



УДК 331.445:159.9

Z. Ciekanowski¹, T. Siluk²

¹д-р хабілітываваны, зав. аддзелам управлення
внутрышняй бяспякоснасці Інстытута эканомікі і управлення
Государственной высшей технико-экономической школы в Ярославле (Польша)

²канд. экон. наук, доц., доц. каф. турызма і странаведення
Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина
e-mail: socgeo@brsu.brest.by

PLANOWANIE PRZEPROWADZENIA ZMIANY W ORGANIZACJI

В современной динамично развивающейся среде изменения в организации объективны и необходимы. В исследовании определены виды, генезис, обусловленность и система организационных преобразований. Особое внимание уделено процессу планирования преобразований, изучены направления изменений и проектирования их форм для реализации и укоренения в качестве эффекта модернизации. Указаны примерные модели осуществления изменений. Авторы охарактеризовали роль и функции целевой группы, осуществляющей преобразования, а также определили препятствия на пути к модернизации.

Wstęp

Zmiany organizacyjne są nieodłącznie związane z działalnością każdego przedsiębiorstwa. Firma musi się zmieniać, bo zmienia się otoczenie, w którym funkcjonuje. Organizacja, która nie potrafi, nie chce i nie potrafi komunikować tych zmian swojemu otoczeniu, przestaje liczyć się w nowoczesnej gospodarce. Bodźcem zmierzającym do przeprowadzania zmian może być inspiracja, czyli posiadanie wizji rozwoju wynikającej z zakładania określonych zmian lub może ona być wynikiem desperacji, czyli kryzysu, który wymusza konieczność przeprowadzenia modyfikacji. Niestety, ten drugi sposób jest trudniejszy, bardziej kosztowny i często spotykany w rzeczywistości. Zmiany są wpisane w funkcjonowanie organizacji, gdyż dochodzi również do zmian w środowisku, w którym ona funkcjonuje, rozwija się konkurencja, ewoluują oczekiwania klientów. Zmiany takie jak udoskonalanie produktu, rozszerzenie rynku, pozyskanie nowego segmentu konsumentów wpisane są w strategiczne plany działania organizacji i są przewidziane i zamierzone. Takie zmiany nazywane są zmianami z poziomu inspiracji.

Istota i rodzaje zmian

Istnieje wiele różnych definicji terminu zmiana, w zależności od punktu widzenia. Po pierwsze zmianę można scharakteryzować, jako każdą istotną modyfikację jakiejś części w ramach wyróżnionej całości [1, s. 392]. Po drugie jako zdarzenie, w wyniku którego stan końcowy jest odmienny od stanu początkowego [6, s. 298]. Inna definicja zmiany jest ukazana w kontekście tego, iż jest to planowana i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania organizacji, będąca reakcją na przewidywane, bądź też zachodzące przeobrażenia w otoczeniu, mająca za zadanie podniesienie poziomu konkurencyjności i efektywności tejże organizacji [8, s. 11]. Zmiana to również funkcja systemu dążąca do doskonalenia i poprawy swej pozycji w otoczeniu, czyli celowe i świadome działanie ukierunkowane na przejście ze stanu obecnego do stanu odmiennego. Natomiast zakres i struktura dokonywanych zmian uwarunkowane są tendencjami występującymi w otoczeniu [2, s. 224].

Każda z wyżej przytoczonych definicji jest, odmienna, każda z nich reprezentuje inny sposób podejścia, lecz w rzeczywistości każda z nich ma za zadanie przekazać tą samą ideę, która najlepiej wyraża się w słowach, iż zmian to „przejście od stanu obecnego do stanu



innego (pożądanego). Zmiany w organizacji mogą być przeprowadzane w różnym zakresie. Mogą one dotyczyć całości systemu zarządzania bądź jego elementów, np. podsystemów technicznych, społecznych, czy ekonomiczno-finansowych. Ponadto, mogą obejmować różne poziomy – od organizacji jako całości, aż do pojedynczych stanowisk organizacyjnych [4, s. 497].

