Jadwiga Majchrzak

KILKA REFLEKSJI NA TEMAT ZŁOŻONOŚCI ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Wstęp

W dzisiejszych czasach zmiany stały się istotnym i trwałym zjawiskiem życia organizacji. Organizacje, chcąc przeżyć i rozwijać się, muszą wprowadzać zmiany. Nic więc dziwnego, że ciągle poszukują sposobów skutecznego przekształcania się. Odpowiedzią na te potrzeby organizacji jest nieustannie poszerzający się zestaw narzędzi (metod, technik), które proponuje się stosować w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych. Znajduje to wyraz w literaturze zagadnienia, w której warstwa narzędziowa jest silnie reprezentowana. Rzadziej natomiast podejmuje się analizy poświęcone samemu zjawisku zmian – jego istocie, złożoności itd.

Zamierzeniem autorki jest podzielenie się z Czytelnikami kilkoma myślami na temat tego zjawiska. Dotyczyć one będą trzech zagadnień, którym poświęcono kolejne punkty opracowania. Pierwszym jest samo pojęcie zmiana i złożenia tego pojęcia ze słowem organizacja. Następnie dyskutuje się kwestię celów zmian organizacyjnych. Kolejnym zagadnieniem są efekty zmian i problemy związane z ich oceną.

Podstawą przedstawionych uwag są studia literaturowe i obserwacje przekształceń dokonujących się w praktyce gospodarczej.

Istota zmian – interpretacja pojęcia zmiany, zmiany w organizacji, zmiany organizacji, zmiany organizacyjne

Rozpatrując zmiany w odniesieniu do organizacji, używa się różnego połączenia tych słów. Najczęściej są nimi: zmiany w organizacji, zmiany organizacji,

zmiany organizacyjne. Celowe wydaje się rozważenie, co kryje się pod tymi określeniami, czy oznaczają one to samo lub czy ich zakres znaczeniowy jest odmienny. Próbę odniesienia się do tych pytań warto poprzedzić objaśnieniem samego pojęcia zmiany.

Zmiana jest pojęciem względnym, tzn., że mówiąc o zmianach, ma się faktycznie na myśli ich stopień, a nie to, że są prostym przeciwieństwem stałości (niezmienności). Każde zjawisko, nawet z natury stałe, podlega zmianom. Przykładem może być temperatura lub wilgotność. To samo odnosi się do organizacji. Wiele organizacji może wydawać się niezmienione przez długi czas, gdy w rzeczywistości się zmieniają i rozwijają.

Według profesora T. Kotarbińskiego: „zmiana to to, że taka a taka rzecz na początku takiego okresu była taka a taka, na końcu zaś tego okresu była inna"[1].

Z przytoczonej definicji wynika, że zmiana jest różnicą między jednym stanem (w czasie t_1) a innym stanem (w czasie t_2), bez wskazywania na jej przyczyny, formy czy skutki[2]. Przestrzeń między tymi stanami wypełniają zmiany i innowacje[3]. Inaczej mówiąc: zmiana oznacza przejście od obecnego stanu do stanu przyszłego. Jest ona czymś innym, pewną odmiennością.

W *Słowniku języka polskiego* zmiana definiowana jest dwojako: 1) jako fakt, że ktoś (coś) staje się inny (inne) niż dotychczas i 2) jako zastąpienie czegoś czymś, zamienianie, wymiana czegoś na coś[4]. W tych określeniach występują dwa aspekty zmian: aspekt rzeczowy coś (ktoś) staje się inne i aspekt czynnościowy wyrażany w słowach: wymiana, zamienianie, zastąpienie. Na te dwa aspekty zmian w stosunku do organizacji zwraca uwagę Z. Mikołajczyk, pisząc, że skoro zmiana oznacza dokonywanie przeobrażeń zmieniających istotę rzeczy lub zjawisk, to zawiera w sobie proces i treść[5].

Pojęcie zmiany odnosi się do dowolnego aspektu organizacji, na przykład procesu pracy, technologii, struktury organizacyjnej czy kwalifikacji personelu. Zmiany wyrażają się w przekształceniach składników (podsystemów) i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między organizacją a jej otoczeniem. K. Perechuda dodaje, że chodzi o przekształcenie istotnych parametrów systemu[6].

---

[1] Cyt. za W. Gasparski, *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa 1978, s. 12.

[2] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, WNPWN, Warszawa 1998, s. 107.

[3] *Metodologia restrukturyzacji i prywatyzacji gospodarki komunalnej*, red. K. Perechuda, Urząd Miejski w Wałbrzychu, Wrocław – Wałbrzych 1993, s. 33.

[4] *Słownik języka polskiego*, t. III. PWN, Warszawa 1989, s. 1038–1039.

[5] Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, WNPWN, Warszawa 1999, s. 189.

[6] *Zarządzanie zmianami*, red. K. Perechuda, AE we Wrocławiu, Urząd Miejski w Wałbrzychu, Wrocław – Wałbrzych 1993, s. 9.

