

Skuteczna adaptacja czynnika ludzkiego do zmian w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2007.05.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (808), 2007, ss. 22-25
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Balcerek

Zmiany jako element stały systemu zarządzania

Każde działające we współczesnej gospodarce przedsiębiorstwo za cel nadrzędny stawia sobie przetrwanie i rozwój. Otoczenie wymusza wprowadzenie innowacji i zmian, które mogą doprowadzić do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. To właśnie analiza otoczenia oraz *benchmark* inicjują zmiany w strategii działania podmiotów gospodarczych. Główne obszary zmian wymusza globalizacja, rozwój rynków azjatyckich, szybko rozwijające się technologie czy prywatyzacja. Szczegółowo zmiany te przedstawia tabela 1.

Badania przebiegów przekształceń pokazują, że istnieją dwie drogi zmian w przedsiębiorstwie. Pierwsza, szczególnie popularna w Stanach Zjednoczonych, oparta jest na teorii E zakładającej poprawę wskaźników ekonomicznych, takich jak: zysk i wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Druga natomiast bazuje na teorii O, która dotyczy przemiany kultury organizacyjnej wzrostu potencjału oraz wiedzy pracowników i jest strategią chętnie realizowaną przez firmy azjatyckie i europejskie. Współcześnie wielu specjalistów z zakresu zarządzania podkreśla znaczenie zmian w obu obszarach. Nie sposób bowiem skupić się na wdrożeniu nowych technologii, odchudzaniu firmy czy redukcji zatrudnienia, zapominając o długookresowej

wartości przedsiębiorstwa. Konieczne jest wprowadzenie właściwego kodu zmian, który zadecyduje o przetrwaniu danego przedsiębiorstwa i pozwoli na zarządzanie tak trudno mierzalnymi elementami, jak kultura organizacyjna czy kapitał intelektualny. Owym kodem jest zdaniem twórców teorii O i E wdrożenie teorii mieszanej, której założenia przedstawia tabela 2.

Etapy wdrożenia zmian w przedsiębiorstwie

Skuteczne wprowadzenie zmian w którymkolwiek z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa wymienionych w niniejszym artykule musi być poprzedzone ustaleniem precyzyjnej procedury działań, której zastosowanie przynosi efekty wymierne. Literatura z zakresu zarządzania zmianą podkreśla istotność pracy nad wdrożeniem takiego systemu na długo przed pojawieniem się w przedsiębiorstwie kryzysu płynności bądź ujemnego wyniku finansowego. Według badań firmy Roland Berger Strategy Consultants restrukturyzacja w Europie Zachodniej jest inicjowana w około 30% kryzysem strategicznym, w 50% kryzysem wynikowym, a w 20% kryzysem płynnościowym. W Polsce zaś zmiany wdrażane są po pojawieniu się problemów z płynnością finansową przedsiębiorstwa. W kryzysie tym przedsiębiorstwo może przetrwać jedynie od 3 do 6 miesięcy, po czym docho-

Tab. 1. Główne obszary zmian we współczesnym przedsiębiorstwie

Zmiany strukturalne	Zmiany strategii marketingowej	Zmiany procesu	Zmiany kulturowe
<ul style="list-style-type: none"> restrukturyzacja organizacji przeprojektowanie systemu przepływu informacji przekształcenie się w organizację opartą na zespołach redukcja liczby pracowników fuzje, przejęcia 	<ul style="list-style-type: none"> zwiększenie udziału w rynku bardziej precyzyjne nastawienie na klienta wprowadzenie nowych produktów i usług wejście na nowe rynki 	<ul style="list-style-type: none"> polepszenie czasu cyklu pracy przeprojektowanie procesów (<i>reengineering</i>) podwyższenie produktywności zastosowanie najnowszych technologii uzyskanie elastyczności podwyższenie jakości zmniejszenie kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> przekazywanie odpowiedzialności pracownikom opracowanie wspólnej wizji osiągnięcie różnicowanej siły roboczej wzmocnienie potencjału w zakresie komunikacji rozwój pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 18-20 oraz L. CLARKE, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 173.

