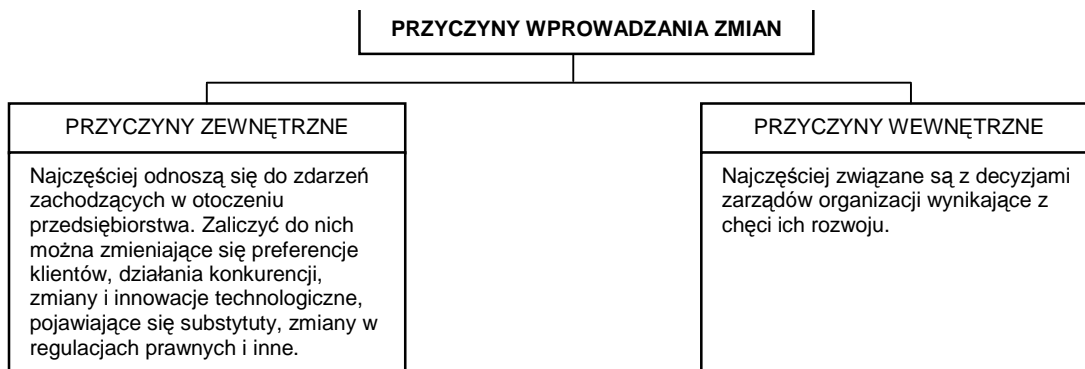


Pytanie: Na łamach czasopisma Controlling i Rachunkowość Zarządcza opisywane są często zagadnienia związane z wdrożeniem systemu controllingu, strategicznej karty wyników czy innych systemów. Wszystkie te projekty wiążą się ze zmianą w sposobie funkcjonowania firmy. Jak poradzić sobie z wprowadzeniem zmiany w organizacji?

Wdrożenie każdego projektu związanego z udoskonaleniem zarządzania organizacją jest procesem wprowadzania zmian. Zmiany mogą mieć różny charakter. Mogą obejmować zarówno całe przedsiębiorstwo i dotyczyć np. zmian strategii, struktur organizacyjnych, systemów zarządzania, sposobów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, kultury jak i zasobów ludzkich. Mogą także ograniczać się tylko do przekształceń funkcjonowania pojedynczych obszarów działalności organizacji. Należy jednak zdać sobie sprawę iż obecnie zmiany stanowią integralną część funkcjonowania organizacji a ich kluczowym zadaniem jest uzyskanie tzw. równowagi. W większości przedsiębiorstw częste zmiany są postrzegane jako wynik błędnego postępowania kadry kierowniczej, braku odpowiednich decyzji i nieopanowania zmian zachodzących w otoczeniu. Nieliczne są jeszcze przedsiębiorstwa, które w sposób systemowy zinstytucjonowały swe przekształcenia.¹ Ogólnie można powiedzieć, że dokonywanie zmian służy po to, aby organizacja mogła lepiej funkcjonować i osiągać lepsze wyniki. Sama zmiana nie jest, więc celem samym w sobie. Przyjmuje się, że termin „zmiana” oznacza, że w systemie (może to być system zarządzania) pojawiają się nowe elementy bądź też zanikają dotychczas istniejące. To pojawianie się lub zanikanie zawsze doprowadza do przeobrażeń relacji pomiędzy aktualnie istniejącymi elementami systemu. W konsekwencji tych przeobrażeń pojawia się różnica między porównywalnym w czasie systemem.² Zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego.³ Zmiany dotyczą wszystkich przedsiębiorstw i z reguły każda ma unikalny charakter. Różne także są ich przyczyny. Rysunek 1.

¹ B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997, s. 13.

² Praca zbiorowa pod redakcją SA. Szałkowskiego, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 17.

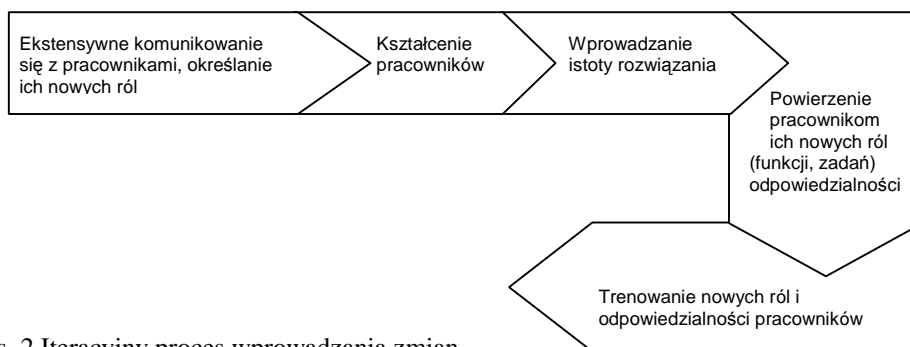


Rys. 1 Przyczyny wprowadzania zmian zachodzących w organizacjach.