Po określeniu pojęcia zmiana można przejść do interpretacji wymienionych na wstępie złożeń. W pierwszej kolejności będzie to złożenie: zmiany w organizacji. Intuicja podpowiada, że zmiany w organizacji to przekształcenia w różnych, dowolnych jej składnikach. Mogą one obejmować produkty (usługi), technologie, stan i strukturę personelu itd., przy czym w danym przypadku mogą dotyczyć jednego składnika lub kilku. Zakres zmian może więc być różny – od jednego do wielu składników. Ponadto w odniesieniu do każdego elementu organizacji również głębokość zmian może być różna: od powierzchownych do głębokich. Oprócz zakresu i głębokości zmian, dla zrozumienia złożenia: zmiany w organizacji ważne wydaje się jeszcze jedno kryterium, mianowicie charakter zmian. Można założyć, że zmiany dowolnych składników organizacji będą polegały na tym, że do starych rozwiązań dodaje się nowe lub modyfikuje się dotychczasowe rozwiązania, co w efekcie prowadzi do dostosowywania się organizacji do bieżącej sytuacji w otoczeniu. Takie zmiany nie naruszają podstaw systemu, mają charakter zachowawczy i zmierzają do przywrócenia poprzedniego stanu równowagi. Inaczej mówiąc, utrzymują one istniejący system, a podstawową zasadą, na której się opierają, jest homeostaza.

Jeżeli chodzi o określenie: zmiany organizacji, można przyjąć, iż sugeruje ono, że zmianie podlega cała organizacja, wszystkie jej składniki i powiązania między nimi, i w rezultacie zmienia się cały system. Zmiany organizacji to zmiany gruntownie przekształcające system, nadające mu nową jakość.

Uwzględniając dorobek literatury, można dostrzec, że przedstawione wyżej wyjaśnienie określeń, zmiany w organizacji i zmiany organizacji, ściśle koresponduje z zaproponowanym przez G. Nizarda podziałem zmian na zmiany typu I i zmiany typu II. Według autora zmiany typu I to zmiany w ramach danego systemu, którego kształt zostaje zachowany. W przeciwieństwie do nich, zmiany typu II to zmiany samego systemu, przekształcające jego jakość. Tego typu zmiany dokonują się przy braku równowagi – punkt równowagi nieustannie się przemieszcza, a organizacja tworzy nowe innowacyjne rozwiązania. Cechy obu typów zmian w ujęciu G. Nizarda przedstawiono w tabeli 1. Warto dodać, że zmiany typu I są charakterystyczne dla organizacji funkcjonujących w warunkach stabilnego otoczenia. Obecnie takie warunki występują coraz rzadziej. Otoczenie dzisiejszych organizacji podlega permanentnym, gruntownym zmianom. To z kolei wymusza na organizacjach zmiany typu II. Zatem organizacje, dążąc do sukcesu, wprowadzają innowacyjne zmiany typu II.

Zbliżoną do powyższej interpretacji jest koncepcja impulsów silnosygnałowych i niskosygnałowych zaproponowana przez K. Perechudę[7]. Impulsy silnosygnałowe stanowią newralgiczne fragmenty rzeczywistości organizacyjnej, a ich przekształcenie w wyniku oddziaływań podmiotów władzy prowadzi do

[7] *Zarządzanie zmianami*, s. 9–11.

zmiany istotnych parametrów całego systemu. W przeciwieństwie do nich impulsy niskosygnałowe dotyczą peryferyjnych części organizacji, a ich przekształcenia utrzymują dotychczasowe rozwiązania.

Tabela 1

Zmiany typu I i zmiany typu II

Zmiany typu I	Zmiany typu II
Homeostaza	Zmiany przy braku równowagi
Normy stałe i rozbudowane	Normy elastyczne i zmienne
Ujemne sprzężenia zwrotne	Narastające sprzężenia zwrotne
Postęp proporcjonalny na wszystkich odcinkach	Przyspieszenie i rozdroża zmuszające do wyboru
Tendencje stagnacyjne	Struktury rozproszone
Przyszłość przewidywalna	Przyszłość nieodgadniona
Uczenie się przez praktykę w typowych sytuacjach	Zapoczątkowanie doświadczeń nad współtworzeniem
Wykluczenie przypadku i chaosu	Z chaosu do porządku
Nieustanna kontrola	Autonomia podmiotów i samokontrola
System poddany wszechstronnej regulacji	Struktury pośredniczące
Struktury powtarzalne	Rozwój
System podmiotem zarządzania	Indywidualizm
Innowacja stopniowalna	Innowacja integralna

Źródło: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa, Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, WNPWN, Warszawa 1998, s. 110

Drugie złożenie: to zmiany organizacyjne. Warto zauważyć, że upowszechniło się ono w literaturze i jest dziś często używane. Można nawet odnieść wrażenie, że zastąpiło wcześniej wymienione określenia. W większości publikacji z zakresu zmian, pojęcie zmiana używane jest z przymiotnikiem: organizacyjna (organizational change). Próbując odnieść się do tego określenia, można, w zależności od rozumienia przymiotnika „organizacyjna", założyć dwie interpretacje zmian organizacyjnych: wąską i szeroką (całościową). W ujęciu wąskim, zmiany organizacyjne oznaczałyby przekształcenia w jednym z obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, jakim jest „organizacja i zarządzanie". A zatem w grę wchodziłyby tu wszystkie rozwiązania: struktury, procesy, procedury itd. składające się na obszar organizacji i zarządzania. Nie wydaje się, aby ta interpretacja odpowiadała „duchowi" literatury zagadnienia, a przede wszystkim oddawała charakter dokonujących się w rzeczywistości zmian. Jest to ujęcie cząstkowe, wąskie. Interpretacja druga to interpretacja całościowa, kompleksowa. Przymiotnik organizacyjna odnosi się tu do organizacji jako całości. Zgodnie z tą interpretacją zmiany następują we wszystkich składnikach i warstwach wzajemnie ze sobą powiązanych. Nie musi to oznaczać, że wszystkie te zmiany