Istnieje wiele różnych kryteriów w oparciu o które dokonywane jest klasyfikacja poszczególnych rodzajów zmian. Zostaną przedstawione jedynie te, które są najczęściej spotykane w źródłach literaturowych, zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. – Wybrane rodzaje zmian [7, s. 221–224]

Kryterium	Rodzaje zmiany	Charakterystyka zmiany
Przyczyna zaistnienia zmian	wewnętrzna	Związane z otoczeniem systemu
	zewnętrzna	Odnoszące się do wnętrza systemu
Przewidywalność	planowana	Wprowadzana w sposób planowany i terminowy wyprzedza oczekiwane oraz przyszłe zdarzenia
	dostosowawcza	Stanowi reakcję na zaistniałe okoliczności, pojawiające się wydarzenia
Głębokość	powierzchnowa	Jest ogólna i odnosi się przede wszystkim do konieczności dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu
	głęboka	Silnie przekształca istniejący stan rzeczy, a jej konsekwencje są długofalowe
Szybkość	szybka	Uzależniona jest od zaistniałych okoliczności i odnosi się do przypadków wymagających natychmiastowego reagowania
	powolna	Odnosi się do sytuacji bardzo powolnego reagowania, przy czym zbyt powolne uświadomienie celu zmiany może doprowadzić do sytuacji bezcelowości dokonywanej zmiany
Sposoby	narzucona	Wprowadzona odgórnie, bez uwzględnienia stanowiska podmiotów podrzędnych
	uzgodniona	Opiniowana i akceptowana przez wszystkie zainteresowane strony
Oddziaływania na otoczenie	psychologiczna	Odnosi się do sfery psychologicznej
	polityczna	Występuje w obszarze politycznym
	kulturalna	Zachodząca w sferze kultury
	ekonomiczna (gospodarcza)	Występująca na gruncie ekonomicznych warunków funkcjonowania
	technologiczna	Odnosi się do sfery technologicznej

Planowanie przeprowadzenia zmiany

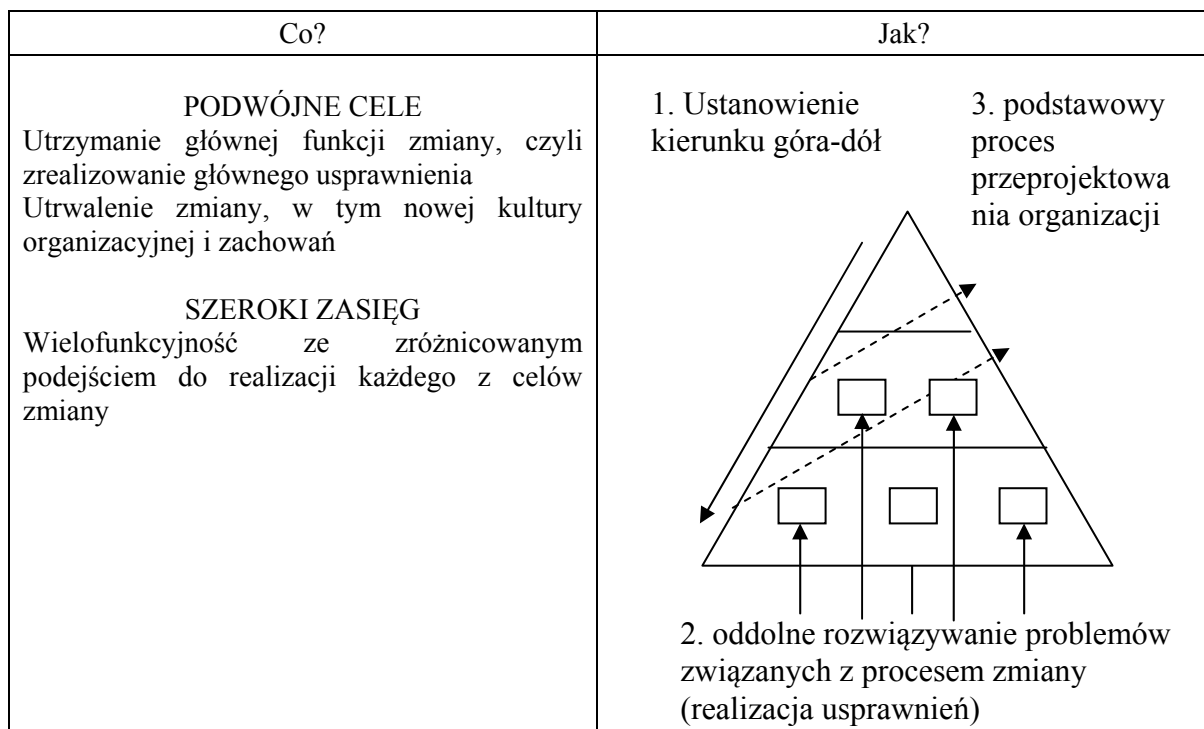
Zmiany w organizacjach są procesem celowym, a więc takim, w którym zakłada się określony efekt, czyli wynik zorientowany na lepsze dostosowanie organizacji do otoczenia. Tego rodzaju procesy wymagają planowania. W przypadku zmian w organizacjach, zwłaszcza o szerokim zakresie, które obejmują zmiany strukturalne i funkcjonalne proces planowania z reguły jest złożonym, a nieraz bardzo kosztownym przedsięwzięciem. Proces planowania składa się z takich etapów, jak zidentyfikowanie strategicznych problemów; diagnoza problemów; przygotowanie projektu zmiany; rekomendacja wdrożenia zmian.

