

ZASOBY LUDZKIE W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ NA PRZYKŁADZIE DOBRYCH PRAKTYK WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W niniejszej publikacji poruszono problem zarządzania procesem wprowadzania zmian, ze szczególnym uwzględnieniem ludzi, których te zmiany dotyczą. W pierwszej kolejności zaprezentowano syntetyczny model procesu zmian, począwszy od identyfikacji potrzeby zmiany, aż do jej wdrożenia. Następnie pokazano w oparciu o dobre praktyki metodyki implementacji projektów zmian. Całość zakończono podsumowaniem.

Słowa kluczowe: zmiana, system zarządzania zmianą, metodyka wdrażania zmian

Wprowadzenie

Jednym z istotnych wyzwań XXI wieku jest ciągła zmiana. Turbulencja zmian jest dziś zjawiskiem powszechnym. Współczesna gospodarka otwiera przed organizacjami nowe, nieograniczone możliwości rynkowe, ale zmusza je do zmian. Siły napędowe rozwoju i wzrostu gospodarczego, takie jak globalizacja gospodarki, personalizacja produktów i usług, a także postępująca rewolucja teleinformatyczna spowodowały istotną zmianę otoczenia przedsiębiorstwa, która zrodziła potrzebę całościowej odnowy sposobu prowadzenia działalności biznesowej.

W ostatnich latach zmiana oraz zarządzanie zmianą stały się przedmiotem badań prowadzonych przez naukowców oraz przywódców przedsiębiorstw. Pomimo licznej literatury, która porusza problematykę zmian oraz zarządzania zmianą, wdrażanie podejmowanych przez przedsiębiorstwa zmian często kończy się porażką bądź nie osiąga w pełni założonych celów. Jedną z przyczyn niniejszej sytuacji jest brak zaangażowania zasobów ludzkich w proces implementacji zmian. Zasoby ludzkie w ostatnich latach postrzegane są jako szczególny nośnik przewagi konkurencyjnej, co w efekcie stymuluje sukces organizacji. Niepowodzenia we wdrażaniu zmian świadczą o tym, iż zarządzanie zmianą jest nieskuteczne lub też nie dość skuteczne. Brak skuteczności w zarządzaniu ma swoje odzwierciedlenie w poziomie osiągania założonych celów zmiany. Im lepsze, skuteczniejsze jest zarządzanie zmianą, tym wyższy jest poziom osiągania założonych celów zmiany. Istotne jest tu zidentyfikowanie czynników wpływających na zarządzanie zmianą, oraz wyróżnienie spośród nich takich czynników, które w zasadniczy sposób wpływają na zarządzanie zmianą.

Struktura systemu zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach przemysłowych

Każda firma, aby dostosować się do dynamicznego otoczenia i aby funkcjonować, jest zobligowana do wprowadzania zmian w swoim systemie produkcyjnym, strukturze i sposobach funkcjonowania, dostosowywać własną zmienność do zmienności otoczenia swego działania. W każdej firmie sposób dokonywania zmian może być zarówno źródłem sukcesów, jak i poważnych niepowodzeń. Zależy to w zasadniczej mierze od metodyki ich wprowadzania. Zarządzanie zmianą tradycyjnie oznacza zespoły czynności polegające na badaniu, projektowaniu, opracowywaniu i koordynowaniu działań. Można i należy także odnieść się do procesu wprowadzania zmian w organizacji i rozumieć go jako wiedzę i umiejętność praktyczną w zakresie sterowania, projektowania, wprowadzania i stosowania zmian w sposób przyjazny dla ludzi i efektywny dla organizacji.

W literaturze przedmiotu opisane są różne koncepcje metod dokonywania zmian. Jednak logika różnych podejść jest bardzo podobna i szeroko opisywana²⁶². Proces zmiany rozpoczyna się od rozpoznania potrzeby zmiany, a następnie (różnie uszczegółowione) przebiegają etapy: definiowania problemu, opracowania rozwiązania, wdrożenia oraz oceny. Ponieważ zmiana jest procesem, którym należy zarządzać, poszczególne jej etapy, pomimo nieco innego nazewnictwa, można odnieść do czterech podstawowych funkcji zarządzania²⁶³: planowania (planowanie programu zmian), organizowania (powoływanie zespołów zadaniowych, opracowywanie harmonogramów wdrożenia, budżetów itp.), motywowania (wywoływanie i podtrzymywanie zaangażowania w zmiany, ograniczanie niepewności w zmianach) oraz kontroli (monitoring i końcowa ocena procesu implementacji zmian). Niezależnie jednak od sposobu dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, konieczne jest oparcie przebiegu działań na stałych, powtarzalnych czynnościach. Zmiany powinny być dokonywane z uwzględnieniem odpowiedniej (logicznej) kolejności i treści poszczególnych faz²⁶⁴. Jeden z przykładowych schematów procesu zarządzania zmianami prezentuje rysunek 1.

