

Józef Penc

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie

Wprowadzanie zmian jest ważnym warunkiem trwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, a nawet przejawem jego żywotności i zachowania przedsiębiorczego, albowiem – jak słusznie zauważa P. Drucker „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję”. Zmiany są dzisiaj wymuszane głównie przez „burzliwe” otoczenie, a zwłaszcza dynamiczny rynek, który rewolucjonizuje całkowicie strategię działania przedsiębiorstwa. W gospodarce postępuje segmentacja rynków, ulega skróceniu cykl życia produktów, upadają bariery pomiędzy rynkiem krajowym i regionalnym (a nawet międzynarodowym), zwiększa się stale liczba konkurentów, a także rośnie znaczenie czynnika czasu, jako źródła przewagi konkurencyjnej. W takiej sytuacji sukces przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej zależny od jego zdolności do szybkiego reagowania na potrzeby i życzenia klientów (a nawet ich wyprzedzania), a więc od umiejętności wchodzenia na nowe rynki, rozwijania nowych dziedzin działalności, tworzenia nowych atrakcyjnych pomysłów w postaci innowacji.

Przedsiębiorstwo, chcąc zachować konkurencyjność i odnosić sukcesy, musi dokonywać wielu zmian, przekształcać swoją strukturę organizacyjną, zakresy działania i funkcje, szybko zmieniać wyroby, rynki i rodzaje działalności. Innymi słowy: musi ono stać się organizacją dynamiczną zorientowaną funkcjonalnie (nie produktowo) i kreującą oraz przeprowadzającą zmiany zapewniające mu niezbędną elastyczność i dynamikę w działaniu, odpowiednią do dynamiki zmian w otoczeniu (na rynku).

Wprowadzanie zmian powoduje jednak powstawanie różnych oporów, wynikających zarówno ze skostnienia stru-

ktur organizacyjnych i stereotypów myślenia (bariery biurokratyczne), braku odpowiednich środków (bariery ekonomiczne), a także z zachowania pracowników (bariery psychospołeczne), co utrudnia ich kreację i wprowadzanie oraz osłabia efekty planowanych przeobrażeń.

Oporość te mają więc złożoną naturę i wszystkie one przesądają o sprawności wprowadzanych zmian, a nawet powodują ich zaniechanie. Okazuje się jednak, że oporność przedsiębiorstwa wobec zmian tkwi głównie w jego podsystemie społecznym, w cechach psychologicznych pracowników i ich wzajemnych powiązaniach. Wiąże się to z faktem, że zmiana jest zjawiskiem z natury rzeczy burzącym dotychczasowy, uznawany przez pracowników, porządek i stan rzeczy oraz narusza spójność organizacyjną przedsiębiorstwa.

Istnieje więc wiele przyczyn, które wywołują i wzmagają psychologiczny opór wobec zmian. Najczęściej są to:

- niezrozumienie potrzeby zmiany ani jej sensu wskutek braku rzetelnej i autorytatywnej o niej informacji (pracownicy nie wiedzą, na czym zmiana ma konkretnie polegać);
- brak pozytywnych doświadczeń w realizowaniu nowości, obawa przed popełnieniem błędów i wprowadzeniem chaosu;
- obawa, że proponowane lub wprowadzane zmiany obniżą prestiż zawodu lub społeczny pracowników;
- obawa, że wprowadzana zmiana stworzy wymagania, którym pracownicy nie będą mogli sprostać (spowoduje wzrost trudności pracy);
- obawa, że poparcie zmiany narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom przeciwnym jej wprowadzeniu;
- skłonność do trwania przy starych wypróbowanych wzorcach, brak przekonania do nowych rozwiązań, które nie zostały odpowiednio sprawdzone;
- małe zaufanie do kierownictwa, obawa, że zmiany nie będą korzystne, że