zachodzą równolegle w danym przedziale czasu i z jednakową intensywnością. Zazwyczaj bywa tak, że zmiany w określonych obszarach pociągają za sobą zmiany w innych obszarach. W organizacjach dokonuje się wiele zmian, które na siebie nachodzą. Tak można by rozumieć znane z literatury modele określające przedmiot zmian takich autorów, jak: H.J. Leavitt, J.P. Kotter, T.J. Peters, R.H. Waterman i J. Philips (model 7–S) czy model warstwowy organizacji (tzw. model cebuli). Wszystkie one uwzględniają podstawowe składniki organizacji, które mogą podlegać zmianom, i jednocześnie podkreślają wzajemne oddziaływanie organizacji i otoczenia. Zatem przez zmiany organizacyjne można rozumieć zmiany dokonujące się w organizacji i przez organizację w jej relacji z otoczeniem.

Przedstawione rozumowanie pokazuje, że samo pojęcie zmiana jest pojęciem złożonym. Jego interpretacja wymaga uwzględnienia wielu kryteriów (cech). Szczególne znaczenie ma charakter zmiany, główna zasada, na której zmiana jest oparta i która sprawia, że zmiana utrzyma istniejący system lub nada mu nowy wymiar (nową jakość). Dla uwypuklenia tego warto przytoczyć pogląd M. Kostery, która rozpatrując relacje między zmianą rewolucyjną (skokową) a jej głębokością, zauważa, że zmiana rewolucyjna nie musi oznaczać gruntownego przeobrażenia.

Autorka pisze: „Trwałe założenia kulturowe mogą pozostać niezmienione, rewolucje interpretowane są zgodnie ze starymi wzorcami [...]"[8] Wynika z tego, że ani zakres zmian, ani sposób ich przeprowadzania nie są wystarczające dla kwalifikacji zmian. Najważniejsze jest to, jaka będzie jakość systemu organizacji po wprowadzeniu zmian. Zatem: czy wprowadzone zmiany przesuną organizację na wyższy rozwojowo poziom, czy utrzymają ją na dotychczasowym poziomie? Oznacza to różną wartość dodaną zmian lub nawet jej brak[9]. W tym ostatnim przypadku mówi się o zmianie regresywnej.

Do powyższych uwag na temat złożoności pojęcia „zmiana organizacyjna" warto na koniec dodać jeszcze jedną, mianowicie, że zmianę organizacyjną coraz częściej postrzega się nie jako wyraźne przejście od jednego stanu do drugiego, ale jako proces ciągły, ciągłą transformację przedsiębiorstwa. Jest to podyktowane narastającą turbulencją otoczenia i rosnącą dynamiką organizacyjną[10].

---

[8] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 161.

[9] Pojęcie wartość dodana zmian zaczerpnięto od E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami – kluczowe kompetencje w firmie*, „Współczesne Zarządzanie" 2002, nr 4.

[10] H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms*, „Long Range Planning" 2001, vol. 34.

Cele zmian organizacyjnych. Potrzeba wielowymiarowego i zrównoważonego zbioru celów

Z tego, co dotąd powiedziano, wynika, że obecnie organizacje (zwłaszcza przedsiębiorstwa) nieustannie stają wobec konieczności ciągłych zmian, gruntownie je przekształcających. Pojawia się pytanie, jakie cele stawiają sobie kierownictwa przedsiębiorstw, podejmując gruntowne transformacje, i jakie cele faktycznie osiągają. Jest to pytanie o tyle uzasadnione, że z doniesień literaturowych wynika, że wiele przedsięwzięć zmian kończy się niepowodzeniem lub tylko częściową skutecznością. Jak podają M. Beer i N. Nohria – na podstawie wieloletnich badań – około 70% wszystkich inicjatyw zmian upada. Za przyczynę niepowodzeń autorzy uważają to, że „menedżerowie gubią się w natłoku pomysłów i inicjatyw oraz tracą z oczu prawdziwe wartości docelowe na rzecz doraźnych działań"[11]. Pociąga to za sobą wysokie koszty zmian w wymiarze finansowym i ludzkim. Inni badacze jako przyczynę niepowodzenia zmian wskazują na brak zabezpieczenia koniecznych warunków lub pominięcie ważnego aspektu procesu zmian. Przykładowo P. Strebel z Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania w Lozannie za takie brakujące ogniwo uznaje układy personalne[12].

