

Henryk Dźwigoł

Nowoczesna organizacja przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji

rzą polskim firmom realną szansę funkcjonowania i rozwoju w nowej rzeczywistości gospodarczej. Zmiany powinny nastąpić nie tylko w sferze zarządzania podmiotami gospodarczymi, ale przede wszystkim w obszarze funkcjonowania takich organizacji, jakimi są gospodarki lokalne i regionalne.

Dlatego ważne wydaje się również opracowanie zasad i instrumentów wspierania rozwoju gospodarczego oraz dokonanie instytucjonalizacji działań integrujących i konsolidujących lokalne środowiska społeczno-gospodarcze. Współpraca biznesu z uczelniami, samorządami terytorialnymi, placówkami naukowo-badawczymi decydować będzie o naszej pozycji, o naszej konkurencyjności jako regionu, gminy i firmy.

Istota zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zmianą w przedsiębiorstwie można definiować według wielu ujęć w zależności od przyjętego kryterium. Z punktu widzenia ciągłości procesu wyróżnia się zmiany: ewolucyjne i rewolucyjne lub też zmiany rozwojowe (ulepszanie), przekształcenia (innowacje) i transformacje (osiągnięcie nowego stanu organizacji). Stosując kryterium czasowego następstwa faz rozwoju zmiany mogą być prowadzone jako: planowanie społeczno-techniczne, rozwój organizacyjny i konsekwentne stopniowanie. W ujęciu wielokryteriowym (zasieg, czas zmiany i zmiany w otoczeniu) możemy mówić o: zmianach doraźnych i trwałych lub też o zmianach adaptacyjnych (odtworzenie) i antycypacyjnych (reorientacja). Wybór modelu zmian zależy od rodzaju oraz sposobu ujmowania problemu zmian przez kadrę zarządzającą. Jednak niezależnie od przyjętego kryterium czy punktu widzenia, należy przyjąć, że zmiana nieodłącznie towarzyszy rozwojowi, a stabilność to iluzja. Umiejętność szybkiego identyfikowania zmian w otoczeniu zewnętrznym, w tym zmian na rynku, w sposób umożliwiający wykorzystanie ich pozytywnych elementów, stała się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może mieć nadzieję, że uda mu się odpowiedzieć na wyzwania rynkowe wcześniej niż to czynią inni tylko wtedy, gdy przeprowadzi ludzi przez zmianę szybko i skutecznie. Punktem wyjścia dla procesu kierowania zmianami w przedsiębiorstwie jest uświadomienie wszystkim potrzeby wprowadzenia zmian i zagrożenia, jeżeli ich się nie wprowadza.

Sukcesy odnoszone w przeszłości nie gwarantują już przedsiębiorstwom przetrwania w przyszłości, a przeszłość nie może już stanowić podstawy do prognozowania przyszłości. Przedsiębiorstwa podlegają przewidywalnym etapom rozwoju, a na każdym z nich muszą się zmienić lub upaść.

Zmiana jest zjawiskiem ciągłym, a proces zmian nie ma punktu docelowego. Jest procesem przeobrażeń i przewartościowań, jakim podlega przedsiębiorstwo, w ujęciu behawioralnym – jako proces udziału pracownika (kierownika) w zmianach i generowania skutków w ich postawach i zachowaniach. Aby mówić o zmianach, trzeba założyć intencjonalność tego, co nowe, kreatywność twórców zmian oraz empiryczny charakter zmian. Jednostki reagują w różny sposób na nieprzewidziane zmiany i rozwój sytuacji, który może być dla nich niekorzystny. Jedni odchodzą, inni nie cofają się przed wyzwaniami. W przedsiębiorstwie będącym w trakcie procesu zmian tworzenie elastycznie reagującej siły roboczej przez szerokie propagowanie wizji i strategii zmian oraz minimalizację skutków dezorganizacji jest sprawą nadrzędną. Daje to pracownikom możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniającej się sytuacji, a także pozwala utrzymać wydajność ich pracy przynajmniej na stałym poziomie. Powodzenie wprowadzenia zmian zależy od właściwego nimi zarządzania i planowania, opierając się na elastycznej, łatwej do przystosowania strukturze. Konsekwencją kreowania elastycznie reagującej siły roboczej jest wypracowanie umiejętności elastycznego reagowania na zmiany przez całe przedsiębiorstwo i pozytywnego stosunku do zarządzania zmianami.

Zarządzanie zmianami można rozpatrywać w kilku aspektach zmierzających z jednej strony do wypracowania odporności organizacji na zmiany niekorzystne, a z drugiej, ich zdolności do wprowadzania zmian pozytywnych.

