

PRACE NAUKOWE

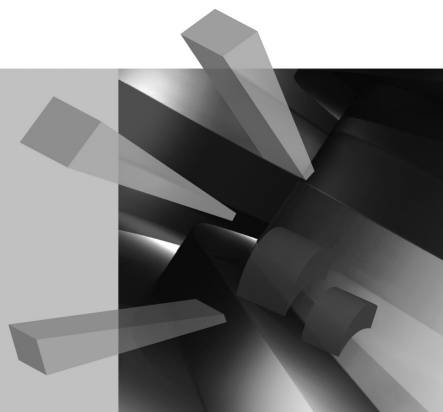
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Część II

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

Część III

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

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

Summaries

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

Andrzej Stańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SKUTECZNOŚĆ PRZYWÓDZTWA W PRAKTYCE PROCESU ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Streszczenie: W opracowaniu podjęto próbę wskazania uwarunkowań decydujących o skuteczności procesów zarządzania zmianą, wyznaczonych kompetencjami przywódczymi menedżerów za te zmiany odpowiedzialnych. Za punkt wyjścia do analiz przyjęto założenie o kluczowym znaczeniu wiedzy, umiejętności z zakresu metodyki przeprowadzania zmiany, jako warunku skuteczności realizacji tego niezwykle ważnego procesu organizacyjnego. Określono, na podstawie studiów literaturowych, listę zmiennych najczęściej wskazywanych jako krytyczne w budowaniu kompetencji przywódczych, dzięki którym organizacja może z sukcesem zarządzać i podtrzymywać proces zmian. Przedstawiono, na podstawie przeprowadzonych badań, syntetyczne wnioski dotyczące przedmiotowych rozważań.

Słowa kluczowe: przywództwo, zmiana, sprawność, skuteczność, wiedza, umiejętności, kompetencje.

1. Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania określenie, że jedyną „niezmienną zmienną współczesnych procesów zarządczych jest trwałość zmiany”, stało się swoistego rodzaju kategorią paradygmatyczną, o której prowadzi się dyskurs dotyczący głównie tego, jakimi kompetencjami organizacja musi dysponować, by w warunkach stałej zmienności i turbulencji otoczenia zapewnić sobie możliwości rozwoju. Zmiany stały się jedyną pewną i trwałą rzeczą w dzisiejszym biznesie, są też właściwością procesów zachodzących w innych typach instytucji: urzędach, uczelniach, wojsku, policji itp. W biznesie zjawiska fuzji, przejęć, redukcji zatrudnienia czy restrukturyzacji w sposób trwały i niezwykle głęboki zmieniły praktykę współczesnego zarządzania. Jednocześnie mamy do czynienia z pojawiającymi się nowymi koncepcjami prowadzenia biznesu, wymuszonymi koniecznością osiągnięcia wysokiego stopnia zorganizowania się, określonego już blisko dwadzieścia lat temu przez G. Hamela i C.K. Prahaladą jako „założenie strategiczne” [Hamel, Prahalad 1994], a obecnie, w warunkach kryzysu ogólnoswiatowego, nabierającego szczególnego znaczenia. Termin ten oznacza m.in. niezbędność osiągnięcie przez organizację zdolności do