Przedstawioną na rysunku 1 strukturę działań związanych z wprowadzaniem zmian można podzielić na 6 etapów. Składają się na nie konkretne czynności, zadania²⁶⁵. W pierwszym etapie punktem wyjścia są badania polegające na rozpoznaniu problemu. Potrzeba zmiany wynika z braku czegoś lub z niezgodności pomiędzy założeniami programu działania a rzeczywistością. Ocena stanu istniejącego umożliwia sformułowanie celu zmiany. Etap drugi to uszczegółowienie celu oraz zakresu zmiany.

Polega on na realizacji następujących zadań:

- prowadzenie prac diagnostycznych,
- zdefiniowanie problemu – tu należy dokładnie zdefiniować problem,

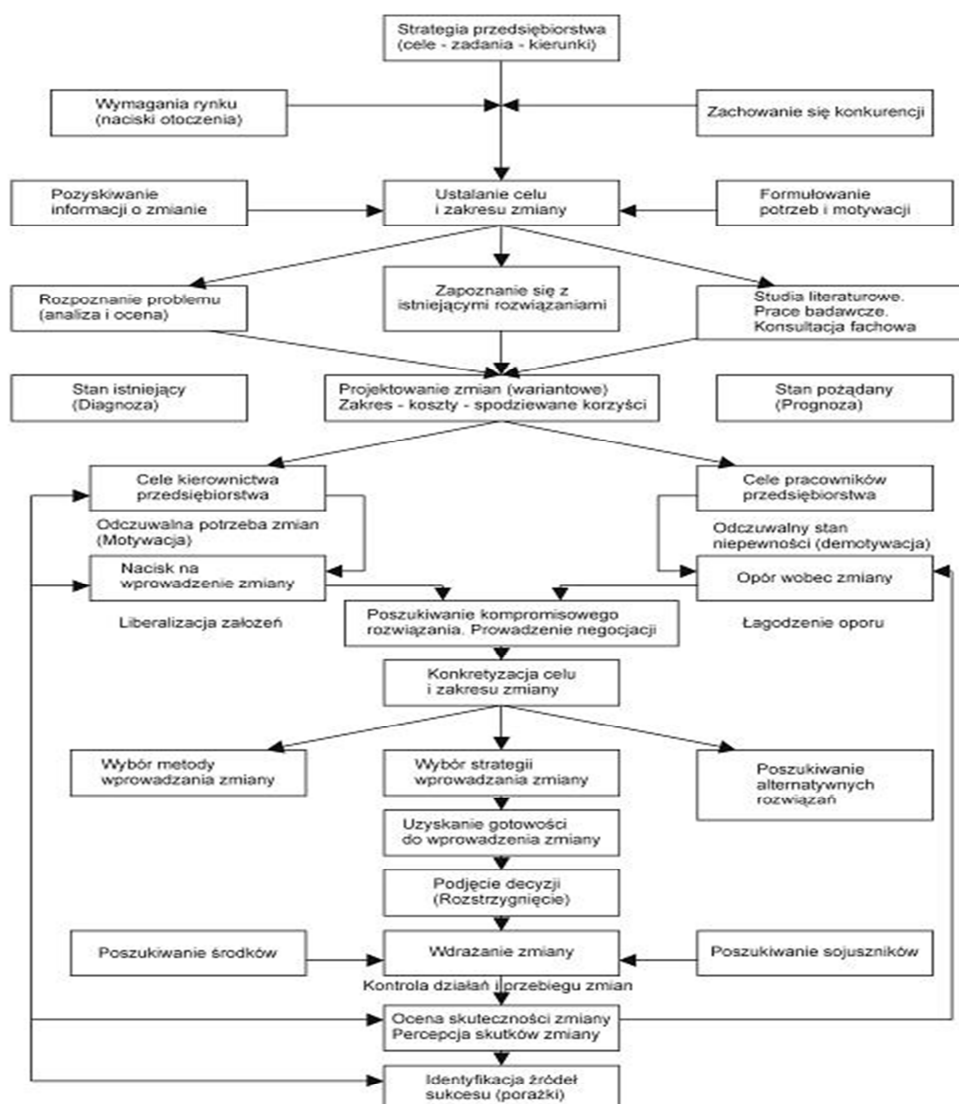
²⁶² E. Schein, *Planning of Change*, Inc. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1996, s. 373.

