

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

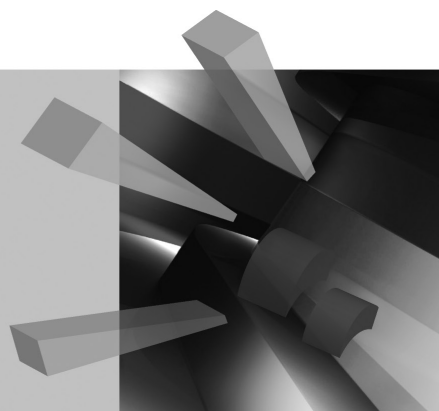
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

| | |
|---|----|
| Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji..... | 15 |
| Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa..... | 24 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji | 33 |
| Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami | 40 |
| Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce..... | 52 |
| Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych | 61 |
| Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe..... | 70 |
| Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia..... | 79 |
| Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej | 89 |

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

| | |
|---|-----|
| Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji . | 103 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne | 113 |
| Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania..... | 120 |
| Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach..... | 134 |
| Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych..... | 144 |
| Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu..... | 155 |

| | |
|---|-----|
| Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego..... | 165 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym | 182 |
| Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych..... | 195 |
| Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych | 207 |
| Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji..... | 216 |
| Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności..... | 224 |
| Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami..... | 234 |

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

| | |
|--|-----|
| Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej..... | 245 |
| Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań... | 254 |
| Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych | 265 |
| Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji | 275 |
| Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej..... | 285 |
| Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi | 295 |
| Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera | 306 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji..... | 315 |
| Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty..... | 322 |

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

| | |
|--|-----|
| Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce..... | 333 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej | 341 |
| Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw | 350 |
| Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych | 360 |
| Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw | 367 |

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

| | |
|--|-----|
| Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment | 23 |
| Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension..... | 32 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective | 39 |
| Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management | 51 |
| Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland | 60 |
| Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges | 69 |
| Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects | 78 |
| Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare | 88 |
| Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization | 100 |

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

| | |
|---|-----|
| Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization..... | 112 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs | 119 |
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods | 130 |
| Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies | 143 |

| | |
|--|-----|
| Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research..... | 154 |
| Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital | 164 |
| Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective..... | 181 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant | 194 |
| Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions | 206 |
| Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development | 215 |
| Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations | 223 |
| Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions..... | 233 |
| Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management | 242 |

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

| | |
|---|-----|
| Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction..... | 253 |
| Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results..... | 264 |
| Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks... | 274 |
| Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization | 284 |
| Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage..... | 294 |
| Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management | 305 |
| Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager | 314 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization | 321 |
| Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms..... | 330 |

Part. IV. Network of contemporary organizations

| | |
|---|-----|
| Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy | 340 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective | 349 |
| Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises | 359 |
| Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership..... | 366 |
| Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation | 375 |

Anna Dziadkiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Piotr Juchniewicz

Uniwersytet Gdański

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W ORGANIZACJI

Streszczenie: Zarządzanie zmianą to jeden ze sposobów na rewitalizację firmy, a nawet na zaprojektowanie jej na nowo. To często ostatni moment dla firmy niedającej sobie rady na konkurencyjnym rynku. Zmiana to nie tylko nowe normy, struktury, strategie, to przede wszystkim strach pracowników przed nowością. Artykuł prezentuje sposoby wdrożenia zmiany na przykładzie rynku ubezpieczeniowego, zastosowanie koncepcji zarządzania designem i rolę kierownictwa w procesie zarządzania zmianą zgodnie z etyką, budżetem i harmonogramem.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, zarządzanie designem, lider zmiany, zmiana strukturalna, zmiana kulturowa.

1. Wstęp

W XXI wieku zarządzanie zmianą stało się koniecznością funkcjonowania przedsiębiorstw. W latach 80. prym wiodło zarządzanie jakością, benchmarking, kaizen, TQM, w latach 90. – reengineering i organizacja ucząca się. Wiek XX to e-commerce i zarządzanie informacją. Jednak wraz z nadejściem kryzysów rynkowych i coraz trudniejszym egzystowaniem firm na rynku okazało się, jak ważny jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw zarówno dla ich rozwoju, jak i dla wysokiej pozycji konkurencyjnej. Powoli więc zarządzanie zmianą zaczęło wypierać zarządzanie zasobami ludzkimi i szkolenia dla top managementu. Tym bardziej gdy zauważono, że w ramach jego działań możliwa jest rewitalizacja firmy, a czasem nawet zbudowanie jej i jej kultury od nowa.