W związku z tym słuszne wydaje się zatrzymanie nad kwestią celów zmian organizacyjnych. Należy zaznaczyć, że o celach zmian mówi się stosunkowo rzadko. Znacznie częściej badacze zajmują się interpretacją potrzeby zmian, rozważając czynniki (zewnętrzne i wewnętrzne) skłaniające organizacje do zmian i interpretując procesy wzajemnego oddziaływania organizacji i otocznia. Analizy te ukazują, jak organizacje adaptują się lub odpowiadają na szanse i zagrożenia otoczenia.

Rozpatrując cele zmian, trzeba mieć na uwadze kategorię celu organizacji. Uświadamia ona wymagania, jakie cele powinny spełniać zmiany. Profesor L. Krzyżanowski zaznacza, że wszelkie cele wywodzone są z wartości, a w przypadku organizacji są to wartości wyznawane przez jej uczestników i przez otoczenie, z którym organizacja jest powiązana. Samo pojęcie celu według autora to „określony, przyszły, pożądany stan rzeczy, dla którego osiągnięcia (zaistnienia) dany podmiot gotów jest podjąć działanie"[13]. Interpretując to pojęcie autor stwierdza, że cele są konkretyzacją zamierzeń, informują o tym, co, kto i kiedy

[11] M. Beer, N. Nohria, *Craking the Code of Change*, „Harvard Business Review" 2000, May–June.

[12] *Dlaczego pracownicy są odporni na zmiany*, „Przegląd Organizacji" 1996, nr 7–8.

[13] L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, WNPWN, Warszawa 1999, s. 250.

ma osiągnąć. Określają przedmiot dążeń, to znaczy pożądany stan lub rezultat, pod względem cech jakościowych (rodzaju) i ilościowych (mierzonych w wielkościach absolutnych lub względnych), a także wskazują termin lub okres osiągnięcia pożądanego stanu bądź rezultatu oraz podmiot działań (jednostki, zespoły)[14]. Z tej interpretacji wynika, że cel powinien być jasno i wyraźnie określony, nie może to być coś lakonicznego, płynnego. Sam cel implikuje wiele pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć.

Zbliżone wymagania stawia celom W. Daniecki. Autor pisze, że wszelkie cele (w tym także cele zmian organizacyjnych) należy formułować zgodnie z schematem SMART, co oznacza, że powinny spełniać pięć wymagań. Są nimi: specyficzność, konkretność, mierzalność, aprobowalność, realność i terminowość[15].

Warto więc skonfrontować powyższe wymagania ze sformułowanymi w literaturze celami zmian organizacyjnych. Za E. Masłyk-Musiał wymienić można następujące cele zmian przeprowadzanych w przedsiębiorstwach. Są to:

– zapewnienie wyższej wydajności pracy,
– akceptacja przez pracowników nowych technik wytwarzania,
– zwiększenie motywacji do pracy,
– zwiększenie innowacyjności pracowniczej,
– polepszenie współpracy,
– zmniejszenie fluktuacji itd.

Powyższe cele autorka ujmuje w dwa generalne (choć nierównorzędne) cele, mianowicie:

1) zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do otoczenia,

2) przekształcenie wzorców zachowań i systemów wartości członków organizacji w kierunku integracyjnym[16].

Podobnie formułuje cele zmian organizacyjnych K. Perechuda. Stwierdza, że „zmian dokonuje się w celu adaptacji organizacji do otoczenia i aktywnego na niego oddziaływania, a podmiotem i przedmiotem zmian jest człowiek funkcjonujący w organizacji"[17].

Interpretując cel pierwszy, podkreśla się, że zmiany są środkiem do utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku. Poprzez zmiany podnoszą one swoją sprawność funkcjonowania, dzięki czemu utrzymują lub wzmacniają zdolność konkurowania. Ze względu na to, że pozycja przedsiębiorstwa na rynku nie jest trwała, są one ciągle narażone na utratę osiągniętej pozycji. To zmusza je do stałej i nie-

[14] Tamże, s. 253.

[15] W. Daniecki, *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Wyd. SWPS „Academica", Warszawa 2004, s. 114–115.

[16] E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s. 34–35.

[17] *Zarządzanie zmianami*, s. 15.

określonej z góry adaptacji do złożonego otoczenia: rynków i klientów, rynków i dostawców, zasobów, przemian techniki i technologii itd.[18] Dlatego konieczne są zmiany, które pozwalają przedsiębiorstwom nieustannie się odradzać i zdobywać umiejętności radzenia sobie z nowymi wyzwaniami.

Z kolei drugi cel – przekształcenie wzorców zachowań i systemów wartości pracowników – uświadamia, że wszelkie zmiany w organizacjach dotyczą ostatecznie ludzi i następują przez ich działania i zachowania. K. Perechuda pisze: „To poprzez ludzi, poczynając od najniższego szczebla zarządzania wprowadzane są zmiany, a tym samym postęp i rozwój organizacji na każdym szczeblu zarządzania i rządzenia"[19].

Wynika z tego, że zmiany następują w organizacji, jeśli ludzie nauczą się nowych działań i zachowań i zgodnie z nimi będą pracować. E Masłyk-Musiał dodaje: „Zmiana nie zajdzie wówczas, gdy jej uczestnicy postrzegać ją będą jako bezsensowną. Nie podejmą wówczas trudu jej zrozumienia i nie poczują się ważni w procesie jej wdrażania"[20]. Autorka zwraca uwagę na ważny aspekt zagadnienia, jakim są te wzorce zachowań, które dotyczą rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji kluczowych dla funkcjonowania organizacji. Każda organizacja ma takie swoiste wzorce zachowań, o charakterze formalnym i nieformalnym, które regulują zachowania ludzi. Chodzi o wzmocnienie tych wzorców z pożytkiem dla organizacji[21].