²⁶³ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 95.

²⁶⁴ Z. Malara, *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 46.

²⁶⁵ B. Nogalski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 149.

- zidentyfikowanie objawów niesprawności,
- wykorzystanie opinii ekspertów,
- ocena wyników prac diagnostycznych,
- diagnoza stanu organizacji²⁶⁶.



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

Źródło: J. Penc, Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 258

²⁶⁶ Ibidem, s. 149.

Zakończenie tego etapu jednoznaczne jest z posiadaniem przez organizację obrazu pożądanego przez nią stanu, którego urzeczywistnienie będzie zaspokojeniem potrzeby. Następny etap to wybór metody przeprowadzenia zmiany. Metoda powinna być podporządkowana uzgodnionemu celowi zmiany. Przy jej wyborze należy wziąć pod uwagę stan zasobów materialnych organizacji, kwalifikacje zatrudnionych, a także otoczenie, w jakim przedsiębiorstwo operuje. Dosyć ważne jest pozyskanie wiarygodnych informacji o potencjalnym wpływie, jaki mogą mieć wszystkie wymienione czynniki na proces zmiany. Informacje te ułatwiają wybór najodpowiedniejszej metody²⁶⁷. Kolejnym krokiem jest wybór strategii projektowania zmiany, a po nim sporządzenie prac projektowych, które polegają na przygotowaniu warunków oraz bazy informacyjnej – potrzebnych do prawidłowego przebiegu prac projektowych. Następnie wykonuje się działania, polegające na zaprojektowaniu przyszłego podziału pracy, struktury organizacyjnej, procedur postępowania oraz wprowadzania nowych technologii, produktów. Z kilku możliwych wariantów wybiera się najlepszy z punktu widzenia celu oraz warunków działania. Końcowym rezultatem całego etapu jest plan, który szczegółowo określa sposób realizacji celu²⁶⁸. Etap czwarty to uzyskiwanie gotowości do realizacji zmian. Na tym etapie następuje oddziaływanie technicznych, organizacyjnych, finansowych i kadrowych środków działania, koncentrujące się na „przekonaniu” do zmiany pracowników. Kierownicy starają się obniżyć ewentualne opory wobec zmian. W etapie piątym następuje wykonanie planu realizacji celu. Faza ta polega na wprowadzeniu założeń z planu do praktyki przy użyciu ustalonej metody oraz zgodnie z harmonogramem. W tym miejscu niezbędne jest wykonywanie działań kontrolnych w celu sprawdzenia postępów realizacji zmiany oraz zaobserwowania ewentualnych odstępstw od przyjętych w projekcie założeń²⁶⁹. Należy ustalić źródła powstawania wszelkich niezgodności z projektem. Po ich przeanalizowaniu można dostosować rozwiązania do istniejących warunków. Etap szósty to etap końcowy, w którym następuje porównanie oraz kontrola i ocena uzyskanego wyniku. Podstawowym zadaniem jest ocena skutków zmiany przez porównanie, na podstawie ustalonych kryteriów, całościowego wyniku zmiany z wynikiem zamierzonym. Etap powinien dać odpowiedź na pytanie, czy następuje zaakceptowanie stanu rzeczy, czy też cykl zmiany należy rozpocząć jeszcze raz. Należy podkreślić, iż zmiana jest procesem bardzo złożonym, zatem przedział czasowy oceny nie powinien być zbyt krótki²⁷⁰.