Rola menedżera w procesie zmian

Nowe przedsiębiorstwo określane jako „model sieciowy”, charakteryzuje się kooperacją grup roboczych i zespołów. Odpowiedzialność, uprawnienia decyzyjne i kontrola wydajności stanowią wspólną sprawę. W tych przedsiębiorstwach poszukiwane są szczególne zdolności każdego pracownika. Aby być użytecznym trzeba nauczyć się działać na

własną odpowiedzialność, wówczas łatwiej będzie się przystosować i zaakceptować wprowadzane zmiany.

Zarządzanie zmianami jest najistotniejszą umiejętnością kierownika. Lista niezbędnych kwalifikacji dzisiejszej kadry kierowniczej może przyprawić o zawrót głowy. Odnosi się to zarówno do kulturowego i psychologicznego potencjału kierownika, jak i do jego podejścia do kwestii zmian. Najczęściej jako podstawowe cechy kierownika wyróżnia się: analityczny umysł, zdolności kierownicze, umiejętność zachowania spokoju w krytycznej sytuacji oraz umiejętność budowania elastycznego modelu pracy poprzez tworzenie „słuchającego go otoczenia”. Cechą dobrego kierownika jest również umiejętność słuchania otoczenia.

Programy zmian oparte na wizji stworzonej na górze przedsiębiorstwa muszą być skierowane ku dołowi i jako takie wymagają szerokiego udziału pracowników na etapie projektowania zmian i ich praktycznej realizacji. Jednak trudno jest sprawić, aby pracownicy od zaraz aprobowali przeprowadzenie w przedsiębiorstwie daleko idących zmian.

Dlatego też przynajmniej na wstępnym etapie programy zasadniczych zmian muszą być kierowane przez oddanych sprawie kierowników wyższego szczebla. Zespoły zarządzania wyższego szczebla często wydają się być zgodne co do potrzeby i kierunku zmian.

W ogólnej strategii przedsiębiorstwa łatwo jest wpisać takie deklaracje jak to, że „musimy stać się przedsiębiorstwem rentownym”, „dążymy do zdobycia pierwszego miejsca w branży”. Zwykle jednak, w ciągu pierwszych miesięcy zasadniczego programu zmian, wysiłki kadry kierowniczej załamują się w obliczu skutków, jakie zmiany te mogą przynieść. Czasami łatwo dostrzec impas, który powoduje konfrontację starego z nowym, i nie ma w tym nic złego. Konfrontacja daje bowiem możliwość szerokiej dyskusji na temat spraw i nurtujących problemów, prowadząc do ich rozwiązania i umożliwiając krok naprzód. Czasami jednak owo załamanie odbywa się w ciszy i po kryjomu i wówczas impas może przybrać formę spowolnienia zmian i z biegiem czasu program umiera śmiercią naturalną.

Aby osiągnąć zwiększenie autodynamiki własnej odpowiedzialności pracowników, należy przede wszystkim zmienić styl kierowania. Trzeba usunąć starą formę organizacyjną „modelu piramidy”. Decyzji nie wolno już dłużej podejmować wyłącznie na „szczytach”. Komunikacja nie może już więcej przebiegać tylko w jedną stronę, a kierownictwo przedsiębiorstwa nie może już dłużej jednostronnie decydować o tym, jak praca powinna być wykonana, albo jakie oczekiwania stawia się przed pracownikiem, nie pytając, czego oczekuje pracownik.

Współczesny menedżer musi być odpowiedzialny wobec firmy za jej wyniki, ale również wobec ludzi, a podejmowane przez niego decyzje muszą uwzględniać zarówno aspekt ekonomiczny funkcjonowania firmy, jak też czynnik ludzki.

Właściwy sposób zarządzania i aktywowania pracowników pozwalają osiągnąć lepszą równowagę pomiędzy zaangażowaniem pracowników w sprawy firmy a optymalizacją ich życia prywatnego. Powinniśmy zarządzać, a nie dowodzić. Pracownicy oczekują od menedżerów podejmowania właściwych, decyzji

strategicznych oraz ich zrozumienia. Pracownicy nie wezmą oczekiwanego udziału w podejmowanych przedsięwzięciach, jeżeli nie rozumieją ich wszystkich elementów. Dla zarządzania nastał nowy okres, oparty na profesjonalnych menedżerach. Istotą sprawy jest to, aby menedżerowie posiadali wykształcenie ogólne. Oznacza to umiejętność właściwej szerszej oceny sytuacji ludzi, ich systemu wartości, polityki, kultury, gospodarki, nowych technologii.

Grupa dobrych pracowników nigdy nie będzie zespołem, jeśli zabraknie w niej lidera, który wytycza cele i sposoby ich osiągania. Menedżera cechuje wiele umiejętności, a nie jedna, uniwersalna (w tym szczególnie dobór współpracowników), dzielenie się z nimi swoimi kompetencjami.

Trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwa osiągają sukcesy dzięki ludziom. Toteż kierownictwo powinno być bliżej pracowników i brać za nich większą odpowiedzialność. Niebezpieczne staje się jednak, gdy sukces staje się źródłem przekonania zarządzających o ich nieomyślności. Toteż twórczy menedżer potrafi zachować czujność przede wszystkim wobec siebie. Powinien zatem oceniać własne poczynania nie tylko przez pryzmat sukcesu i ekonomii, ale również w aspekcie własnego rozwoju i rozwoju pracowników.

Wrodzoną cechą lidera jest ambicja i determinacja, a także umiejętność zawierania kompromisów i dzielenia się władzą. Często w naszej rzeczywistości obserwujemy, iż wielu z nas chce być generałem w małej organizacji, a nie majorem w dużej.

Dobre zarządzanie to przede wszystkim siła menedżerów, którzy potrafią tworzyć, rozwijać i odnawiać przedsiębiorstwa. W nowej rzeczywistości gospodarczej menedżer nie może ciągle powielać sprawdzonych wzorców. Wymaga się od niego więcej i inaczej niż do tej pory. Bardzo duża konkurencja zmusza do maksymalnego wykorzystania inteligencji każdego pracownika, gdyż wiadomo, że jest ona motorem postępu.

Kształcenie w procesie zmian w zarządzaniu

„Nauka nie jest już dziś wyborem, jest koniecznością, najwyższym priorytetem jest nauczenie się, jak się uczyć szybciej”¹⁾.

W przedsiębiorstwach przyszłości obowiązuje nowa forma pracy – uczenie się. Dawniej uważano, że doszkalać może odbywać się tylko w salach wykładowych. Obecnie uczenie się staje się coraz bardziej jądrem każdej produktywności. Kiedy ucząca się organizacja dostarcza informacji i szkoli w sposób stały pracowników, nie tylko w celu poszerzenia wiedzy ale i umiejętności praktycznych, rozwija ich zdolności, promując jednocześnie umiejętności dostosowania się i elastyczności względem zmieniającej się rzeczywistości. Sedno uczącej się organizacji polega na zmianie systemu myślenia: z postrzegania siebie jako jednostki niezależnej od świata zewnętrznego na jednostkę związaną nierozdzielnie z tym światem, z pozycji postrzegania problemów jako błędów popełnionych przez innych ludzi lub wywołanych przez inne sytuacje, na postrzeganie, w jaki sposób nasze własne działanie stwarza problemy, przed którymi stoją inni. Ucząca się organizacja to miejsce,

w którym ludzie ciągle odkrywają, w jaki sposób wspólnie otaczają ich świat.

Przedsiębiorstwo po to aby, trwało i rozwijało się, zapewnić musi odpowiedni system szkoleń wszystkim kluczowym pracownikom.

Doświadczenia wielu przedsiębiorstw wskazują, że siła przedsiębiorstwa zależy od nieustannego kształcenia jej przywódców i osób zarządzających. Jest to zasadniczo odmienny punkt widzenia w stosunku do tego, który mierzy siłę zarządu przedsiębiorstwa w kategoriach tytułów naukowych, stanowisk dyrektorskich i absolwentów posiadających dyplomy ukończenia studiów w zakresie zarządzania. Nie ujmując wartości tych dokumentów, należy stwierdzić, że jest to jedynie połowa równania tworzącego organizację uczącą się, a wynika to z faktu, że wiedza, jak każdy towar starzeje się i należy ją aktualizować. Wszystkie funkcjonujące właściwie przedsiębiorstwa umożliwiają ciągłość kształcenia i edukacji swoich młodszych współpracowników, ale często specyfika pracy zespołu kierowniczego nie pozwala na wykorzystywanie czasu na kształcenie tych, którzy w przyszłości przejmą ster. Kształcenie w ramach przedsiębiorstwa uczącego się powinno mieć wymiar wieloaspektowy, interdyscyplinarny.

Mimo wielkich zalet, jakie niesie w sobie solidne wykształcenie w kierunku technicznym, w zarządzaniu czy w prawie, to umożliwia ono praktykowi wykorzystanie tylko połowy swoich możliwości i nie daje odpowiedniego przygotowania do realizacji skomplikowanych zadań, jakie stawia przed nami współczesny świat. Nowoczesne koncepcje kształcenia różnią się bardzo od dotychczasowego systemu pozyskiwania wiedzy. Uczenie zorientowane na klienta, na projekty i na *coaching* należeć będzie w przyszłości do najważniejszych form kwalifikacji. W przedsiębiorstwach uczących się wiedza, a nie kapitał czy też technologia jest uważana za najważniejszy z zasobów, który ułatwia przedsiębiorstwu osiąganie sukcesów i rozwój. Uczenie się jest podstawą do osiągania korzyści konkurencyjnych na rynku oraz ułatwia przedsiębiorstwu doskonalenie swojej działalności.