2. Programy zarządzania zmianą

Na wyzwania, które stawia rynek, firmy odpowiadają różnymi strategiami, z których każda ma na celu przezwyciężenie trudności i poprawę wyników firmy. To

przeprojektowanie całego systemu zarządzania coraz częściej zaczyna być nazywane zarządzaniem designem [Dziadkiewicz 2012]. Dzięki niemu powstają innowacyjne technologie i rozwiązania, które ułatwiają i usprawniają proces produkcji, ale także sprzyjają tworzeniu wartości dodatkowej dla użytkownika.

Programem całościowym jest zarządzanie zmianą strukturalną. W tym wypadku firma traktowana jest jak maszyna, w której kierownictwo przy pomocy doradców (designerów) stara się tak przekonfigurować elementy, aby osiągnąć lepsze wyniki całościowe. Dotyczy to fuzji, konsolidacji i dywersyfikacji jednostek operacyjnych.

Kolejnym programem z kategorii zarządzania zmianą jest redukcja kosztów w celu wyeliminowania niepotrzebnych działań lub stosowanie innych metod zmniejszania kosztów przeprowadzonych operacji. Redukcja kosztów ma miejsce zawsze, gdy zaczyna się kryzys gospodarczy.

Następnie można zastosować zmianę na poziomie procesu, który dotyczy wykonywania zadań, np. podczas procesu przyznawania kredytu, podejścia firmy do załatwiania reklamacji czy też sposobu podejmowania decyzji. Zmiana procesu ma go uczynić bardziej sprawnym, szybszym i wiarygodnym, czasem też mniej kosztownym.

Zmiana kulturowa (jako jedyna) koncentruje się na pracownikach organizacji. Mówi o podejściu do prowadzenia interesów i stosunków pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Przykładem tego typu zmiany jest przejście z zarządzania autokratycznego na demokratyczne lub ze strategii „wyprodukuj i pozbądź się towaru” na „zaspokój potrzeby klienta”.

Należy zaznaczyć, że żaden z powyższych programów nie jest łatwy do przeprowadzenia. Każdy z nich niesie też ryzyko niepowodzenia. Na pierwszy rzut oka przejście zaliczane do zmian strukturalnych wydaje się łatwą sprawą, wszak bierze w nim udział grupa menedżerów wyższego szczebla i konsultantów działających na zlecenie zarządu. Jednak tego typu zmiana wymaga dalszych posunięć, takich jak wyeliminowanie przerostu etatów i konieczność integracji pracowników. Te zaś zmiany, które nie wymagają wielu czynności pośrednich, są znacznie łatwiejsze do adaptacji, stąd mogą być prowadzone przez samych pracowników.

3. Podejście do zmiany a cykl życia organizacji

Istnieją dwa podejścia do zmian. Pierwsze ma charakter ekonomiczny, a jego celem jest szybka poprawa sytuacji ekonomicznej (teoria E). Drugie to podejście od strony możliwości organizacyjnych, mające na celu konieczność poprawy sprawności organizacji (teoria O).

Zastosowanie pierwszego podejścia ma zapewnić poprawę przepływu środków pieniężnych i wzrost cen. Postępowanie według zasad działania organizacji uczącej się czy też udział pracowników w formowaniu zmiany odgrywają tutaj drugorzędą rolę. W tym wypadku motorem wprowadzenia zmian jest najczęściej kryzys finansowy. Konsultanci starają się nakłonić top management do korzystania z mecha-

nizmów, które pozwalają zapewnić przepływy krótkoterminowe (redukcja zatrudnienia, wyprzedaż aktywów lub strategiczne przeorganizowanie jednostek firmy). Na czas zmiany zostają zawieszane wszystkie niepisane umowy pomiędzy firmą a pracownikami, a działy nieprzynoszące nadwyżek zostają zlikwidowane. Zmiany ekonomiczne zostają poprowadzone od góry, a pracowników, ich działy i wszystkie inne komórki łączy się, redukuje i przekształca.