Tab. 2. Porównanie teorii zmian w przedsiębiorstwach

Aspekt zmian	Teoria E	Teoria O	Teoria mieszana
Cele	Maksymalizacja zysków i wzrost wartości przedsiębiorstwa	Rozwój potencjału organizacyjnego, organizacja ucząca się	Spójność między krótkookresowymi celami ekonomicznymi a dbałością o długookresowy rozwój organizacji
Przywództwo	Odgórne zarządzanie zmianami	Oddolne zarządzanie zmianami	Kierownictwo ustala główne kierunki zmian, lecz w pełni angażuje pracowników do uczestnictwa w restrukturyzacji
Miejsce występowania	Stany Zjednoczone	Azja, Europa	Przedsiębiorstwa XXI wieku, bez względu na lokalizację
Procesy	Planowanie i opracowanie programów	Eksperymentowanie, zmiany ewolucyjne i innowacyjne w miarę pozyskiwania informacji i umiejętności	Działanie zaplanowane, które dopuszcza spontaniczne inicjatywy zmian ze strony pracowników niższych szczebli
System motywacyjny	Motywowanie poprzez zachęty biznesowe	Motywowanie poprzez budowanie atmosfery zaangażowania i wynagradzanie za wkład pracy	Bodźce finansowe są stosowane w celu zapewnienia trwałości zmian, a nie ich inicjowania
Rola konsultantów	Konsultanci opracowują rozwiązania problemów i analizują sytuację firmy	Konsultanci wspierają najwyższe kierownictwo w wypracowaniu własnych rozwiązań	Wiedza konsultantów staje się narzędziem poszukiwania własnych rozwiązań przez pracowników na każdym szczeblu w hierarchii organizacyjnej
Ukierunkowanie	Koncentracja na strukturach i systemach	Budowanie kultury organizacyjnej, czyli postaw i zachowań pracowników opartych na wspólnych wartościach	Równoległy nacisk na elementy twarde, takie jak systemy i struktury, oraz miękkie, takie jak kultura organizacyjna i podwyższanie potencjału pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. BEER, N. NORIA, *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, [w:] „Harvard Business Review Polska”, październik 2003, s. 109.

dzi do jego likwidacji. Jak podają konsultanci z firmy Roland Berger, zmiana strategii działania, jako proces ciągłego doskonalenia oraz poszukiwania optymalnego sposobu działania na rynku, jest obszarem, w którego obrębie niechętnie dokonują zmian polscy menedżerowie¹⁾. Kluczem w podejściu do procesu zarządzania zmianą jest dokonanie ich, zanim stanie się to konieczne. Najistotniejszymi elementami każdego modelu zmiany w przedsiębiorstwie są przede wszystkim:

- wizja określająca, w jakim kierunku podąża przedsiębiorstwo, zmiany w odniesieniu do czego są potrzebne;
- plan, czyli precyzyjnie opisane kolejne etapy zmian,
- zasoby rozumiane jako dostęp do środków umożliwiających zmianę,
- siła motywująca organizację, a przede wszystkim wewnętrzna motywacja czynnika ludzkiego do przeprowadzenia zmian i odejścia od często wygodnej i bezpiecznej rutyny²⁾.

