprzyja postępująca globalizacja oraz dominujące znaczenie poziomu konkurencyjności w osiąganiu sukcesu rynkowego. Praktyka zarządzania potwierdza bowiem, że w przedsiębiorstwach działających w Polsce, których centrale mieszczą się w krajach o dłuższych tradycjach rynkowej gospodarki, współczesne metody zarządzania wykorzystuje się w większym zakresie, niż to ma miejsce w przedsiębiorstwach działających na bazie rodzimego kapitału.

## 5. Podsumowanie

Przedstawiona ewolucja metodycznego wspierania procesu zmian w organizacjach skłania do refleksji nad jego przebiegiem w przyszłości. Obserwowany w przeszłości poszerzający się zakres zmian i metod umożliwiających ich realizację będzie postępował. Metody te będą miały coraz bardziej złożony charakter, a ich ostateczna treść będzie rezultatem występującego wcześniej zjawiska dyfuzji metod. Ich mieszanie się i przejmowanie cech jednej przez drugą zapewni większą skuteczność w rozwiązywaniu złożonych problemów organizacji przyszłości. W procesie tym coraz większe znaczenie będą miały przekrojowe koncepcje zarządzania, służące wspieraniu zmian w ujęciu systemowym. Nowe metody wspierające zarządzanie zmianami w organizacjach będą ukierunkowane na pobudzanie większej reaktywności, zwinności i innowacyjności przedsiębiorstw. Kreowanie i wykorzystanie nowych metod powinno sprzyjać również aktywizacji ich potencjału i służyć większej sprawności procesów odnowy umożliwiających utrzymanie pozycji konkurencyjnej oraz zrównoważonego rozwoju w dłuższym czasie.

## Literatura

- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A., *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1997.
- Carnall A., *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, New York 1990.
- Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
- Gilbert P., *Gerer le changement de l'entreprise*, Librairies Techniques, Paris 1988.
- Gordon W.J.J., *Synerctics – the Development of Creative Capacity*, Harper and Row, New York 1961.
- Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Kotler P., Caslione A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Martyniak Z., *Inwentyka przemysłowa*, IWZZ, Warszawa 1985.
- Michalak J., *Spoleczne uwarunkowania procesu zmian*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Stoner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Wasilewski L., *Do czego służy TQM*, „Problemy Jakości” 1998, nr 3.

## EVOLUTION OF METHODOLOGICAL SUPPORT OF CHANGE MANAGEMENT PROCESS IN ORGANIZATIONS

**Summary:** The right choice of methods supporting all phases of change management (preparation, implementation and effects evaluation of new organizational solutions) is a real success factor for the change management process. The article is dedicated to the presentation of the evolution of methodical support directed to the internal movement in an organization. The next presented issues are possible directions of further research that will increase the organizations' ability to cope with challenges of the future. They will concern the enhancement in usage of potential for the development and assurance of increased agility and innovativeness.

**Keywords:** change management, methods of management, innovation problems, optimization problems.