Powyżej sformułowane cele zmian organizacyjnych są bardzo ogólne. Można je uznać za wystarczające, jeżeli rozważania prowadzi się w odniesieniu do przedsiębiorstwa w ogóle. Wówczas orientują one w generalnych dążeniach firm. W przypadku danego przedsiębiorstwa cele zmian wymagają daleko idącej konkretyzacji. Zależy ona od rodzaju samej zmiany i sytuacji, w jakiej jest przeprowadzana. Chodzi tu o treść zmiany, jej zakres, skalę, głębokość, sposób przeprowadzania, złożoność oraz związane z nią ryzyko, potrzebne nakłady i oczekiwane korzyści. Ponadto należy pamiętać o tym, że cele zmian organizacyjnych muszą być ściśle powiązane z systemem celów przedsiębiorstwa, których osiągnięciu służą.

Wszystko to oznacza potrzebę pogłębionego spojrzenia na cele zmian. Na kilka wymiarów celów naprowadza wnikliwsza analiza i interpretacja przedstawionych wyżej celów zmian.

Przede wszystkim wyróżnić należy cele ekonomiczne i cele społeczne czy społeczno-kulturowe. Pierwsze związane są z układem ekonomiczno-technicz-

[18] J.-M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian*, Poltex, Warszawa 1993, s.16; W. Daniecki, *Strategie zmiany*, s. 40–42.

[19] *Zarządzanie zmianami*, s. 15–16.

[20] E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami – kluczowe kompetencje w firmie*, s. 35.

[21] Tamże, s. 35–36.

nym, drugie – z układem społecznym. Obydwa układy i powiązane z nimi cele wzajemnie się warunkują. Jak już powiedziano, zmiany nie zajdą w organizacji, jeśli nie nastąpi przekształcenie sposobów myślenia i działania ludzi. Wówczas pod znakiem zapytania stoi osiągnięcie celów ekonomicznych. Jedną z kwestii, która się tu pojawia, jest wymierność celów zmian. Wiadomo, że część celów, do których osiągnięcia dąży się poprzez zmiany, ma charakter ilościowy (np. obniżka kosztów do wyznaczonego poziomu lub o określony procent), inne – jakościowy (np. zwiększenie satysfakcji pracowników z pracy lub zadowolenia klienta). To że cele jakościowe nie mają wyrazu pieniężnego nie oznacza, że można je pomijać w planowaniu zmian organizacyjnych. Przeciwnie, wytyczając cele zmian, trzeba uwzględniać zarówno cele o charakterze ilościowym, jak i jakościowym.

Kolejny wymiar celów to ich zorientowanie. Z tego punktu widzenia wyróżnia się cele zorientowane na zewnątrz organizacji i na jej wnętrze. Zarządzający zmianami powinni uwzględniać jedne i drugie cele, tym bardziej, że mogą się one wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Przykładowo, jeśli wprowadzi się kompleksowy system zarządzania jakością, to celem tych zmian jest zwiększenie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa (cel skierowany na wnętrze). Osiągając ten cel, przedsiębiorstwo może skuteczniej podejmować wyzwania rzucane przez rynek i polepszać swoją sytuację w otoczeniu (cel zewnętrzny).

Wszystkie wymienione kategorie celów można rozpatrywać z punktu widzenia horyzontu czasowego, który jest następnym wymiarem celów. Bardzo często zmiany obejmują długi okres obliczony na realizację złożonych przedsięwzięć, które dzieli się na wiele programów i działań o określonych celach na krótką metę. Istotne jest, aby mieć na względzie cele dalekosiężne i cele do osiągnięcia w krótkim przedziale czasu. Osiągnięcie tych ostatnich powinno być ogłaszane pracownikom, gdyż jest ważnym czynnikiem motywacji i budowania zaangażowania pracowników w proces zmian. W rezultacie sprzyja to osiąganiu celów długofalowych. Podział celów na długookresowe i krótkookresowe jest w swej wymowie bliski stosowanemu w nauce o zarządzaniu rozróżnieniu celów na cele końcowe i pośrednie. Te ostatnie są zazwyczaj środkami do celów i traktowane są jako pewien etap (warunek) realizacji celu końcowego. Jest jeszcze jeden podział celów występujący w nauce o zarządzaniu. Jest to podział na cele główne, dla których podejmuje się działanie (tutaj zmiany organizacyjne), i cele uboczne, też pożądane, ale mniej ważne niż cele główne[22].

Wyróżniając różne kategorie celów zmian, chodzi nie tylko o to, aby zwrócić uwagę na rozmaitość celów możliwych do osiągnięcia w procesie zmian, ale także na to, aby układ celów był zrównoważony, wyważony.

[22] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, wyd. VII, Warszawa 1981, s. 182–183.