Jak wynika z powyższego, przed wprowadzeniem zmian należy dokładnie określić każdą czynność oraz odpowiednio ją przypisać do danego etapu. Jest to niezbędne, aby przedsiębiorstwo w swoich działaniach zmierzających do zmian nie pogubiło się w tym, co robi, a także, aby cały proces przebiegał w sposób uporządkowany. Równie ważna jest rzetelna informacja przekazywana osobom, których zmiana bezpośrednio dotyczy, a nawet ich uczestnictwo w całym projekcie planowania oraz wdrażania zmian.

²⁶⁷ A. Zarębska, *Zmiany* ..., op. cit., s. 99.

²⁶⁸ B. Nogalski, *Organizacja* ..., op. cit., s. 150.

²⁶⁹ http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1 (odczyt: 22.06.2012).

²⁷⁰ B. Nogalski, *Organizacja* ..., op. cit., s. 150.

Ludzie a zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Przykłady dobrych praktyk

Zarządzanie zmianami we współczesnym świecie jest nieodzowną umiejętnością menadżerów. Otóż od tego, jak rozumieją problem zmian w organizacjach, zależy sukces ich firm. Dodatkowo przedsiębiorstwa, wchodząc na rynki międzynarodowe, muszą być organizacjami elastycznymi, takimi, które pozostają w ciągłym ruchu. Zmiana przedsiębiorstwa nie może mieć tylko charakteru dostosowawczego, powinna wyprzedzać zmiany otoczenia, a dokładniej – kreować je. Problem zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie nie jest kolejną modą na zarządzanie, która szybko mija, lecz w dzisiejszych czasach staje się koniecznością.

Sama zmiana nie jest dla ludzi niczym nowym. To, co jest nowe, to tempo jej wprowadzania²⁷¹. W dzisiejszych czasach zmiany postępują bardzo szybko. Można to głównie zaobserwować w postępie technologicznym, a także w zmianie wartości czy norm. Wiele organizacji nadal nie dostrzega zachodzących zmian, czego konsekwencją jest utrata klientów, a nawet upadek firmy²⁷². Kadra kierownicza przedsiębiorstw staje obecnie przed dylematem: z jednej strony – szybkie przeobrażenia zachodzące w otoczeniu znacznie podnoszą złożoność procesu zarządzania organizacjami oraz planowania i wdrażania zmian, z drugiej zaś – właśnie ze względu na dynamikę otoczenia, przeprowadzenie właściwych zmian we właściwym momencie decyduje o sukcesie organizacji²⁷³. Firmy, które nie są przygotowane do ciągłego uczenia się, a także systematycznej i szybkiej modyfikacji metod oraz kierunków działania, szybko tracą wypracowaną pozycję na rynku, co w efekcie determinuje relatywnie gorsze wyniki finansowe.

Wiele organizacji próbuje dostosować się do tego przyspieszonego tempa zachodzących zmian. Można tu dostrzec presję na szybkie reakcje. Zaś ich konsekwencją jest brak czasu na myślenie, decyzje podejmowane w pośpiechu i często opierane na wcześniejszych doświadczeniach przedsiębiorstwa, tyle tylko, że te ostatnie są nieadekwatne do całkowicie zmienionej sytuacji, a konsekwencją są błędne decyzje²⁷⁴. Dodatkowo wcześniejsza stabilizacja zostaje zakłócona przez ciągły stres, a znajdowanie się pod presją narusza poczucie bezpieczeństwa. Dlatego też organizacje boją się odejść od sprawdzonych metod, ponieważ mają obawy przed tym, co nowe, nieznane, a w konsekwencji popadają w kryzys²⁷⁵.

Przyspieszenie tempa zmian łączy się ze wzrostem ich złożoności, dlatego praca w zespołach staje się koniecznością. Zmiany we współczesnym świecie nie wpływają tylko na organizacje, ale również na ludzi. Mogą być one stresujące, ale i również mobilizujące. Z jednej strony mogą wyzwalać nowe pomysły, wyzwania, z drugiej zaś – powodować niechęć do podejmowania jakichkolwiek działań. Zmiany budzą entuzjazm, gdyż efektem ich wprowadzenia jest często poprawa sytuacji, natomiast powodują opory, ponieważ łączą się zazwyczaj z nieprzyjem-

²⁷¹ A. Zarębska, *Zmiany* ..., op. cit., s. 19.

²⁷² K. Czop, *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 241.