Teoria O skupia się z kolei na kulturze organizacyjnej i pracownikach o wysokich kompetencjach. Celem wprowadzenia zmiany ma być zaprojektowanie firmy, bazującej na ciągłym uczeniu się i wysokich wynikach zatrudnionych. Jest to możliwe tylko w przypadku dość płaskich struktur organizacyjnych i silnych więzi pracowników z organizacją. To stwierdzenie stoi u podstaw zarządzania designem i oznacza „przemianę hierarchicznego modelu zarządzania w płaski i elastyczny model organizacyjny, który sprzyja indywidualnej inicjatywie, niezależności i podejmowaniu ryzyka” [Borja de Mozota 2006]. Zdaniem autorów artykułu w tym nowym, uproszczonym modelu zarządzania łatwiej jest prowadzić działania zorientowane na klienta, zarządzanie projektami czy też kompleksowe zarządzanie jakością, powiązane ze wzornictwem.

Warto podkreślić, że wybór i realizacja zadań tylko według jednej opcji nie gwarantują sukcesu. Teoria E pozwala na działania przynoszące rezultaty krótkookresowe – cięcia odbywają się kosztem utraty prezencji firmy, a pracownicy wskutek ich selekcjonowania stają się nielojalni i mało zaangażowani. Co więcej, właśnie ci najbardziej zdolni i przynoszący firmie najwięcej korzyści są pierwszymi chętnymi do odejścia.

Teoria O również nie jest optymalna. Jest to propozycja na lata. Dostarcza wytycznych, które mogą dać firmie zdolnych i lojalnych pracowników, ale dopiero po 4-5 latach. Tymczasem wprowadzanie zmian z reguły ma poprawić sytuację bieżącą. Nikt nie patrzy daleko w przyszłość, gdy przed firmą stoi widmo kryzysu.

Najtrafniej jest wprowadzić obie zmiany jednocześnie. Tak było w przypadku General Electric, która najpierw wprowadziła zmiany *hardware* (dywersyfikację produkcji i redukcję zatrudnienia), po czym kiedy praca została zakończona, uwagę skierowano na *software* (szkolenia i dobro pracowników).

Planowanie zmiany powinno wiązać się nieodłącznie ze skutecznym zarządzaniem. Zawsze jego brak powoduje wzrost kosztów i działań dostosowawczych do wprowadzania zmiany [Strategor 1995]. Równie ważna jest rola skutecznego negocjacji na wszystkich etapach wprowadzenia zmian. W każdym przedsiębiorstwie procedury zarządzania i działania mające na celu poprawę motywacji są w dużym stopniu zrutynizowane, rzadko w pełni dostosowane do potrzeb organizacji. Zazwyczaj nie są też na tyle nowatorskie, by mogły sprostać wymaganiom rynku.

W procesie zarządzania zmianą niezwykle pomocne okazuje się skonstruowanie cyklu życia organizacji. Widać na nim aspiracje i dążenia firmy oraz nastawienie pracowników do zmian. Można wyróżnić następujące kryteria aspiracji [Antoszkiewicz 1999]:

- wartości preferowane i reprezentowane przez ludzi;
- naturę dóbr i usług;
- wiedzę profesjonalną, umiejętności, doświadczenia oraz umiejętności wykorzystania synergii kompetencji;
- cele o charakterze gospodarczym i socjalnym;
- organizację jako miejsce ekspresji, ekspansji i kreacji.