W świetle powyższych uwag uprawniona wydaje się teza o potrzebie wielowymiarowego kształtowania celów zmian organizacyjnych. Taki zbiór może nawiązywać do celów ekonomicznych i społecznych, ilościowych i jakościowych, zorientowanych na otoczenie i wnętrze organizacji, długo- i krótkofalowych itd. Jednostronna orientacja w tym zakresie nie jest z pewnością pożądana. Ogranicza ona przekształcanie przedsiębiorstw zgodnie z potrzebami otoczenia i dynamiki wewnętrznej.

W literaturze ostatnich lat pojawia się zalecenie wielowymiarowego i zrównoważonego układu celów zmian. Cytowani już amerykańscy badacze – M. Beer i N. Nohria – wyróżnili dwie teorie (dwa archetypy), według których przeprowadzane są zmiany w przedsiębiorstwach: teorię E i teorię O[23]. Teoria E oznacza „twarde" podejście do zmian, w którym zmiany podejmuje się dla wzrostu wartości ekonomicznej. Teoria O to „miękkie" podejście do zmian, nakierowane na zbudowanie kultury organizacyjnej i rozwój potencjału organizacyjnego. Każda z tych teorii, jako jednowymiarowa, nie jest zadowalającym ujęciem celów zmian. Autorzy stwierdzają, że większość badanych przez nich przedsiębiorstw próbuje połączyć obie teorie, ale często się zdarza, że czynią to bez wnikania w różnice między nimi. Prowadzi to do niepowodzenia zmian i jest niszczące dla firm. Ich badania sugerują, że jeśli przedsiębiorstwa mają trwać i dobrze prosperować, muszą przezwyciężać sprzeczności między wartością ekonomiczną i doskonaleniem potencjału. Oznacza to połączenie obu teorii. Najważniejsze w radzeniu sobie przez przywódców ze sprzecznościami obu teorii jest ich uporządkowane zastosowanie, właściwa sekwencja działań, a nie posunięcia chaotyczne. Wiele firm stosuje najpierw podejście zgodne z teorią E, a następnie z teorią O. Takie połączenie wymaga wiedzy i umiejętności. Firmy, które skutecznie łączą „twarde" i „miękkie" podejście do zmian satysfakcjonują udziałowców i tworzą podstawy do rozwoju samej organizacji. Praktyka dostarcza przykładów skutecznego połączenia obu podejść. Dobrze znanymi przykładami mogą być General Electric i później Nissan. Ta druga firma znalazła się w 1999 r. w skrajnie trudnej sytuacji. Oceniano, że przed bankructwem uchronić ją może radykalna transformacja, której dokonano, wykorzystując połączone podejście do zmian. Innym przykładem jest brytyjska sieć spożywcza ASDA.

W powyższym kontekście nasuwa się zadanie badawcze do zrealizowania w warunkach polskich przedsiębiorstw. Chodzi mianowicie o zidentyfikowanie celów zmian organizacyjnych i ustalenie determinant ich wyboru przez kierownictwa przedsiębiorstw. Takie badania byłyby pożądane zwłaszcza w przedsiębiorstwach przeprowadzających gruntowne, głębokie przekształcenia. Za punkt wyjścia w ich przeprowadzeniu można by przyjąć cytowane wyżej teorie zmian (E i O) i uzyskane w tych badaniach wnioski.

[23] M. Beer, N. Nohria, *Craking the Code of Change*, s. 13.

Na zakończenie rozważań o celach zmian organizacyjnych, warto postawić jeszcze jedną kwestię do dalszego przemyślenia. Otóż pisząc o kategorii celów, zwrócono uwagę na potrzebę znacznej precyzji w ich określaniu. Dzięki temu organizacja i uczestnicy zmian uzyskują czytelne punkty orientujące ich w działaniach. Z drugiej strony wiadomo, że warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nieokreślone – charakteryzują się bardzo dużą zmiennością, rodzącą narastającą niepewność. Wskazuje się, że zarządzanie jest coraz bardziej nastawione na poszukiwanie i wykorzystywanie nadarzających się okazji[24]. To wymaga od przedsiębiorstw daleko posuniętej elastyczności. W związku z tym konieczne jest poszukiwanie rozwiązań, które godziłyby te sprzeczne wymagania, jakie stoją przed przedsiębiorstwami w procesie ich ciągłego przekształcania.

Efekty (skutki) zmian i trudności oceny ich wartościowania

Jest rzeczą oczywistą, że cele zmian są punktem odniesienia w ocenie skutków zmian. Trzeba jednakże pamiętać o dwóch kwestiach. Pierwsza dotyczy odróżnienia skutku od celu. Skutek jest stanem faktycznym, który następuje w wyniku działania, podczas gdy cel jest stanem zakładanym, zamierzonym. Druga kwestia wiąże się ze stosowanymi w naukach o zarządzaniu kryteriami pomiaru wyników działania. Pomiar ten opiera się na prakseologicznych kryteriach sprawności, którymi są: skuteczność i ekonomiczność. Skuteczność odnosi uzyskany w działaniu wynik do celu. Ekonomiczność wyraża stosunek wyniku do zużytych w działaniu zasobów. Łącznie skuteczność i ekonomiczność składają się na sprawność działania. A zatem skuteczność nie wyczerpuje oceny sprawności działania.