zrównoważenia własnych kompetencji, tak by efektywnie i trwale konkurować na współczesnym rynku w warunkach jego trwałego niezrównoważenia. Zatem konieczne wydaje się spełnienie szeregu warunków, spośród których osiągnięcie przez przedsiębiorstwo względnie trwałej zdolności do zrównoważenia własnych kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności i doświadczenia, synergizujących się w kapitał intelektualny, jest krytyczne. Zaprojektowanie „założenia strategicznego” to zadanie o najwyższej skali trudności, ale nie niemożliwe. Łatwiej jest je sformułować tym firmom, które osiągnęły status organizacji wiedzy. W tych warunkach powstaje okoliczność zdolności organizacji do wypracowania „założeń strategicznych”, jeżeli w sposób zamierzony skoncentruje się ona na poprawności metodycznej zarządzania procesem zmian, gwarantującej twórczą interakcję między składowymi kompetencjami firmy, szczególnie dotyczącymi wiedzy i umiejętności pracowników. Przed kierownictwem firmy staje zatem zadanie wypracowania swoistego rodzaju „mapy i kompasu”, które gwarantować powinny pożądaną skuteczność zarządzania procesem zmian. Oczywiście jest to zadanie kierownictwa firmy, i to nie tylko najwyższego szczebla, bo procesy zmian zachodzą we wszystkich sferach funkcjonalnych i na wszystkich poziomach zarządzania. Powstaje zatem pytanie o uwarunkowania decydujące o skuteczności przywództwa w zarządzaniu procesem zmian. Zamiar odpowiedzi na tak postawione pytanie wyznaczył cel opracowania, jakim jest próba identyfikacji czynników decydujących o skuteczności przywództwa w procesie zmian. Studium poznawcze wsparte zostanie syntetyczną prezentacją wyników badań empirycznych przeprowadzonych w różnych typach instytucji.

2. Złożoność uwarunkowań przewodzenia w procesach zmian

Wspomniany powyżej warunek konieczny sukcesu zmiany, jakim jest osiągnięcie statusu organizacji wiedzy, pozwala na spełnienie trzech założeń mających istotne znaczenie dla tego procesu [Schein 1993]:

- dostęp do wiedzy teoretycznej i łatwość jej zdobywania,
- nabieranie nowych przyzwyczajęń i zdobywanie nowych umiejętności,
- uwarunkowania emocjonalne i nabyta dociekliwość w docieraniu do sedna problemu.

Osiągnięcie tych parametrów przez pracowników odpowiedzialnych za proces zmian w warunkach przeciętnej firmy wydaje się celem trudnym, ponieważ można go zrealizować wyłącznie wtedy, gdy jest możliwe względnie precyzyjne określenie istoty problemu generującego konieczność zmiany, jego przyczyn i skutków przyjętego sposobu rozwiązania. W warunkach stałej i pogłębiającej się turbulencji otoczenia firmy jest to niezwykle trudne, tym bardziej że proces zdobywania wiedzy jest stosunkowo powolny, wymaga bowiem zakorzenionej i upowszechnionej praktyki uczenia się organizacji (i jej członków), gotowości do stawiania czoła wszelkim niemożnościom w sytuacji ciągłej zmiany oraz pogodzenia się z chwilową „luką kompetencyjną”, bo często zmiana jest problemem nowym, i to o wysokim stopniu

złożoności. Przywódcy odpowiedzialni za zmianę muszą zatem uwierzyć, że jeżeli nie nauczą się zarządzać zmianami, w całej ich złożoności, to albo nie uda im się osiągnąć któregoś z celów zmian, albo ich status i bezpieczeństwo pracy mogą być zagrożone. Właściwy lider procesu zmian, przywódca, pokonać musi własne uwarunkowania kulturowe, przyswoić odmienne od dotychczasowych metody działania wraz z odmiennością sytuacji, w której trzeba je stosować. Musi również zwiększyć swą subiektywną zdolność akceptacji warunków narastającego ryzyka i niepewności, i co więcej, skłaniać do tego swoich podwładnych. Uzyskane dotychczas kompetencje stają się nieaktualne, a często cała wiedza z zakresu zarządzania stanowi wręcz zbędne obciążenie. Przewodzący zmianom w tych warunkach tracą zdolność do sprawnego zarządzania, co wyraża się między innymi utratą: siły wpływu zarządzającego na podwładnych, zdolności pozyskiwania odpowiednich informacji na temat otoczenia, zdolności skutecznego zarządzania, pogłębionej refleksji dotyczącej przeszłości, zdolności perspektywnego postrzegania uwarunkowań rozwojowych/zmiany. W konsekwencji pojawia się zjawisko dysonansu organizacyjnego [Roth, Kurtyka 2008], z którym mamy do czynienia, gdy następuje przesunięcie fazowe jednego ze składników koncepcji rozwoju/zmiany organizacyjnej w stosunku do pozostałych, czyli wtedy gdy np. koncepcja misji firmy nie współgra z możliwościami jej percepcji przez uczestników organizacji lub gdy propozycja zmiany strukturalnej (macierz) narusza zakotwiczony w percepcji pracowników hierarchiczny model zarządzania. Kompleksowość i narastająca złożoność podsystemów funkcjonalnych organizacji wymaga bowiem równie zintegrowanych metod zarządzania nimi. Tymczasem zjawisko dysonansu organizacyjnego skutecznie ogranicza wzrost efektywności tych systemów, zdolności do przeprowadzenia zmian, bo silna jest dysharmonia między składowymi systemami zarządzania i skojarzonym z nimi środowiskiem organizacyjnym, które staje się istotnym ograniczeniem skuteczności zmian. Klasyczne koncepcje zarządzania zasadzają się niestety na imperatywie przywódcy konsensualnego, będącego profesjonalną odmianą lidera hierarchicznego z wszelkimi konsekwencjami dla skuteczności procesu zarządzania zmianą, która ze swej istoty wymaga odrzucenia, a co najwyżej współistnienia z perspektywnymi koncepcjami przywództwa, wyznaczonymi nowymi paradygmatami:

- paradygmatem przywództwa transakcyjnego opartego na procesie negocjacji z pracownikami sposobów realizacji określonych celów zmian,
- paradygmatem przywództwa wizjonerskiego (postrzeganym jako idealny paradygmat przywódczy), inspirującym członków organizacji do większych osiągnięć, angażowania się w proces zmian,
- paradygmatem przywódcy organicznego, którego podstawą jest komunikacja służąca wspólnym próbom efektywnego uczestnictwa w procesie zmian, zgodnie z klasyczną dyrektywą skuteczności zmiany, jaką jest „komunikacja zmiany do bólu”.

Synteza wspomnianych powyżej dyrektyw paradygmatycznych potencjalnie daje podstawy do określenia parametrów idealnego przywódcy procesu zmian, ale

nierealnego w rzeczywistości organizacyjnej, wyznaczającego jednak pewien stan docelowy, determinujący zdolność organizacji do skutecznego wdrażania zmian. Potwierdzeniem konieczności budowania takich rozwiązań wzorcowych jest amerykańska koncepcja budowania kluczowych kompetencji przywódczych, której podstawą opracowania były opinie naukowców z zakresu zarządzania, administratorów i przedstawicieli związków zawodowych. Zidentyfikowano ponad 250 kompetencji, które przyporządkowano do wcześniej przyjętych ośmiu następujących funkcji kierowniczego przywództwa: mentora, moderatora, monitorującego, koordynatora, kierującego, realizatora, pośrednika, innowatora. Każda z funkcji ma swoje rozwinięcie w postaci trzech kluczowych kompetencji [Quinn i in. 2007]. Zakres przedmiotowy tych funkcji znakomicie oddaje kompetencje niezbędne do skutecznego przeprowadzania zmian gwarantujących pożądaną poziom efektywności organizacyjnej (tab. 1). Są one zgodne z koncepcją przywództwa wyższego stopnia K. Blancharda, który następująco określa wymagania wobec przywódcy zdolnego do przeprowadzenia organizacji przez najbardziej nawet radykalne zmiany, zarówno o charakterze technologicznym, kulturowym, jak i strukturalnym [Blanchard 2009]:

- *Dzielenie się wiedzą* budujące poczucie zaufania i wspomagające procesy uczenia się w organizacji; najlepszym sposobem na radzenie sobie ze złożonością dysonansu organizacyjnego i koniecznością zmiany jest dzielenie się wiedzą z członkami zespołu.
- *Opanowanie* trzech krytycznych umiejętności: *diagnozowania* poziomu wydajności i zaangażowania/motywacji jednostki, *elastyczności* zachowań przywódczych i *współpracy dla wyników* zapewnianych przez właściwą komunikację między przywódcą a pracownikami.
- *Posiadanie kompetencji* będącej sumą wiedzy i umiejętności przywódcy.
- *Akceptacja* warunków ryzyka i niepewności, charakterystycznych dla współczesnego zarządzania realizowanego w warunkach narastającej burzliwości otoczenia i dysonansu organizacyjnego.