Literatura kładzie nacisk na konieczność jasnej komunikacji zmian oraz przygotowania pracowników do nadchodzących przemian w ich codziennej pracy. Skuteczny proces zarządzania zmianą wg John P. Kottera powinien składać się z następujących etapów:

- Stworzenie pilności zmiany poprzez badania rynku i konkurencji, określenie potencjalnego kryzysu, jak również głównych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Paola Scaroni, dyrektor zarządzający włoskiego kon-

cernu paliwowego Eni, podkreśla, że właściwa konieczność zmian w przedsiębiorstwie tworzoną jest poprzez *benchmark*, ukazujący obszary, w których działania konkurencji są skuteczniejsze. Jednocześnie tworzy ambitne cele poprawy chętnie realizowane przez pracowników³⁾. Na tym etapie należy sprawdzić, czy organizacja nie jest zadufana w sobie. Źródłem „samouwielbienia” (*selfcomplacency*), jak określa John P. Kotter, są m.in.: brak zewnętrznej informacji zwrotnej (od dostawców, klientów, udziałowców) na temat wyników pracy przedsiębiorstwa, skupienie kierownictwa na sprawach mało istotnych, brak widocznego kryzysu, jak również wiara zatrudnionych we własne slogany reklamowe⁴⁾.

- Stworzenie zespołu odpowiedzialnego za wprowadzenie zmian, składającego się z osób chętnych do implementacji nowości i prowadzonego przez lidera zmian (agenta zmian). Właściwy dobór zespołu jest bardzo istotnym elementem planu zmian, pozwalającym z sukcesem przejść do kolejnego etapu. Pracownicy muszą mieć odpowiednie ekspertyzy, właściwie koordynować proces oraz posiadać umiejętności przywódcze, a przede wszystkim rozumieć pilność zmian.

- Rozwój wizji zmiany i strategii pozwalającej ją osiągnąć. Strategia i wizja powinna być stworzone przez ludzi wszystkich szczebli organizacyjnych, których zmiany dotyczą, powinny być proste, elastyczne oraz określać role i odpowiedzialność pracowników na każdym etapie realizacji⁵⁾.

■ Ciągła komunikacja wizji zmiany wspierana przez modelowe działanie zespołu zmian. Praktyka udowadnia, że skuteczna komunikacja decyduje o zaangażowaniu pracowników w proces zmian. Z badań przeprowadzonych w Polsce w latach 2000–2003 przez GFMP Management Consultants wynika, że spośród pracowników mających poczucie niedoinformowania o sytuacji w firmie jedynie około 30% akceptuje zmiany i mniej więcej tyle samo jest owym zmianom przeciwnie. Natomiast spośród pracowników uważających się za doinformowanych około 60% akceptuje wprowadzane zmiany⁶⁾.

■ Wspieranie innowacji i zmian poprzez zachęcanie do podejmowania ryzyka, promowanie nietradycyjnych pomysłów i działań. Usuwanie oporów wobec zmian poprzez stworzenie systemu zarządzania oraz struktury organizacyjnej wspierających wizję zmiany.

■ Stworzenie krótkookresowych sukcesów poprzez podział całego procesu zmian na mniejsze projekty, których zakończenie należy nagradzać. Konieczne jest świętowanie tzw. kamieni milowych oraz uwzględnienie tych osiągnięć w systemie wynagradzania pracowników.

■ Podsumowanie osiągnięć i tworzenie kolejnych zmian. Zatrudnianie oraz awans pracowników chętnych do wdrożenia zmian. Odnowienie procesów poprzez wdrożenie nowych projektów i tematów.

■ Wprowadzenie zmian do kultury organizacyjnej, czyli tzw. rewitalizacja kultury organizacyjnej. Określenie powiązań pomiędzy nowym sposobem działania i sukcesem organizacji. Stworzenie wśród pracowników postaw bazujących na podniesieniu wydajności oraz zadowoleniu klienta, jak również ciągły nacisk na efektywne zarządzanie⁷⁾.