Ze względu na sprawność wyróżnia się zmiany dodatnie, czyli sprawne, i ujemne, czyli niesprawne (lub niedychotomiczne zmiany o różnym stopniu sprawności)[25].

W. Gasparski zwraca uwagę na potrzebę oceny skutków zmian, zwłaszcza zmian o dużym zasięgu oddziaływania, przed podjęciem działań zmianotwórczych. Oczywiście końcowej ocenie zmiany podlegają po ich zrealizowaniu. Dokonują jej użytkownicy nowych rozwiązań, którzy oceniają czy rozwiązanie jest właściwe czy nie. Autor omawia ten problem w odniesieniu do zmian powtarzalnych (lub podobnych) i niepowtarzalnych. W przypadku tych ostatnich,

[24] Zwracał na to uwagę profesor R. Krupski na konferencji pt. „Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwami", Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, listopad 2005.

[25] *Projektoznawstwo*, red. W. Gasparski, WNT, Warszawa 1988, s. 146 i dalsze.

do których należy duża część zmian organizacyjnych, ustala się kryteria oceny, przewidując późniejsze zachowania systemów, bez wyraźnie sformułowanego metodologicznie sposobu weryfikacji tych kryteriów. Postuluje się cykliczną weryfikację kryteriów m.in. przez symulację stanu rzeczywistego i poddawanie go ocenie społecznej.

Jako przykład przywołanego mechanizmu W. Gasparski podaje tzw. wartościowanie techniki. Ma ono na celu systematyczne badanie skutków społecznych rozwiązań technicznych ze szczególnym uwzględnieniem skutków niezamierzonych, pośrednich i odroczonych w czasie. Powołując się na licznych badaczy, autor podkreśla konieczność wykonania wielu cząstkowych badań i ocen oraz sprowadzenia ich do syntezy, co powoduje, że ocena zmian jest zadaniem multidyscyplinarnym[26].

Przedstawione za W. Gasparskim uwagi dotyczące oceny zmian można także odnieść do zmian organizacyjnych. Z przytoczonych uwag wynikało, że ocena skutków zmian jest zadaniem niezwykle złożonym i trudnym. Oprócz już wskazanych przyczyn, świadczą o tym dalsze powody.

Po pierwsze, zmiany są procesem zachodzącym w czasie, jego granice czasowe nie są ostre, zwłaszcza zaś moment końcowy. Po drugie, zmiany przebiegają równolegle z innymi procesami. Organizacje muszą bieżąco zapewnić efektywne wykorzystanie zasobów i w tym samym czasie wprowadzać zmiany z myślą o długofalowej efektywności. Powoduje to, że trudno w sposób jednoznaczny przypisać rezultaty określonym programom zmian. Po trzecie, przedsiębiorstwa są bytami o złożonej naturze: techniczno-ekonomicznej, politycznej i społeczno-kulturowej. Dlatego ocena skutków ich przekształcenia wymaga wielu punktów widzenia i wielu kryteriów. Po czwarte – co wielokrotnie podkreślano – duża część zmian organizacyjnych ma charakter niepowtarzalny, unikatowy. Zachodzi zatem potrzeba zindywidualizowania sposobu oceny zmiany w stosunku do jej charakteru. Wszystko to komplikuje ocenę skutków zmian organizacyjnych.

Wymienione trudności potwierdzają badacze zmian organizacyjnych. Przykładowo Z. Sapijaszka, analizując efekty restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw, stwierdza, że nie ma efektów restrukturyzacji w ogóle, ale są efekty z określonych punktów widzenia. Autorka proponuje trzy punkty widzenia w ocenie efektów restrukturyzacji: grupy odniesienia, horyzont czasowy i powiązania pomiędzy składnikami przedsiębiorstwa[27].

Uwzględnienie grup odniesienia uświadamia, że wynikami zmian zainteresowanych jest wiele grup (właściciele, kadra menedżerska, pracownicy, klienci,

[26] Tamże.

[27] Z. Sapijaszka, *Resturykturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 86.

dostawcy, instytucje finansowe, społeczność lokalna itd.). Każda z tych grup może wiązać ze zmianami różne oczekiwania i cele, a ten sam skutek ma różne znaczenie dla poszczególnych grup. Na przykład redukcja miejsc pracy może być korzystna dla właścicieli, a niekorzystna dla pracowników i społeczności lokalnej. Jednocześnie grupy te mają wspólne wartości i cele, wśród których najważniejszymi są trwanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie w ocenie skutków zmian ma czynnik czasu. Z tego punktu widzenia wyróżnić można dwa rodzaje skutków. Pierwszy to skutki następujące bezpośrednio po wprowadzeniu programów zmian (skutki bezpośrednie, natychmiastowe). Przykładem może być prywatyzacja, która pociąga za sobą nowy układ własnościowy i władczy. Oprócz skutków natychmiastowych występują skutki odroczone w czasie. Są to skutki dla innych podsystemów i poziomów przebiegu zmiany. Szczególnie ważne są te skutki, które są wynikiem uczenia się jednostek, grup i organizacji jako całości. Rozkładają się one w czasie i ujawniają w dłuższej perspektywie.