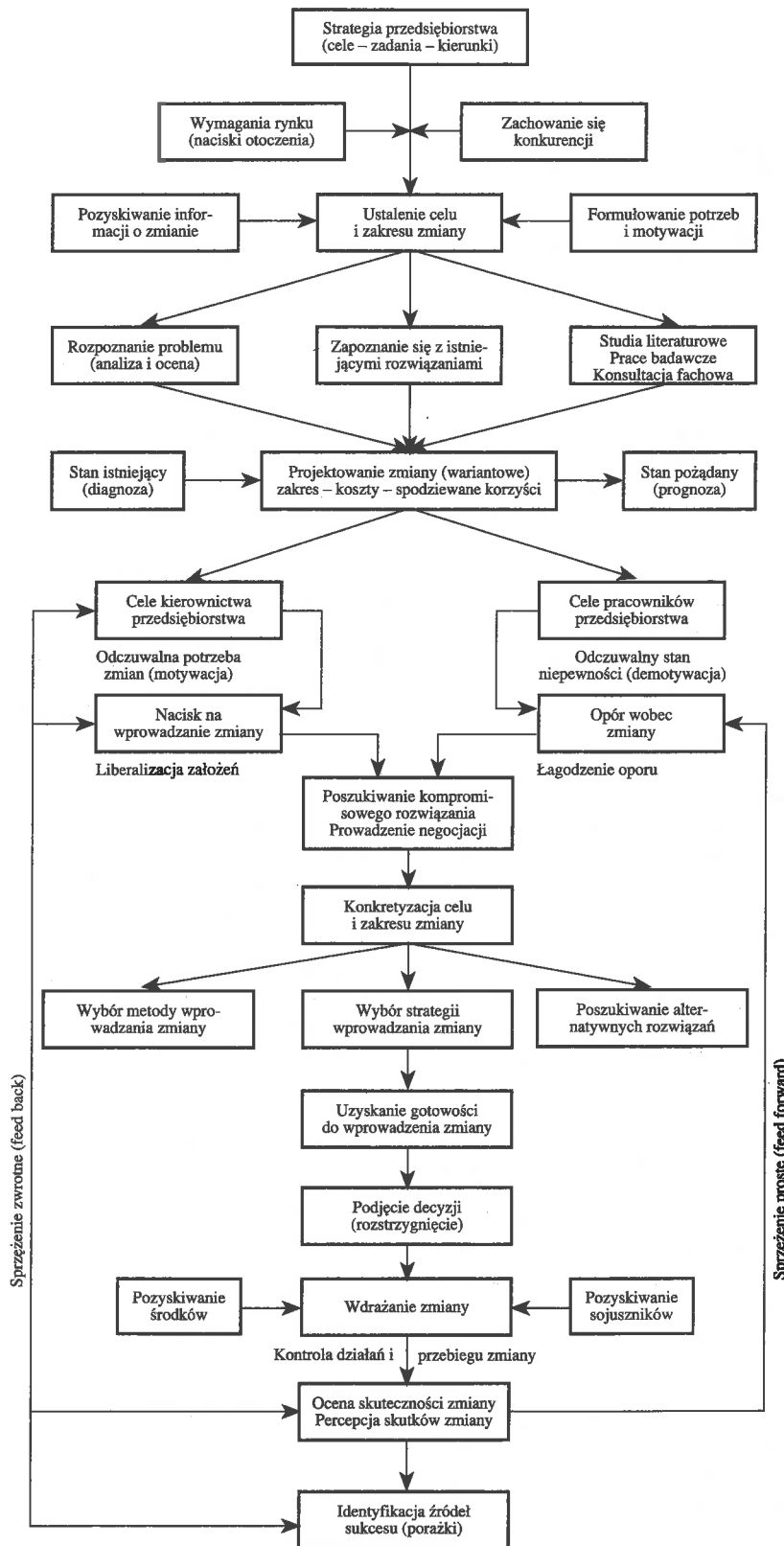
korzyści nie zrównoważą strat i w ostatecznym rezultacie okażą się nieopłacalne;

- zmiana grozi pogorszeniem relacji między wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy;
- zmiana nie uwzględnia utrwalonych w organizacji nieformalnej wzorów i norm postępowania;
- potrzeba „zachowania twarzy” – poparcie zmiany może oznaczać przyznanie się do błędnych poglądów lub decyzji w przeszłości;
- konformizacja postaw, niechęć do wyrażania własnych sądów i opinii, zadawania niewygodnych pytań, zgłaszania wątpliwości, które są sprzeczne ze zdaniem większości, bądź godzą we wcześniej podjęte przez grupę ustalenia;
- dynamika procesów grupowych, tj. wzajemne oddziaływanie na siebie członków grupy, wiara w nieomyślność i w moralną wyższość grupy, przekonanie, że ona ma zawsze rację, zgodnie z błędnym przeświadczeniem, że inteligencja zbiorowa jest wyższa od inteligencji indywidualnej;
- zmiany są często wprowadzane (jest ich dużo), są arbitralne i mało efektywne;
- warunki, na których zmiana jest oparta są niekorzystne, niewłaściwy jest także sposób jej realizacji, co sprawia, że pracownicy angażują się w działania obronne, blokujące wprowadzanie zmiany.