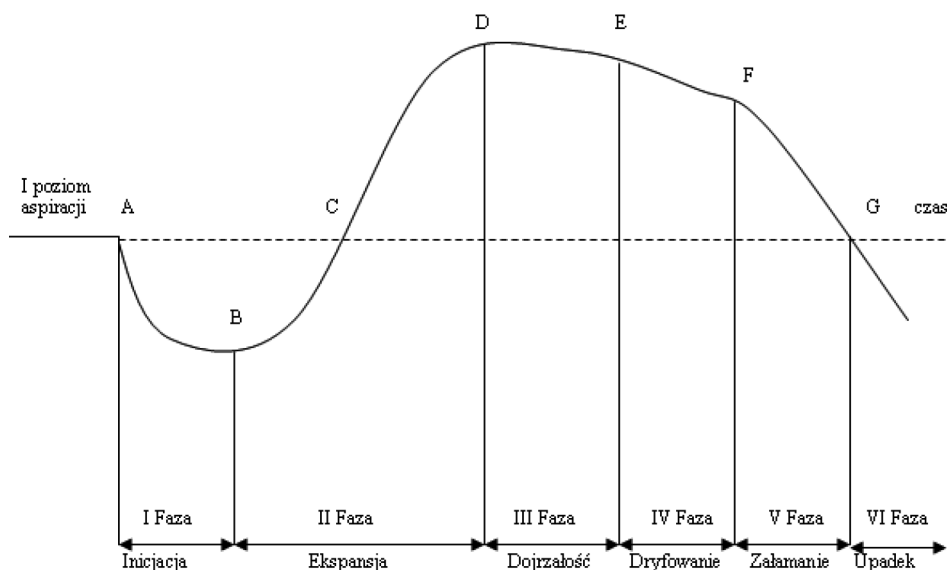
Praktyka pokazuje, że cykl życia pozwala menedżerowi zmian/designerowi z łatwością prowadzić działania operacyjne, dobierać odpowiednie metody i wprowadzić modyfikacje do danego przedsięwzięcia. Te dążenia do optymalizacji pracy wynikają z odpowiedniej kultury organizacyjnej, tożsamości i misji przedsiębiorstwa. Co więcej, każdą fazę cyklu życia organizacji charakteryzuje inny dobór metod zarządzania i motywacji [Clarke 1997], dzięki czemu praca designera staje się bardziej przejrzysta.

Krzywe cyklu życia mają różną długość i składają się z kilku bądź kilkunastu cykli krótkich. W cyklach długich można zaobserwować jedną wyróżniającą się podstawę, która określa zasady ekonomiczne, sposoby gospodarowania i organizowania. W cyklach krótkich istnieją zaś różne stopnie wprowadzenia modyfikacji, co oznacza, że jeśli w cyklu krótkim nastąpi spadek, to można go odbudować w cyklu kolejnym przez wprowadzenie modyfikacji. Każdy zaś cykl charakteryzuje się sześcioma fazami: inicjacją (narodziny), ekspansją (wzrost), dojrzałością, dryfowaniem, załamaniem i upadkiem (por. wykres 1).

Na wykresie 1 można zauważyć dołek organizacyjny (odcinek AB), będący skutkiem wprowadzenia zmiany i oporów przeciw zmianom. Jego głębokość i rozpiętość zależą od przygotowania pracowników na zaistnienie zmiany, ale też od jej rodzaju. W większości firm lekceważy się ten defekt organizacyjny, czasem wręcz nie dostrzega lub pomija. A należy pamiętać, że im informacja na temat zmiany jest mniejsza, tym eskalacja konfliktów może przybrać na sile. Rodzaj zmiany, tempo jej wprowadzenia oraz sposób przeprowadzenia akcji wdrożeniowej wpływają na położenie punktu B na krzywej, pokazując poziom zapaści i obniżenia aspiracji firmy.

W fazie drugiej (odcinek BCD) widać duży skok w górę, obrazujący wzrost poziomu aspiracji, czyli gwałtowną poprawę skuteczności, efektywności i wyników ekonomicznych. Pracownicy zauważają szanse dla siebie, integrują się z firmą, są pozytywnie nastawieni do wszelkich działań, nawet ryzykownych, ponieważ widzą, że firma daje im stabilizację. Co więcej, mogą wybrać odpowiednie metody, ustalić działania i procedury, wprowadzić nową kulturę organizacyjną, nowe procedury oraz efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Trzeci odcinek cyklu życia (DE) jest płaski. Charakterystyczny dla poprzedniej fazy szybki wzrost już się zakończył. Firma wchodzi w okres stabilizacji. Ten etap powinien rozpocząć się zaraz po wprowadzeniu zmian, przy czym nawet w tej sytuacji możliwe są kolejne przekształcenia. Aktywność pracowników i entuzjazm z poprzedniego etapu powoli przygasają. Stąd konieczne jest wprowadzenie nowych form motywacji, aby podtrzymać efektywność pracowników.