²⁷³ A. Zarębska, *Zmiany* ..., op. cit., s. 19.

²⁷⁴ K. Czop, *Zarządzanie* ..., op. cit., s. 242.

²⁷⁵ A. Zarębska, *Zmiany* ..., op. cit., s. 20.

nym okresem przejściowym, z koniecznością przekwalifikowania się, z zagrożeniem redukcją zatrudnienia itp.

W Polsce okresem najintensywniejszych zmian, zdeterminowanych transformacją systemu gospodarczego, były lata 80.²⁷⁶ Niniejsza transformacja zmusiła wiele firm do podjęcia działań restrukturyzacyjnych, które obejmowały zmiany organizacyjno-własnościowe i prawne, techniczne, a także reorientację rynkową i zatrudnienie. Zmiany wprowadzane w organizacjach ukierunkowane były przede wszystkim na wzrost wydajności pracy, a także rozwój nowych systemów motywowania i nagradzania ludzi zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa²⁷⁷ czy projektowania rozwiązań problemów wewnętrznych. W kolejnej dekadzie natomiast – w latach 90. – nastąpiło przejście do zmian opartych na tzw. „dostrajaniu wewnętrznym” organizacji do zmian związanych z otoczeniem²⁷⁸. Aktualnie zmiany następują znacznie szybciej i dotyczą one obszarów takich, jak: kupowanie i sprzedaż korporacyjnych kapitałów, zmiana regulacji i prywatyzacja całych przemysłów, a także zawieranie nowych umów organizacyjnych (grupy kapitałowe, alianse, fuzje i kooperacje)²⁷⁹.

W celu lepszego ukazania, jak ważną istotą jest wprowadzanie zmian, aby przedsiębiorstwo mogło dalej funkcjonować, a także istnieć na rynku, przedstawiono w tabeli 1 przykłady firm oraz obszary wdrażania zmian.

Tabela 1. Przykłady firm wprowadzających zmiany oraz obszary ich wdrażania

Nazwa firmy	Profil działalności	Obszary zmian
Stomil Sanok SA	Produkcja wyrobów z gumy	Restrukturyzacja zatrudnienia i własnościowa Reengineering
KFAP SA	Produkcja aparatury kontrolno-pomiarowej	Zmiany ekonomiczno-produkcyjne
PPHU MAG	Produkcja kawy, sprzedaż ekspresów do kawy	Zmiany organizacyjne i rozwój

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.R. Chrzanowski, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zarządzanie Zmianami”, 2008, nr 2; M. Tyrańska, J. Walas, *Zmiany ekonomiczno-produkcyjne w procesie przekształceń KFAP S.A.*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998; B. Barczak, J. Walas, *Zmiany organizacyjne i rozwój PPHU „Mag” w Bochni*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998

²⁷⁶ N. Baskiewicz, *Kompetencje członków zespołów procesowych na tle zmian społeczno-gospodarczych*, [w:] *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 11.

²⁷⁷ M. Daroń, M. Górka, *The personel self-assessment as an element of the periodic employee's appraisal system*, [w:] *Toyotarity. Human resources management*, red. S. Borkowski, J. Rosak-Szyrodzka, Celie: Faculty of Logistics, University of Maribor, 2012.

²⁷⁸ M. Brzeziński, *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 227.

²⁷⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 87.

Przedsiębiorstwo Stomil Sanok SA rozpoczęło proces reengineeringu w 1994 roku. Poprzedziła go redukcja zatrudnienia, kiedy to zredukowano zatrudnienie z 6000 pracowników w 1989 r. do 2500 w 1994 r. oraz sprywatyzowano przedsiębiorstwo²⁸⁰. W celu sprawnego reengineeringu firma nawiązała współpracę z amerykańską firmą konsultingową. Do przeprowadzenia reengineeringu wykorzystano metodologię „Minerva”, która polega na wykorzystaniu czterech kroków²⁸¹, tj.:

1. Przeprowadzenie oceny strategicznej firmy, na którą składają się ocena i weryfikacja realizowanych celów ogólnych i szczegółowych, jak i ocena realizowanego planu zmian.
2. Opracowanie modelu wraz z jego analizą „Tak jest teraz”, który szczegółowo opisuje zastaną sytuację firmy.
3. Opracowanie modelu wraz z uwzględnieniem warunków ograniczających „Tak ma być”.
4. Opracowanie i realizacja planu wdrożenia.