Oporów tych nie należy lekceważyć i łamać uporem kierownictwa, gdyż to może spowodować ich nasilenie się i wzmacnianie, a w konsekwencji niepełne bądź pozorne wprowadzenie zmiany, co może obciążyć przedsiębiorstwo niepotrzebnymi kosztami. Oporość te należy przewycięzać, dysponując odpowiednią wiedzą o ich przyczynach i stosując właściwą strategię sterowania ich przebiegiem. Model takiej strategii prezentuje rys. 1. Podstawą tej strategii powinny być następujące reguły:

- upowszechnienie opinii o niezbędności dokonania zmian w przedsiębior-





Rys. 1. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

stwie (w zakresie organizacji, technologii produkcji, wyrobów, marketingu itp.), podanie powodów wprowadzania zmian i przekonanie pracowników, że utrzymanie istniejącego stanu rzeczy oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, gdyż utrudnia ono efektywną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do wymagań rynku;

- stworzenie i rozpropagowanie wizji przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa, zaprezentowanie możliwych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych i produkcyjnych oraz określenie pożądanego w przyszłości kształtu organizacji przedsiębiorstwa, a więc dostosowanie zmian do obranej przez przedsiębiorstwo strategii;

- pokazanie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników, wynikających z zamierzonego wprowadzenia zmiany, podanie przykładów innych przedsiębiorstw, które wprowadziły u siebie podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego” nad „starym” i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą mieć charakter przejściowy, wynikający z „docierania się” zmiany i systemu i że oni są głównym czynnikiem procesu zmian;

- dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia jej projektu, aby mogli we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia i obawy oraz przedstawić własne propozycje, a także zasięgnięcie (ewentualne) opinii ekspertów, aby uzyskać jak najwięcej fachowych poglądów na uwarunkowania i efektywność zamierzonej zmiany i dokonać wyboru najkorzystniejszej alternatywy;

- włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone szacunkiem, mające poczucie własnej wartości i odpowiedzialności za swe słowa i czyny;

- stworzenie atmosfery pracy (w grupach roboczych) sprzyjającej kontaktom między pracownikami, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także pobudzanie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości i obawy mogły być wspólnie z przełożonymi analizowane i przezwyciężane;

● delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i chęci pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów opanowania nowych umiejętności, gdyż to eliminuje poczucie zagrożenia i niepewności jutra;

● stworzenie systemu motywacyjnego zachęcającego do wprowadzania zmian i premiującego osoby przyczyniające się do ich powodzenia, gdyż to przynosi satysfakcję osobistą i sprzyja zaangażowaniu się pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmiany;

● demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla zmiany i koncentrowanie wysiłków (finansowych, organizacyjnych itp.) na jej wdrażaniu, unikanie wprowadzania zmian, które wskazywałyby na jego niekompetencję, a także nadmiaru zmian (zmian zbędnych), gdyż to może wywołać niepotrzebny stres innowacyjny i obniżyć skuteczność praktycznej ich realizacji;

● unikanie wprowadzania zmian w taki sposób, by pracownicy nie odbierali ich jako ujemnej oceny tych, którzy pracowali w dotychczasowych warunkach, lecz by byli przeświadczeni, że zmiana wynika z konieczności poprawy efek-

tywności przedsiębiorstwa i lepszego dostosowania się do zmienionego otoczenia.