Wykres 1. Cykl życia organizacji

Źródło: J.D. Antoszkiewicz, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie w celu wzrostu jego wartości*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.

Dryfowanie to faza czwarta, zobrazowana przez odcinek EF. Charakteryzuje się lekkim spadkiem. W tej fazie okres uporządkowania organizacyjnego już się skończył, coraz bardziej widoczna jest stagnacja i rozleniwienie załogi. Poziom aspiracji organizacyjnej powolnie obniża się, a pomysły na innowację i modernizację firmy stają się coraz bardziej zawężone.

Kolejna faza cyklu życia to załamanie (odcinek FG). Brak reakcji na marazm i nadciągający kryzys powoduje naprężenia w firmie, psując atmosferę pracy i utrudniając współpracę. Zaczynają pojawiać się procesy takie jak w fazie inicjacji, co powoduje gwałtowne załamanie się aspiracji. Procesy te są tym bardziej szkodliwe, że występują samorzutnie. Nie ma na nie wpływu kierownictwo, któremu władza i autorytet wymykają się z rąk. W tym momencie każda zmiana pogarsza aspiracje zespołu, tworząc naturalny dołek.

Ostatnia faza to upadek (odcinek GH), obrazujący całkowite bankructwo firmy.

4. Wdrożenie zmiany a komunikacja w zespole

Zmiany organizacyjne są zwykle najtrudniejsze, ponieważ dotyczą ludzi. Tymczasem pracownicy bywają oporni wobec zmian, ostrożni i nierzadko konserwatywni. Choć starają się prezentować postępowość, najczęściej zachowują rezerwę. Tymczasem okazuje się, że zmiana jest wynikiem dobrych negocjacji i równowagi nie tylko

w stanie wewnętrznym, ale także w układzie sił zewnętrznych, działających poza przedsiębiorstwem. Szczególnie jest to zauważalne w programach marketingowych i public relations.

Dlatego też tak ważne jest sprawdzenie (jeszcze przed rozpoczęciem procesu wdrożenia zmian), czy firma jest gotowa na zmiany. W tym celu sprawdzane są następujące czynniki:

- poważanie i skuteczność liderów;
- osobiste zmotywowanie pracowników do zmian;
- współpraca ludzi w organizacji i brak hierarchii.

Bardzo ważne jest wykształcenie współpracy i sędowanie decyzji na możliwie najniższy poziom. Swobodna wymiana informacji, komunikacja dwustronna, wyeliminowanie dyskryminacji ze względu na piastowane stanowisko, zachęcanie do współpracy i tworzenie nieformalnych grup w celu budowania zespołu to kroki, które w przyszłości mogą przynieść tylko pozytywne efekty [Penc 1994].

Wdrożenie rzadko jest procesem przebiegającym łatwo. Szybko okazuje się, że przyszłości nie sposób przewidzieć, a na każdym kroku piętrzą się problemy z pozoru nie do pokonania. Kluczowi ludzie są przenoszeni lub dostają wypowiedzenia. Nieprzewidywalne czynniki zewnętrzne uderzają w utarte normy. Grupy się mieszają, zmieniają, tracą wzajemne zaufanie i coraz słabiej komunikują się ze sobą.

Badania wykazały, że istnieje siedem głównych problemów wdrożenia zmian [Alexander 2011]:

- wdrożenie zabrało więcej czasu, niż było to ustalone w harmonogramie,
- główne, niezidentyfikowane problemy ujawniały się w fazie wdrożenia,
- koordynacja działań wdrożeniowych nie była skuteczna,
- współzawodniczenie działań i kryzysu odwróciło uwagę od wdrażania strategicznej decyzji,
- umiejętności i możliwości pracowników zaangażowanych we wdrożenie nie były wystarczające,
- szkolenie i instrukcje dawane pracownikom niższego stopnia były nieodpowiednie,
- niekontrolowane czynniki w środowisku zewnętrznym wywarły odwrotny skutek na wdrożenie.