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne osobno jak i wspólnie mogą wpływać na decyzje menedżerów przedsiębiorstw decydujących się na wprowadzenie zmiany w organizacjach.

Wprowadzenie zmian w organizacji może być związane z wieloma oporami. Najbardziej narażone na te problemy są organizacje, które przez dłuższy okres czasu doskonaliły swoje procesy i działania. W momencie zmiany paraliżuje je ta doskonałość. Podczas gdy są w stanie łatwo modyfikować swoje procedury postępowania to trudniej jest im wprowadzić jednoczesne zmiany na wszystkich poziomach funkcjonowania. Wdrożenie zmiany w organizacji wymaga w szczególności określenia czytelnego sposobu jej wprowadzenia, określenia personelu zaangażowanego w kluczowe zadania służące osiągnięciu planowanych rezultatów, ciągłego komunikowania osiągniętych efektów jak i wyjaśniania zaangażowanym stronom potrzeby jej wprowadzenia. Poniżej na rysunku 2 przedstawiono iteracyjny proces wprowadzania zmian.



Rys. 2 Iteracyjny proces wprowadzania zmian

Źródło: B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997, s. 131.

Skuteczne wdrożenie zmiany w organizacji jak widać na powyższym rysunku wymaga istotnego zaangażowania w ten proces pracowników. Zmiany nie można narzucić odgórnie i być pewnym, że jej wdrożenie będzie skuteczne. Należy ją wyjaśnić wszystkim zaangażowanym pracownikom w taki sposób, aby możliwe było zarówno efektywne wykorzystanie zasobów na jej przeprowadzenie jak i szybkie przejście do równowagi funkcjonowania organizacji.

³ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998, s.

Podstawowe etapy wprowadzenia zmiany w organizacji mogą obejmować następujące działania:

- uruchomienie procesu zmiany poprzez jej zakomunikowanie zainteresowanym stronom;
- sporządzenie diagnozy aktualnej sytuacji organizacji;
- opracowanie koncepcji zmiany;
- zakomunikowanie koncepcji zainteresowanym stronom;
- realizacja zmiany;
- zidentyfikowanie oraz śledzenie oporów i blokad we wprowadzaniu zmiany;
- likwidacja potencjalnych oporów i blokad;
- wprowadzenie bieżących natychmiastowych udoskonaleń realizacji zmiany;
- zakończenie projektu zmiany;
- obserwacja i analiza osiągniętych wyników po zakończeniu wprowadzania zmiany.

Każda zmiana wprowadzana w organizacji ma znamiona zgodności z zasadami koncepcji „Project Management” zatem wykorzystanie jej założeń w kompleksowy sposób może pomóc organizacji w skuteczniejszym jej wdrożeniu. Warto także wspomnieć, że w procesie zarządzania zmianą w organizacji uaktywnia się wiedza. Wiedza ta tworzona jest poprzez procesy uczenia się organizacji między innymi dzięki wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Doświadczenia pracowników związane z wspólną realizacją projektu przekładają się w przyszłości na skuteczniejszą i efektywniejszą pracę w warunkach normalnego funkcjonowania organizacji.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż istnieją przedsiębiorstwa, które narażone są na stałe funkcjonowanie w warunkach wprowadzania ciągłych zmian. Projekty wynikają z ciągłych zmian w otoczeniu jak i potrzeb wprowadzania stałych udoskonaleń organizacji. Zależą od krótkiego cyklu życia sektora, w którym działa przedsiębiorstwo jak i krótkiego cyklu życia oferowanych wyrobów i usług. Zaliczyć do nich można np. sektor informatyczny, wysokich technologii lub usług doradczych.

Podsumowując warto zwrócić uwagę na to, że umiejętność wprowadzania zmian w organizacji dowodzi o jej zdolności adaptacji do ciągłych i szybkich zmian w jej otoczeniu. Sukces obecnie osiągają te organizacje, które w sposób skuteczny i szybszy niż konkurenci wychwytyją zmiany w otoczeniu zewnętrznym i jak kameleony dostosowują wewnętrzne swe struktury i sposoby zarządzania do aktualnych potrzeb służących osiągnięciu zaplanowanych wyników.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, audytorzy TÜV CERT systemów zarządzania.