Przedstawiony plan zmian kładzie duży nacisk na solidne przygotowanie pracowników do nowości, utworzenie struktur umożliwiających osiągnięcie celu, uzyskanie poparcia kluczowych osób, właściwą komunikację oraz tempo i kierunek zmian. Jak dowodzą dane statystyczne, około 70% programów zmian zakończyło się porażką, dlatego właściwa adaptacja czynnika ludzkiego do przemian decyduje o powodzeniu całego programu⁸⁾. Podobną sekwencję wdrażania zmian w przedsiębiorstwie wyróżnia metoda CAP (*Change Acceleration Process*) opracowana w firmie General Electric w 1992 roku. Komunikacja według metody CAP jest niezbędna nie tylko na początku procesu⁹⁾. Aby pracownicy zrozumieli wpływ wprowadzonych zmian na ich codzienną pracę, potrzebują bezpośrednich spotkań z przełożonym, który wytłumaczy im celowość zmian, pokaże możliwości rozwoju oraz zobrazuje zmiany zakresu obowiązków i systemu wynagradzania. Nawet jeśli zmiany związane są z redukcją zatrudnienia, warto jak najszybciej podać złe wieści, by przeciwdziałać plotkom i poczuciu niepewności. Pozwoli to jednocześnie na jak najszybsze zaakceptowanie zmian. Istnieje zależność między doinformowaniem a zadowoleniem i pozytywnym odbieraniem pracy i pracodawcy przez pracownika. Pracownicy poinformowani o sytuacji w ich przedsiębiorstwie są bardziej zmotywowani, zaangażowani i lojalni¹⁰⁾.

gradzania. Nawet jeśli zmiany związane są z redukcją zatrudnienia, warto jak najszybciej podać złe wieści, by przeciwdziałać plotkom i poczuciu niepewności. Pozwoli to jednocześnie na jak najszybsze zaakceptowanie zmian. Istnieje zależność między doinformowaniem a zadowoleniem i pozytywnym odbieraniem pracy i pracodawcy przez pracownika. Pracownicy poinformowani o sytuacji w ich przedsiębiorstwie są bardziej zmotywowani, zaangażowani i lojalni¹⁰⁾.

Mierzalny aspekt zarządzania zmianą

Zarządzanie zmianą to proces, w którym niezwykle trudno osiągnąć sukces, przede wszystkim ze względu na trudności pomiaru efektów wdrożonych zmian w tzw. miękkich obszarach zarządzania. Zdecydowanie łatwiej osiągnąć przewagę pod względem produktywności, jakości i wydajności zarządzania kosztami, niż wdrażać nową strategię i zmieniać kulturę organizacyjną. Oczywiście, jeśli agenci zmian nie wezmą pod uwagę kluczowych, wymiernych elementów programu zmian, to wdrożenie zmian zakończy się fiaskiem, zanim niewymierne elementy staną się przedmiotem zainteresowania zespołu zmian.

Bogata literatura z zakresu zarządzania zmianą stara się odpowiedzieć na pytanie, co stanowi o sukcesie danego programu. W 1994 roku firma Boston Consulting Group zakończyła badania, w których wzięło udział 225 podmiotów przeprowadzających zmiany. W efekcie tych badań stworzono metodę DICE¹¹⁾ (TIZW) bazującą na czterech czynnikach, które wpływają na sukces bądź porażkę zmian. Tymi czynnikami są:

- czas trwania programu (T),
- zintegrowanie zespołu zmian (I),
- zaangażowanie (Z),
- wysiłek (W).

O sukcesie danego programu decyduje następująca kombinacja czynników:

$$TIZW = T + (2 \times I) + (2 \times Z_1) + Z_2 + W$$

Badania pokazały, że gdy wynik TIZW szacuje się pomiędzy 7 a 14, to projekty kończą się sukcesem, gdy pomiędzy 14 a 17, to rezultat wprowadzenia zmian jest nieprzewidywalny, natomiast gdy projekt ma punktów więcej niż 17, zmiany kończą się niepowodzeniem. Jak można zauważyć, im mniejszy wynik TIZW, tym prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia zmian rośnie¹²⁾. Sposób obliczania wyniku TIZW zostanie przedstawiony poniżej.