Rolą koordynatorów zmian/designerów jest zadbanie o poparcie kluczowych osób, przygotowanie solidnego, realnego planu i wsparcie go konsekwentnym działaniem. Ponadto, aby osiągnąć cel, należy zbudować na nowo struktury, nieustannie się komunikować i przechodzić konsekwentnie kamienie milowe.

5. Wdrożenia zmian w zarządzaniu na przykładzie rynku ubezpieczeniowego

Praktycznym przykładem przedsiębiorstw borykających się z problemem trudności ekonomicznych, związanych z postępującym kryzysem gospodarczym, jest polski sektor ubezpieczeń gospodarczych. Rok 2011 okazał się wymagającym okresem dla

podmiotów świadczących usługi ubezpieczeniowe, zarówno w kraju, jak i w Europie. Trudna sytuacja na rynkach sprzedażowych, którą obrazuje spowolnienie dynamiki wzrostu sprzedaży, wiąże się z licznymi zmianami na stanowiskach menedżerskich. Problemy finansowe niektórych grup kapitałowych przyczyniły się do zwiększonej intensyfikacji poszukiwania celów akwizycyjnych oraz do pozbywania się niektórych rodzajów dotychczas prowadzonych operacji. Wprowadzane zmiany dotyczą także struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, co wynika z konieczności optymalizacji kosztów oraz wprowadzania zmian dotychczas stosowanych metod zarządzania.

Spowalnająca dynamika wzrostu sprzedaży ubezpieczeń wymogła na firmach ubezpieczeniowych konieczność zmiany dostępnej oferty produktowej, a także rozszerzenia dostępnych kanałów sprzedaży. Ponieważ w okresie dekonjunkury ubezpieczeni dążą do ochrony swojego kapitału w sposób szczególny oraz starają się minimalizować koszty prowadzonej działalności gospodarczej, zaobserwować można wzrost sprzedaży produktów strukturyzowanych¹. Warto także zauważyć, że polski rynek ubezpieczeń, w odróżnieniu od pozostałych rynków europejskich, charakteryzuje się znacznym udziałem sprzedaży polis z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym. Zgodnie zaś z raportem z 2011 roku, opublikowanym przez Polską Izbę Ubezpieczeń, coraz większa liczba zawieranych umów ubezpieczenia jest połączona z produktami bankowymi, stając się komplementarna dla tradycyjnej oferty bankowej. Tym samym *bancassurance* [Śliperski 2001], który jest stosunkowo nowym kanałem sprzedaży, staje się coraz bardziej perspektywiczną formą pozyskiwania nowych dochodów.

Zachodzące zmiany na rynku ubezpieczeniowym, wprowadzane w związku z pogarszającą się sytuacją ekonomiczną oraz postępującym spowolnieniem gospodarczym, przejawiają się również w licznych fuzjach i przejęciach w ramach poszczególnych grup kapitałowych. Działalność ta potęgowana jest przez fakt względnej atrakcyjności rynku polskiego na tle innych wschodzących rynków w regionie. Korzystna sytuacja demograficzna, a także dynamicznie powiększająca się klasa średnia, przy stosunkowo niewielkim nasyceniu rynku produktami ubezpieczeniowymi, sprawia, że dla wielu korporacji inwestowanie na rynku polskim jest wysoce perspektywiczne. W konsekwencji pojawiają się liczni ubezpieczyciele przyglądający się polskiemu rynkowi, szukający korzystnego momentu do wejścia na jego obszar.

W roku 2011 takim ubezpieczycielem była francuska Groupama, która oferuje ubezpieczenia majątkowe z wykorzystaniem sprzedaży wielokanałowej, a zwłaszcza *bancassurance*. Innym przykładem może być Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta SA, którego właściciel (grupa KBC) zmuszony był do jego odsprzedaży z uwagi na konieczność spłaty zobowiązań finansowych, powstałych w wyniku po-

¹ Strategie inwestycyjne oparte na inwestowaniu powierzonych środków w różnorodne instrumenty finansowe.

mocy gospodarczej udzielonej przez rząd belgijski. Zmiany struktur właścicielskich poszczególnych podmiotów na rynkach krajowych, przejawiające się jednocześnie konsolidacjami na tych rynkach, prowadzą wielokrotnie do zmiany pozycji rynkowych całych grup kapitałowych.