Efektem przeprowadzenia procesu reengineeringu w Stomil Sanok było skrócenie cyklu wytwarzania produktu o 90%, oszczędności materiałów o 50% i skrócenie procesu planowania o 75%²⁸².

Kolejnym przykładem wprowadzenia zmian jest firma KFAP SA. Do roku 1990 Spółka była państwowym przedsiębiorstwem wielozakładowym, zatrudniającym około 2000 pracowników. Po prywatyzacji przedsiębiorstwa odeszło z KFAP-u wielu dobrych, wykwalifikowanych pracowników. Struktura zasobów firmy nie odpowiadała potrzebom strategicznego rozwoju KFAP SA. Opracowano model rozpinania przedsiębiorstwa, który opierał się na dwóch założeniach²⁸³:

1. Aktywny udział pracowników sfery restrukturyzowanej i stworzenie dla większości z nich miejsc pracy.
2. Kompleksowe zagospodarowanie majątku restrukturyzowanej sfery na zasadach komercyjnych.

Na przełomie lat 1990-1997 zostały wyodrębnione i przekazane na zewnątrz następujące obszary funkcjonalne KFAP-u, które nie odpowiadały koncepcji firmy: dział transportu, służba utrzymania ruchu oraz dział głównego mechanika, serwis wyrobów Spółki, ośrodek przetwarzania danych, zakład przemysłowo-uczelniany, służba zdrowia oraz straż przemysłowa, ośrodki czasowe, budynki mieszkalne, produkcja narzędzi i oprzyrządowania, obróbka galwaniczna i mechaniczna. Główną ideą rozpinania firmy było przekazywanie tych obszarów odrębnym podmiotom gospodarczym, w szczególności tworzonemu przez własnych pracowników. W wyniku powyższych przekształceń zmianie uległa struktura organizacyjna firmy

²⁸⁰ A.R. Chrzanowski, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zarządzanie Zmianami”, 2008, nr 2.

²⁸¹ D.E. Wisnosky, R.C. Feeney, *BPR Wisdom. A Practical Guide to BPR Project Management*, Wisdom Books 2001.

²⁸² A.R. Chrzanowski, *Zarządzanie ...*, op. cit.

²⁸³ M. Tyrańska, J. Walas, *Zmiany ekonomiczno-produkcyjne w procesie przekształceń KFAP S.A.*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998, s. 155.

oraz struktura zatrudnienia w KFAP SA²⁸⁴. Powołana w wyniku przekształceń własnościowych Rada Nadzorcza – organ nadzorujący – w zasadniczy sposób wpłynęła na organizację i procedury podejmowania decyzji w firmie. Zmiana organu kontrolno-doradczego spowodowała większy obiektywizm w podejmowanych decyzjach, gdyż członkowie Rady są spoza przedsiębiorstwa, a co za tym idzie nie ulegają bezpośrednim naciskom pracowników firmy, a zwłaszcza związkowi zawodowym. Zmianie uległa także filozofia planowania w przedsiębiorstwie. Aktualne plany są budowane przy zaangażowaniu większej liczby pracowników. W procedurach planistycznych uczestniczą służby handlowe, marketingowe, techniczne oraz produkcyjne. Również całkowicie nowym elementem w planowaniu działalności KFAP-u jest orientacja strategiczna²⁸⁵.

Ostatnią z przedstawianych firm jest przedsiębiorstwo MAG. Początkowym celem MAG było osiągnięcie pozycji mocnej firmy regionalnej, uzyskanie wysokiego poziomu sprzedaży oraz dalszy rozwój sprzedaży przy istniejących mocach produkcyjnych. Później poszerzono asortyment o nowe produkty, wyższej klasy i jakości²⁸⁶. W 1994 r. firma uzyskała status zakładu pracy chronionej, co przyniosło jej wiele finansowych i pozafinansowych korzyści. Na początku istnienia firma zatrudniała 12 osób, natomiast obecnie zatrudnia 190 pracowników. Wraz ze wzrostem zatrudnienia oraz rozwojem firmy zmieniła się struktura organizacyjna. Do 1998 r. w strukturze organizacyjnej firmy można było wyodrębnić 3 główne sfery, tj.: sferę produkcyjną, sferę sprzedaży, sferę administracyjną²⁸⁷. W 1998 r. z firmy MAG wyodrębniono spółkę GASTRO-MAG-SERVICE, która zajmuje się obsługą sieci vendingowej i cateringowej oraz kompleksowym wyposażeniem gastronomii. W ramach struktury organizacyjnej zmienionej w 1998 r. można wyodrębnić:

- część zajmującą się produkcją i sprzedażą kawy MAG (pion produkcji, pion techniczny, pion handlowy i pion administracyjno- finansowy),
- część zajmującą się dystrybucją ekspresów i automatów do kawy firmy²⁸⁸.

Istnieją teorie mówiące, że czynnikiem stymulującym wzmocnienie motywacji pracowników zaangażowanych w implementację zmian jest sprawny przepływ informacji. Niezmiennie istotnymi czynnikami są również: poczucie współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa oraz bezpieczeństwo. Analizując powyższe firmy, należy stwierdzić, iż wprowadzanie zmian w organizacji warunkuje ich rozwój. Warto w tym miejscu zauważyć można również, że nie zawsze udaje się niniejsze zmiany wprowadzić bez ograniczenia liczby zatrudnionych pracowników. Zmiany, szczególnie te radykalne, z którymi mieliśmy do czynienia po okresie transformacji gospodarczej, wiązały się najczęściej ze znacznymi redukcjami etatów, na co wskazują wyżej prezentowane przykłady. Radykalność niniejszych zmian zakorzeniła w umysłach Polaków niekorzystne ich postrzeganie, które negatywnie wpływa na efektywność nawet współcześnie implementowanych zmian.

²⁸⁴ Ibidem, s. 156.

²⁸⁵ Ibidem.

²⁸⁶ A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2006, s. 216.

²⁸⁷ Ibidem, s. 218.

²⁸⁸ Ibidem, s. 220.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, iż zmiana stanowi paradygmat, jedyną stałą obecnych uwarunkowań determinujących zachowania przedsiębiorstw na rynku. Otoczenie niejako wskazuje kierunki, którymi podążają dzisiejsze przedsiębiorstwa, czynią to nieustannie ewoluując, zarówno jeśli chodzi o portfel produktów, jak i strukturę organizacyjną oraz kulturę organizacji. Niniejsza ewolucja pociąga za sobą potrzebę wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu istnieją szerokie opracowania uzasadniające partycypacyjny styl zarządzania zmianami, szczególnie jeśli mówimy o zmianach ewolucyjnych. Gdy jednak zmiany muszą być głębokie, radykalne, a do tego muszą przebiegać w sposób szybki, wówczas jedynym rozsądnym rozwiązaniem wydaje się być stale autokratyczne ich wprowadzanie.

Literatura

1. Barczak B., Walas J., *Zmiany organizacyjne i rozwój PPHU „Mag” w Bochni*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998.
2. Baskiewicz N., *Kompetencje członków zespołów procesowych na tle zmian społeczno-gospodarczych*, [w:] *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
3. Brzeziński M., *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
4. Chrzanowski A.R., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] *„Zarządzanie Zmianami”*, 2008, nr 2.
5. Czop K., *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie zmianami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
6. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=6F87D3AE191344AD83CA79933434F0B1 (odczyt 22.06.2012).
7. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2006.
8. Malara Z., *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
9. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
10. Nogalski B., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
11. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
12. Schein E., *Planning of Change*, Inc. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1996.
13. Tyrańska M., Walas J., *Zmiany ekonomiczno-produkcyjne w procesie przekształceń KFAP S.A.*, [w:] *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy*, red. A. Kozina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 1998.
14. Wisnosky D.E., Feeney R.C., *BPR Wisdom. A Practical Guide to BPR Project Management*, Wisdom Books 2001.
15. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

HUMAN RESOURCES IN CHANGE MANAGEMENT PROCESS BASED ON GOOD PRACTICE OF CERTAIN PRODUCTION COMPANIES

Summary: In this publication presented the very important issue, which probably is the management of change process with particular emphasis on people, whose this changes concern. First the author presents a synthetic process of change model, from identifying the need to change to implement it. Then shown based on the implementation of best practice project methodology changes. The entire completed summary.

Keywords: change, system change management, change implementation methodology