Pierwszy wymieniony czynnik to czas poświęcony przez przedsiębiorstwo na wdrożenie zmian (T). Badania pokazują, że największe prawdopodobieństwo sukcesu mają programy długie, lecz poddawane częstym weryfikacjom. Czas monitorowania realizacji programu zmian powinien wynosić, zgodnie z wynikami badań BCG, od sześciu do ośmiu tygodni. To właśnie w tym okresie zespół zmian powinien przedstawić raport z postępów jego pracy, a naczelnie kierownictwo powinno te zmiany ocenić. Sposób przeliczania czasu weryfikacji projektu na punkty TIZW przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Sposób obliczania czasu T w metodzie TIZW

Czas weryfikacji projektu zmian	Liczba punktów (T)
Mniej niż 2 miesiące	1
Od 2 do 4 miesięcy	2
Od 4 do 8 miesięcy	3
Więcej niż 8 miesięcy	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie H.L. SIRKIN, P. KEENAN, A. JACKSON, *op.cit.*, s. 114.

Kolejny czynnik, którym jest zintegrowanie zespołu zmian, to wielkość zależna przede wszystkim od zdolności lidera projektu zmian (agenta zmian). Dobrzy liderzy to osoby o zdolnościach organizacyjnych, radzące sobie z rozwiązywaniem problemów i nastawione na rezultat, odpowiedzialne za pracę swoją i swojego zespołu i silnie zmotywowane. Liderzy zmian muszą określić rolę każdego członka zespołu, ich zakres obowiązków i odpowiedzialność, jak również podać kryteria oceny zespołu i wyznaczyć czas, jaki pracownicy powinni poświęcić na pracę nad projektem zmian. Jeśli lider zmian spełnia wymienione kryteria i do zespołu dobrano wykwalifikowanych i zmotywanych pracowników, którzy zakończyli swoją pracę w czasie, a organizacja przeznaczyła co najmniej 50% czasu członków zespołu zmian na pracę nad projektem, zintegrowanie zespołu (I) należy ocenić na poziomie 1 punktu. Jeśli żadne z wymienionych kryteriów nie zostało spełnione, projekt należy ocenić na poziomie 4 punktów. Punkty 2 i 3 należy przyznać, gdy wydajność zespołu kształtuje się pomiędzy wymienionymi wyżej skrajnymi sytuacjami, są więc wyznaczone zgodnie z subiektywnym odczuciem oceniającego.

Zaangażowanie (Z) jest czynnikiem, który został podzielony przez autorów metody na dwa poziomy: Z_1 jako zaangażowanie naczelnego kierownictwa oraz Z_2 określający zaangażowanie pracowników niższych szczebli. Z_1 ocenia poziom, z jakim kadra najwyższego szczebla komunikuje konieczność zmian i angażuje się w projekt. Zgodnie z zasadą, że przykład idzie z góry, gdy CEO⁽³⁾ odczuwają, że zmiany komunikowane są przez nich częściej, niż powinny, to zgodnie z opinią autorów metody TIZW taki program zmian ma szansę powodzenia i należy przyznać 1 punkt za zaangażowanie kierownictwa. Gdy dyrektorzy są neutralni w stosunku do wdrażanych zmian, Z_1 oceniamy na poziomie 2 lub 3 punktów, gdy przeciwni, należy przyznać 4 punkty. Podobnie oceniamy zaangażowanie pracowników (Z_2), mając na uwadze przede wszystkim zrozumienie przez pracowników potrzeby zmian oraz wspieranie wdrażania projektu.

Ostatni z czynników wpływający na sukces projektu to wysiłek (W). Kryterium to dotyczy przede wszystkim właściwej organizacji czasu pracy i wyznaczania priorytetów. Największym powodzeniem cieszą się te projekty, nad którymi pracownicy nie zwiększyli swojego czasu pracy o więcej niż 10% i za to należy przydzielić 1 punkt. Gdy zatrudnieni otrzymali do wykonania 10 do 20% więcej pracy, wysiłek (W) należy ocenić na poziomie 2 punktów. Natomiast dodatkowa praca o ponad 20 do 30% oceniana jest na poziomie 3 punktów, powyżej 40% to wysiłek (W), za który należy przyznać 4 punkty⁽⁴⁾.