Prognozy na kolejne miesiące przewidują dalsze trudności w działalności ubezpieczeniowej na wszystkich rynkach. Miniony kryzys finansowy z lat 2008-2009 nie nadszarpnął w sposób istotny sektora ubezpieczeń gospodarczych, odmiennie niż miało to miejsce w przypadku sektora bankowego. Jednakże nadchodząca druga fala kryzysu powoduje, że względnie niskie stopy procentowe, duża zmienność cen akcji oraz wprowadzane głębokie zmiany regulacyjne (Solvency II) wpłyną istotnie na wyniki finansowe poszczególnych grup ubezpieczeniowych. Ma to bezpośredni wpływ na zwwyżki stawek ubezpieczeniowych (czego przykładem mogą być ryzyka komunikacyjne), a także poszerzanie się katalogu ryzyk nieubezpieczalnych oraz trudno ubezpieczalnych (np. branża drzewna).

Reasumując powyższe, konieczne jest wprowadzanie dalszych zmian zarządczych w strukturach ubezpieczeniowych grup kapitałowych, a także znaczna elastyczność w działaniu, przejawiająca się w modyfikacji produktów ubezpieczeniowych, tak by korespondowały z ograniczonymi finansowo możliwościami rynku. Wszystko to, zdaniem autorów, pozwoli na dalszą poprawę wyników finansowych, a tym samym zwiększenie rentowności poszczególnych podmiotów działających na rynku ubezpieczeniowym.

6. Zakończenie

Zarządzanie zmianą to postępowanie według pewnego porządku. W tym celu warto skorzystać z nowej koncepcji, jaką jest design management. Dzięki niej możliwe jest ustalenie wizji przyszłości i wyznaczenie realnych celów w ramach przyjętej strategii. I to w sposób przejrzysty i zrozumiały dla całego zespołu. Efektywne zarządzanie designem sprawia, że opracowany plan jest prosty i elastyczny, a przede wszystkim stworzony dla ludzi wszystkich szczebli. Co więcej, etapy tego planu stają się możliwe do zrealizowania, a rola i odpowiedzialność każdej zaangażowanej osoby są ściśle określone.

Nowa koncepcja uznaje za priorytet tworzenie dialogu jako najlepszy sposób na kreowanie lojalnego zespołu, dla którego wszelkie wprowadzane zmiany nie stanowią zagrożenia. A należy pamiętać, że każda zmiana „żyje” w środowisku zespołu, „współdziała” z otoczeniem firmy, zwłaszcza z otoczeniem bliższym. Nie jest też procesem jednorazowym, po którego wprowadzeniu można powrócić do „szarej rzeczywistości”.

Literatura

- Alexander L., *Successfully implementing strategic decisions*, „Long Range Planning”, no. 3, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002463018590161X> 18, dostęp 19.06.2011.
- Antoszkiewicz J.D., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie w celu wzrostu jego wartości*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, A. Herman, Poltext, Warszawa 1999.
- Borja de Mozota B., *The four powers of design: a value model in Design Management*, „Design Management Review” 2006, vol. 17, no. 2.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Dziadkiewicz A., *Koncepcja Design Management*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
- Penc J., *Strategia zarządzania*, Placet, Warszawa 1994.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Śliperski M., *Bancassurance. Związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002.

IDEA OF CHANGE MANAGEMENT IN BUSINESS ENVIRONMENT

Summary: Change management is one of the ways of company revitalization, sometimes even its new design – often the last hope for a company which has problems on the competitive market. The change is not only new procedures, structures, strategies, but first of all – employees’ fear of innovation. This article highlights the ways of change implementation, on the basis of insurance market, using design management’ idea and the role of managers in the process of change management in accordance with ethics, budget and schedule.

Keywords: change management, design management, change leader, structural change, cultural change.