3. Empiryczny wymiar uwarunkowań przywódczych w procesach zmian

Odpowiednio do celu niniejszego opracowania koncepcję kluczowych kompetencji wykorzystano w procesie badawczym analizującym kompetencje kadry kierowniczej do przeprowadzenia procesów zmian w wybranych kategoriach instytucji. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badania czterech różnych kategorii kierowników: kadry kierowniczej (słuchacze programu MBA, n=35) przedsiębiorstw produkcyjnych zaliczanych do klasy firm średnich (zatrudnienie w przedziale 50-250 osób), kadry kierowniczej ogólnopolskiej instytucji państwowej o charakterze paramilitarnym X (n=38), kadry dowódczej średniego szczebla ogólnopolskiej instytucji paramilitarnej Y (n=40) i kadry kierowniczej instytucji pomocy społecznej. Tak zróżnicowany zakres obiektowy badań pozwala na pewien stopień uogólnienia

wnioskowania. Badanie poprzedzone zostało identyfikacją czynników, które zdaniem badanych są przyczyną porażek w zarządzaniu procesami zmian, dotyczących poszczególnych funkcji kierowniczego przywództwa (tab. 1). Ograniczone ramy opracowania powodują, że poniżej przedstawiono rezultat badania dotyczący funkcji mentora, którego kompetencje opisują trzy zmienne: rozumienie siebie i innych, skuteczne komunikowanie, doskonalenie pracowników (por. tab. 2). Przedstawione w syntetycznym ujęciu wyniki badania pokazują listę cech charakteryzujących brak kompetencji przywódczych przełożonych badanych kierowników, odnoszonych do funkcji przywódcy jako mentora. Wyniki badania wyraźnie wskazują na różnorodność uwarunkowań decydujących o skuteczności procesu zmian, leżących po stronie czynnika, jakim jest funkcja mentora, i kluczowych kompetencji składających się na tę funkcję. Widoczna jest wysoka niekompetencja w sposobie realizacji tej funkcji w firmach produkcyjnych i instytucjach paramilitarnych i zadowolająca wśród kadry kierowniczej instytucji pomocy społecznej. Kadra kierownicza tych instytucji to w większości osoby o wykształceniu humanistycznym wzbogacanym, poprzez system szkoleń, wiedzą menedżerską. Ocena sprawności zarządzania w tych instytucjach jest odrębną kwestią, ale podejście do procesu zmian jest właściwe meto-

Tabela 1. Wyróżniki braku kompetencji do przeprowadzenia zmiany w ramach funkcji mentora

Czynnik/charakterystyka menedżera o niskiej skuteczności przeprowadzenia zmiany	Słuchacze MBA	Kadra kierownicza instytucji paramilitarnej X	Kadra kierownicza instytucji paramilitarnej Y	Kadra kierownicza instytucji społecznej
	Odsetek wskazań			
Niewrażliwość i szorstkość zachowań	45	78	67	32
Przesadność w wymaganiach	35	67	78	35
Niesłuchający innych	67	65	89	25
Nietolerancyjni wobec odmiennego zdania	78	54	86	34
Przypisujący sobie zasługę za sukcesy innych	84	45	74	24
Winiący innych za niepowodzenia	89	34	68	45
Utrzymujący dystans, aroganccy	56	56	80	37
Niewiarygodni	45	34	54	23
Despoci, dyktatorzy	57	44	67	21

Źródło: badania własne.

dzie humanistycznej, co nie zawsze gwarantuje całościową sprawność, ale na pewno nadaje jej wymiar właściwy modelowi stosunków międzyludzkich. Model ten jest wypierany aplikacjami modelu systemów otwartych, ale rozwój organizacyjny musi być przecież oparty na wewnętrznym zrównoważeniu stosowanych metod zarządzania. Jest to o tyle ciekawa konstatacja badawcza, że funkcję mentora można określić jako troskę o podwładnych, troskę o człowieka. Jest ona kojarzona z opiekuńczością, troskliwością i empatią. Wydaje się, że proces zmian powinien być realizowany w warunkach podmiotowej orientacji przełożonego, jego wrażliwości, dostępności i otwartości.