Wnioski, jakie nasuwają się odnośnie do przedstawionej metody TIZW, to jej duża subiektywność, jednak stosowanie jej w celu oceny programów jest jak najbardziej zasadne. Metoda TIZW pozwoli na ocenę podprojektów bądź etapów implementacji zmian oraz skróci kilkudniowe debaty nad zmianą strategii w dwugodzinne spotkanie, oparte na czterech kryteriach oceniających mocne i słabe strony projektu zmian. Kolejnym atutem tej metody jest skupienie się na najważniejszych elementach każdego projektu

zmian, a mianowicie na komunikacji i zaangażowaniu pracowników wszystkich szczebli. Próby pomiaru zmian jakościowych każdego projektu zmian są zadaniem trudnym, którego warto się podjąć przede wszystkim ze względu na konieczność wdrożenia prostego, wspólnego języka (żargonu zmian) wśród zatrudnionych.

Anna Balcerek

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZYPISY

- 1) W. ŻÓLCIŃSKA, *Firma w kryzysie*, „CEO – Magazyn Kadry Zarządzającej”, styczeń 2005, <http://www.cxo.pl/arttykuly/46055.html>
- 2) T. KOŁODZIEJCZAK, *Świadoma organizacja – wstęp do zarządzania zmianami*, [w:] „Outsourcing Magazine”, nr 4 (8) 2006, s. 28–29.
- 3) G. GHISLANZONI, *Leading Change: an Interview with the CEO of Eni*, [w:] „The McKinsey Quarterly” 2006, nr 3, s. 55–63.
- 4) J.P. KOTTER, *Leading change*, Wyd. Harvard Business Press, Boston 1996, s. 35–41.
- 5) *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, „Harvard Business Essentials”, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 77–79.
- 6) B. DĄBROWSKI, R. ROSTEK, W. KURDA, *Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, 11/2003, s. 54–64.
- 7) J.P. KOTTER, *op.cit.*, s. 21.
- 8) M. BEER, N. NORIA, *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwiema sprzecznościami*, „Harvard Business Review Polska”, 10/2003, s. 105.
- 9) H. GURYN, *Przekonać załogę do zmian*, [w:] *Personel i zarządzanie*, Wyd. Infor, 1–31.08.2001, s. 32–34.
- 10) B. DĄBROWSKI, R. ROSTEK, W. KURDA, *op.cit.*, s. 54–64.
- 11) Z angielskiego: Duration (czas trwania procesu – T), Integrity (zintegrowanie grupy – I), Commitment (zaangażowanie – Z), Effort (wysiłek – W). TIZW to polskie tłumaczenie metody DICE przez autora niniejszego artykułu.
- 12) H.L. SIRKIN, P. KEENAN, A. JACKSON, *The Hard side of change management*, [w:] „Harvard Business Review”, październik 2005, s. 109–118.
- 13) CEO to akronim utworzony od angielskich słów Chief Executive Officer oznaczający osobę z najwyższego kierownictwa, odpowiedzialną za przyszłość organizacji.
- 14) H.L. SIRKIN, P. KEENAN, A. JACKSON, *op.cit.*, s. 113–114.

Summary

The paper presents main changes in contemporary enterprise and ways of leading transformation. The author focus on the human resource, whose activities influence changes processes in all organizations. Adapting employee to change is a difficult task to which all changes' leaders have to be prepare. In this point of view the acceptance of changes within organization decided whether the whole transformation project will succeed or not. To achieve it, changes should be implemented gradually and stress on proper communication. On the other hand progress in change process should be measured and managed. The article provides methods of communicating changes and measuring milestones in changes process. It is as well a trial of implementing "hard" and "soft" changes in a company simultaneously.