Reasumując należy podkreślić, iż **wprowadzanie zmian jest naturalnym sposobem zachowania się każdego systemu**. W teorii zarządzania podkreśla się wyraźnie, iż **stałą cechą wszelkich organizacji jest zmienność w czasie, stopniowe lub ciągle przechodzenie do stanów jakościowo korzystniejszych, reakcja na zmiany w otoczeniu, przystosowanie się, homeostaza, nadążność, transformacja itp.**, a więc uczenie się i rozwijanie w sposób korzystny dla ludzi, otoczenia i samej organizacji. Zmienność ta dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw dążących do podniesienia swej sprawności i spójności organizacyjnej z rynkiem (otoczeniem). Muszą one funkcjonować w takich warunkach techniczno-organizacyjnych, które ułatwiają im otwartość na nowe pomysły i rozwiązania, przedsiębiorczość i innowacyjność, elastyczność i zmienność działania.

Na drodze tych zmian stoją jednak liczne bariery, a zwłaszcza związane z oporem pracowników wobec zmian i ich motywacją. Wszystkie te bariery są ważne i menedżerowie muszą je pokonywać, by lepiej przystosować swoje

przedsiębiorstwo do otoczenia i osiągać sukcesy na rynku. Najważniejsze są jednak bariery psychospołeczne i ich przezwyciężanie wymaga szczególnych umiejętności. Nie można tłumić oporów, nie wnikając w ich przyczyny i nie usuwając źródeł tych przyczyn. Tłumiąc opór wobec zmiany tłumy się także zachowania korzystne, na których kierownictwu zależy. Opór ten trzeba przezwyciężać, wskazując i uzasadniając, że zmiana jest niezbędna i pożyteczna, że dobrze służy przedsiębiorstwu a pracownikom stwarza lepsze możliwości zaspokojenia ich potrzeb i aspiracji. Najlepszym zaś sposobem przezwyciężenia tego oporu jest włączenie pracowników w przygotowanie i realizację zmiany oraz zapewnienie im poczucia sprawstwa i satysfakcji z osiągniętego sukcesu, albowiem motywacja do zmiany jest tym silniejsza i trwalsza, im zmiana jest bardziej dla pracowników zrozumiała, chciana i zamierzona, i im wyższy poziom ich sprawności angażuje jej realizacja.

Józef Penc

Autor – prof. dr hab. Katedra Ekonomii i Marketingu Politechniki Łódzkiej.

PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE

SoftPoint Spółka z o.o. - znany dystrybutor licencjonowanego oprogramowania renomowanych firm zachodnich - oferuje komputerowe systemy do planowania i zarządzania. Proponujemy produkty amerykańskiej firmy SYMANTEC:

 **Time Line 5.0**

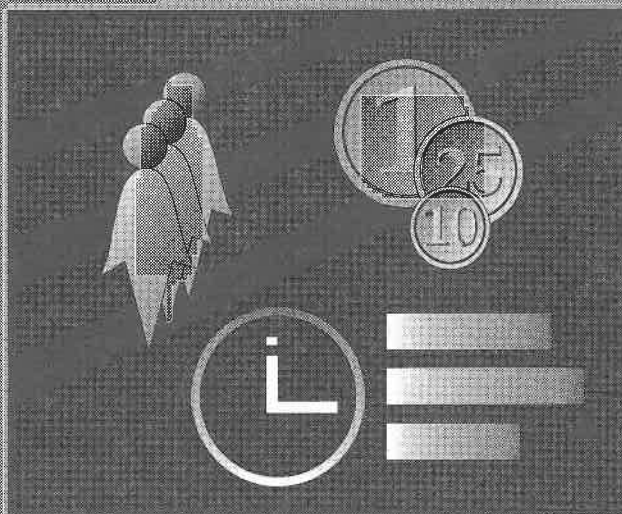
 **Time Line for Windows**

 **On Target**

Zastosowania:

- ◆ tworzenie wielopoziomowych harmonogramów zadań
- ◆ analiza czasowa (z wyznaczeniem ścieżki krytycznej)
- ◆ automatyczna optymalizacja wykorzystania zasobów
- ◆ analiza finansowa planowanego przedsięwzięcia
- ◆ kontrola realizacji planów

Dla użytkowników systemów Time Line prowadzimy szkolenia obejmujące pełny przegląd możliwości tych systemów z odpowiednim zestawem ćwiczeń.



SOFTPOINT

ul. Stomińskiego 1 (d. Buczka), 00-204 Warszawa
tel. 635-98-19, 635-80-03, fax 635-69-50, tlx 816503 cezas pl