Trzeci proponowany przez Z. Sapijaszkę punkt widzenia w ocenie zmian – to powiązania pomiędzy składnikami przedsiębiorstwa. Uświadamia on, że zmiany w jednych obszarach mogą wspierać lub osłabiać zmiany w innych elementach systemu, na co już zwrócono uwagę.

Mimo przytoczonych wyżej i innych wskazanych w literaturze trudności w ocenie skutków zmian, taka ocena jest konieczna. Jest to pogląd powszechnie podzielany. Jednocześnie wypowiadający się na ten temat zgodnie wskazują, że w ocenie skutków zmian potrzebne jest podejście wieloaspektowe, obejmujące różne obszary skutków i różne punkty widzenia, wiele kryteriów i czynników (m.in. czas). Takie podejście powinno stanowić integralną część strategii przeprowadzenia zmiany. Tymczasem – jak zauważa Z. Mikołajczyk – ocena skutków zmian jest słabo opisaną fazą procesu zmian i brakuje ogólnej metodyki postępowania w tym zakresie[28]. Autorka dostrzegając ograniczenia w jej opracowaniu, sugeruje, aby dla potrzeb takiej metodyki rozważyć klasyfikację efektów zaproponowaną przez M. Adamską. Oto ona[29]:

– ze względu na rozległość wpływu: efekty cząstkowe i całościowe,
– ze względu na możliwość pomiaru: efekty mierzalne i niemierzalne,
– ze względu na sposób reakcji: efekty bezpośrednie i pośrednie,
– ze względu na czas reakcji: efekty natychmiastowe i odroczone w czasie.

Podzielając powyższy pogląd, warto uzupełnić przedstawioną klasyfikację efektów o efekty nieprzewidziane i niezamierzone. Ponadto w świetle wcześniejszych uwag można zaproponować uwzględnienie w ocenie grup odniesienia

[28] Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfantego, Katowice 2003, s. 107 i dalsze.
[29] Tamże, s. 108.

i określać efekty zmian z punktu widzenia kluczowych grup biorących udział w zmianie.

Ważna wydaje się też wskazówka Z. Mikołajczyk, aby w ocenie efektów zmian przyjąć następujące zasady:

– przy szacowaniu efektywności należy porównywać wyniki ekonomiczne i społeczne z ustalonymi założeniami (i kryteriami oceny) przed rozpoczęciem zmian lub ze stanem określonym w badaniach diagnostycznych,

– w ocenie efektów wymiernych stosować trzeba metody bilansowania stanu przed i po wdrożeniu zmiany, a w ocenie efektów niewymiernych – analogiczne narzędzia zbierania informacji (sondaże opinii, obserwacje itd.) jakie stosowano w diagnozie organizacyjnej[30].

Zbliżoną ideę oceny efektów zmian organizacyjnych przedstawił Z. Ścibiorek, który proponuje porównanie funkcjonowania organizacji przed i po zmianie na podstawie następujących kryteriów[31]:

– kryteria organizacyjne, dotyczące kształtowania się struktury organizacyjnej, terminowości, liczby zadań, jakości ich wykonania;

– kryteria społeczne, odnoszące się ilości i jakości pracowników oraz satysfakcji z pracy;

– kryteria ekonomiczne, wyrażające efektywność w kategoriach wymiernych (ilościowych, wartościowych).

Istotną część przedstawionej idei jest wartościowanie efektów zmian. W tym zakresie autor dostrzega wiele ograniczeń, m.in.[32]:

– ograniczony stan wiedzy dotyczący wprowadzanych przedsięwzięć,

– niesprawny system informacji,

– selektywne uwzględnianie skutków mieszczących się w dotychczasowej wiedzy i doświadczeniu oceniającego,

– świadoma tendencyjność oceny,

– niedoskonały zbiór narzędzi do oceny skutków.

Dla osłabienia ostatniego ograniczenia, warto posługiwać się możliwie szerokim i zróżnicowanym zbiorem narzędzi. E. Masłyk-Musiał, opierając się na doświadczeniach wielu firm – proponuje kilka użytecznych narzędzi. Obok tradycyjnych narzędzi, takich jak: obserwacja, sondaże opinii (pracowników, klientów), testy kompetencji i wiedzy kadry kierującej i personelu, pomiar wydajności pracy i efektywności, nowe instrumenty – strategiczna karta wyników i narzędzia wypracowane w kompleksowym zarządzaniu jakością – TQM.

---

[30] Tamże.

[31] Z. Ściborek, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 174–175.

[32] Tamże. E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami – kluczowe kompetencje w firmie*, s. 38.

Podsumowując przedstawione rozumowanie, można zauważyć wiele problemów związanych z identyfikacją efektów zmian. Niewątpliwie musi to być ocena wieloaspektowa.

Rozważania nad skutkami zmian organizacyjnych uświadamiają też powstawanie problemów o szerszej skali, wykraczających poza przedsiębiorstwa i systemy gospodarcze, w jakich one funkcjonują. Chodzi tu o społeczne skutki zmian przeprowadzanych w przedsiębiorstwach. Jest to problem wymagający odrębnego, obszernego potraktowania.

Zakończenie

Zamierzeniem autorki było zwrócenie uwagi na złożoność zjawiska zmian organizacyjnych. Rozważania koncentrują się na trzech zagadnieniach. Są to: istota zmian organizacyjnych, ich cele i skutki.