Wobec takich wyników warto zaznaczyć, że kierownik, pełniąc funkcję mentora, powinien traktować podwładnych jako krytyczny zasób organizacji, bez którego przeprowadzenie zmian może się okazać ułudą organizacyjną, a prawdopodobieństwo wystąpienia oporów o charakterze emocjonalnym przeciwko zmianom, a więc najtrudniejszym do przełamania, jest bardzo wysokie.

Cel główny badania dotyczył wskazania czynników determinujących skuteczność procesów zmian. Wykorzystano tutaj koncepcję przywództwa sytuacyjnego, które w istotny sposób zmieniło podejście do kształtowania relacji menedżerskich, kształtowania i rozwijania przywództwa zorientowanego na maksymalizację efektywności procesów zarządczych w organizacji [Blanchard 2009]. Klasyczna już publikacja Blancharda zawiera bardzo dobrą dyrektywę metodyczną strategii zarządzania zmianą w postaci modelu obejmującego osiem strategii zarządzania zmianą wraz z generowanymi przez nie rezultatami [Zigarmi, Hoekstra 2009]:

- zwiększanie możliwości zaangażowania pracowników i wywierania przez nich wpływu,
- wyjaśnienie przyczyn wprowadzania zmiany,
- wizualizacja przyszłości,
- metoda prób i błędów jako sposób zsynchronizowania procesu zmiany,
- stwarzanie możliwości i zachęcanie do działania,
- realizacja i promowanie zmiany,
- utrwalenie zmiany i rozszerzanie jej zmiany,
- poszukiwanie okazji do wprowadzania nowych zmian.

Strategie te są zintegrowane z sześcioma stadiami natężenia obaw pracowników przed zmianą i dotyczą również przyczyn niepowodzenia zmiany.

Przedstawione w tabeli 2 wyniki przeprowadzonego badania jednoznacznie wskazują na istniejącą lukę kompetencyjną kadry kierowniczej średnich szczebli zarządzania z zakresu zmiany w badanych instytucjach. Żadna zmienna nie uzyskała maksymalnej liczby punktów. Zdecydowanie najsłabiej wypadły kompetencje kadry kierowniczej obu instytucji paramilitarnych, co jest konsekwencją ich specyfiki, ale są to instytucje, które muszą w swoim funkcjonowaniu osiągnąć standardy właściwe profesjonalnemu zarządzaniu. W badanych instytucjach podjęto jednak szereg działań mających na celu minimalizację luki kompetencyjnej przez uruchomienie specjalistycznych szkoleń, finansowanie i organizowanie studiów podyplomowych

z zakresu zarządzania zmianą. Z kolei słuchacze studiów MBA uznali wiedzę z zakresu zarządzania zmianą za kluczową w budowaniu nowoczesnego przywództwa organizacyjnego.

Tabela 2. Uwarunkowania skuteczności procesu zmiany

Czynnik skuteczności procesu zmiany	Słuchacze MBA – przedsiębiorstwa	Instytucja paramilitarna X	Instytucja paramilitarna Y	Instytucja pomocy społecznej
Skala ocen	Min 1 Max 7	Min 1 Max 7	Min 1 Max 7	Min 1 Max 7
1	2	3	4	5
Szeroki przepływ informacji i otwartość komunikacji zmiany <input type="checkbox"/> 1. Pracownicy mają łatwy dostęp do informacji niezbędnych do skutecznego przeprowadzenia zmiany <input type="checkbox"/> 2. Plany i podejmowane decyzje są przekazywane w sposób łatwy do zrozumienia	5 3	3 4	3 3	5 5
Suma	8	7	6	10
Czytelna wizja zmian: cel i wartości <input type="checkbox"/> 1. Przywództwo w organizacji jest skupione wokół wspólnych wartości i misji <input type="checkbox"/> 2. Pracownicy organizacji są zaangażowani we wspólny cel i wartości	4 3	4 4	4 3	5 6
Suma	7	7	7	11
Organizacja ucząca się <input type="checkbox"/> 1. Organizacja aktywnie wspiera pracowników w rozwijaniu nowych umiejętności i kompetencji przydatnych w sytuacji zmiany <input type="checkbox"/> 2. W organizacji systematycznie wprowadza się najnowsze sposoby działania jako nowe standardy pracy	4 4	4 5	4 4	3 3
Suma	8	9	8	6
Reżim wyników osiąganych w pracy z klientem <input type="checkbox"/> 1. Każdy pracownik w organizacji utrzymuje i doskonali najwyższe standardy jakości i obsady <input type="checkbox"/> 2. Procesy są zaprojektowane w taki sposób, żeby ułatwić klientom skorzystanie z usług organizacji	4 4	4 3	4 4	3 4
Suma	8	7	8	7