Wchodzimy w okres nowych możliwości, w którym edukacja jest warunkiem niezbędnym do pokonania barier pojawiających się w tworzeniu nowej rzeczywistości gospodarczej.

Chcąc lepiej rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa, musimy zmienić sposób myślenia, a temu m.in. służy ustawiczne kształcenie.

Konkurencyjność każdej gospodarki w XXI wieku będzie zależała od poziomu kwalifikacji zatrudnionych w niej pracowników. Brak wiedzy nie tylko z zakresu techniki i technologii, ale również ekonomii, socjologii i psychologii pracy, prawa pracy może mieć trudne do przewidzenia, ale w przyszłości negatywne skutki dla przedsiębiorstw.

Zakończenie

Istotą nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach restrukturyzacji są zmiany w jego strukturze technicznej, organizacyjnej, finansowej oraz, a może przede wszystkim w zarządzaniu. Zmiany w tych obszarach stanowią

fundament rozwoju przedsiębiorstwa, są nieuchronne i nieuniknione.

Zrozumienie zmian wymaga od przedsiębiorstwa dostosowania się do zmieniającego się otoczenia i aktywnego oddziaływania na nie. Konieczne zmiany dotyczą przedsiębiorstw deficytowych i tych, które mają skostniałą strukturę wewnętrzną i w dającej się przewidzieć perspektywie staną się deficytowe. Dotyczy to także tych przedsiębiorstw, które dzisiaj odnoszą sukcesy rynkowe. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że rozwiązania, dzięki którym dzisiaj przedsiębiorstwo odnosi sukcesy, noszą w sobie zalążki przyszłej klęski (każde rozwiązanie starzeje się i wymaga odnowy, czyli zmiany).

Zmiany w zarządzaniu stanowią więc o nowoczesności każdego przedsiębiorstwa, które je wprowadza w sposób przemyślany i konsekwentny.

Henryk Dźwigoł

¹⁾ E. SCHEIN, *How Can Organisations Learn Faster?* „Sloan Management Review” 1993 s. 85–92.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*. Poltext Warszawa 1998, s. 18 i nast.
- [2] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Firma wobec zagrożeń*. Warsztaty Menedżerskie. Warszawa 2000, s. 17.
- [3] ABELL D.F., *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*. Warsztaty Menedżerskie. Warszawa 2000, s. 19 i nast.
- [4] BLOOM H., CALORI R., P. DE WOOT, *Zarządzanie europejskie*. Poltext Warszawa 1996, s. 145.
- [5] BRATNICKI M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Akademia Ekonomiczna Katowice 1997, s. 21–38.
- [6] CARR D.K., HARD K.J., TRAHANT W.J., *Zarządzanie procesem zmian*. PWN Warszawa 1998, s. 24.
- [7] DRUCKER P.F., *Praktyka zarządzania*. Czytelnik. Kraków 1998, s. 323 i nast.
- [8] DRUCKER P.F., *Organizacja przyszłości*. Business Press, Warszawa 1998, s. 29–30.
- [9] DOLINSKA M., *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*. „Organizacja i Kierowanie” 4/2000.
- [10] FOPP L., *Vier Vorgehensalternativen zum erfolgreichen Business Change*. „Management” 1998, nr 10 s. 35.
- [11] GAGLIARDI P., *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies” nr 2, s. 117–134.
- [12] JICK T.D., *Managing Change, Cases and Concepts*. Irwin, Boston 1993, s. 2.
- [13] KŁECCZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J., *Strategiczne planowanie marketingowe*. PWE Warszawa 1996, s. 53.
- [14] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Spółczeństwo i organizacje*. Wyd. UMCS Lublin 1996, s. 157.
- [15] NADLER D.A., *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*. Bass Publishers San Francisco, London 1989, s. 71.
- [16] PETERS T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Knopf. New York 1987, s. 283.
- [17] SCHERMAN S., *A Master Class in Radical Change*, „Fortune” grudzień 1993, s. 82–90.
- [18] SENGE P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wyd. ABC Warszawa 1998, s. 12–13.
- [19] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*. PWE Warszawa 1999, s. 376 i nast.
- [20] WEICK K., *Organisation Design: Organisations – as Self – designing Systems*. „Organizational Dynamics” 6 nr 6/2000, s. 39.
- [21] ZIĘBICKI B., *Coaching jako metoda doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych*. „Organizacja i Kierowanie” 4/2000, s. 95.

Autor, dr nauk ekonomicznych, jest prezesem zarządu Rudzkiej Spółki Węglowej SA.