1	2	3	4	5
Energetyzujące systemy i struktury zmiany				
<input type="checkbox"/> 1. Systemy, struktury, formalne i nieformalne procedury są zintegrowane i zsynchronizowane	5	4	4	3
<input type="checkbox"/> 2. Systemy, struktury, formalne i nieformalne procedury ułatwiają pracownikom wykonanie zadań	4	4	5	3
Suma	9	8	9	6
Struktury władzy i zaangażowanie pracowników w procesie zmiany				
<input type="checkbox"/> 1. Pracownicy mają możliwość wpływania na decyzje z zakresu zmian, które ich dotyczą	3	3	4	5
<input type="checkbox"/> 2. Zespoły pracownicze są traktowane jako narzędzie do realizacji zadań i wpływania na podejmowane decyzje z zakresu zmian	4	4	4	6
Suma	7	7	8	11
Przywództwo procesu zmiany				
<input type="checkbox"/> 1. Przywódcy są zdania, że przywództwo to służenie innym, a nie bycie obsługiwanym	4	4	4	5
<input type="checkbox"/> 2. Przywódcy usuwają wszelkie utrudnienia, żeby umożliwić pracownikom koncentrację na pracy i klientach	3	4	4	5
Suma	7	8	8	10

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem koncepcji kwestionariusza efektywnej organizacji HPO SCORES K. Blancharda [Blanchard 2009].

4. Zakończenie

Przedstawione w opracowaniu zmienne wyznaczające skuteczność procesów zmian nie wyczerpują ich znakomicie liczebniejszego zestawu. Zwrócono uwagę na te, które w literaturze przedmiotu stanowią często przedmiot dyskursu poznawczego, a przez praktykę zarządzania traktowane są jako krytyczne. Nie ma wątpliwości, że w nadchodzących latach procesy zmian będą trwałym, zakotwiczonym zjawiskiem organizacyjnym wymagającym właściwej wiedzy zarządczej. Nie można zmian traktować jako szczególnej uciążliwości dla pracownika, jako czegoś, co kojarzy się z wielkim zagrożeniem, lub czego zakończenie jest niepewne. Potrzebne jest profesjonalne zarządzanie procesem zmian, co wymaga starannego zaplanowania zmiany oraz monitorowania jej przebiegu w odniesieniu do jej rezultatu, czynnika ludzkiego i kultury organizacji, czyli posiadania kompetentnych przywódców, zdolnych i gotowych do ich przeprowadzenia.

Literatura

- Blanchard K. i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
- Schein E.H., *How can organizations learn faster? The challenger of entering the green room*, „Sloan Management Review” 1993, vol. 34, no. 2
- Zigarmi P., Hoekstra J., *Strategie zarządzania zmianą*, [w:] K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

EFFICIENCY OF LEADERSHIP IN PRACTICE OF MANAGEMENT CHANGE PROCESS

Summary: The study attempts to identify the key impact factors determining the effectiveness of change management processes led by the leadership skills and competence of the designated managers. As the starting point for the analysis, the paper considers the critical knowledge and expertise in the change processes methodology as the key factor for the successful completion of this important organisational phenomenon. The conducted literature review has identified a list of variables seen as critical in building necessary leadership competence to efficiently manage an organisation and successfully maintain the change processes. The paper concludes with the synthesis of results based on the research studies conducted in the discussed area.

Keywords: leadership, change, efficiency, effectiveness, knowledge, skills, competence.