W literaturze przedmiotu można zauważyć wiele sposobów planowania zmian. Znaczna część propozycji przedstawia techniczne aspekty planowania lub uwzględnia jedynie frag-



менты tego złożonego przedsięwzięcia. Proponuje się *zintegrowane podejście do planowania zmian*, której punktem wyjścia jest paradygmat zmian, przedstawiony na rysunku [5, s. 505].

Przedstawiony na rysunku 1 paradygmat nazywany jest *trójkątem transformacji*. Wyraża on zintegrowane podejście do zmian, łączące różne, oddzielne inicjatywy w spójny, ogólny program działania



Rysunek. – Zintegrowane podejście do przeprowadzenia zmiany w organizacji

Paradygmat zmiany eksponuje takie reguły postępowania:

1. *Ustanowienie kierunku góra-dół*. Działanie to polega na wykreowaniu koncepcji całej organizacji po zmianie oraz rozwinięciu warunków umożliwiających wdrożenie jej w praktyce;

2. *Oddolne rozwiązywanie problemów związanych z procesem zmiany*. W tej regule postępowanie chodzi o to, aby ludzie ze wszystkich szczebli organizacyjnych podjęli i doświadczyli rozwiązywania problemów zwartych w koncepcji zmiany oraz uczestniczyli we wdrożeniach rozwiązywanych problemów;

3. *Krzyżowy proces przeprojektowania działalności podstawowej organizacji*. Istota tej reguły polega na połączeniu w jedną całość różnych rodzajów działalności i funkcji organizacyjnych przy założeniu udoskonalenie ich realizacji.

Wyżej wyróżnione reguły stanowią jedną zwartą całość, nie należy ich traktować jako komplety oddzielnych działań [4, s. 501–506]. Należy również dążyć do:

1) koncentrowania działań wokół celów strategicznych zmiany (pakietowanie przedsięwzięć);

2) zrównoważenie nacisku na wszystkie trzy linie «trójkąta transformacji», bez wyróżniania którejkolwiek z nich;

3) zintegrowanie działań wdrożeniowych;

4) oparcie zmiany na pracy zespołowej, który stanowi krytyczny czynnik sukcesu.



Представленные zasady zmiany powinny towarzyszyć całemu procesowi planowania i przeprowadzania zmiany. Proces ten można podzielić na cztery główne etapy, do których należy ustalenie kierunku zmiany; projektowanie procesu zmian; realizację przebudowy organizacji; zinstytucjonalizowanie i ukorzenie zmian.

Ustalenie kierunku zmiany. Do kluczowych przedsięwzięć tej fazy należy:

1. Analiza organizacji i jej otoczenia. Prowadzi on do wyjaśnienia potrzeby wprowadzenia danej zmiany, przewidywanych przeszkód i potencjalnych rezultatów.

2. Wyodrębnienie struktur uczestniczących w zmianie. Przedsięwzięcie to polega na tym, aby każdy z elementów struktury, np. zakład, wydział, dział, itp., mógł uczestniczyć w wypracowaniu wspólnej wizji zmian, a także żeby był znany przepływ pomysłów i propozycji oraz ich realizacji w praktyce.

3. Przeanalizowanie doświadczeń innych przedsiębiorstw, które przeprowadziły zmianę. Polega na zachęceniu do dokonania zmiany, a także buduje odwagę i rozwija poglądy odnośnie tego, jak organizacja mogłaby się zmieniać.

Kolejnym etapem planowania przeprowadzenia zmian jest projektowanie procesu zmian. Polega ona na przełożeniu wizji zmiany na szczegółowe cele realizacyjne. Do głównych przedsięwzięć tej fazy należy:

1. Zbudowanie organizacji zajmującej się zmianą. Może to być np. komitet sterujący, zespół restrukturyzacyjny, itp. Organizacja taka będzie miała za zadanie udzielenie kierownikom liniowym pomocy w zrozumieniu celu zmiany, a następnie budowanie programów zmiany, a także wdrażanie procesu zespołowego uczenia się;

2. Skwantyfikowanie, czyli przedstawienie w liczbach, oczywiście o ile jest to możliwe, celów realizacyjnych zmiany. Chodzi o to, aby wyniki zmiany można było mierzyć, dzięki czemu cele stają się bardziej konkretne dla realizujących zmianę, jak również pomiar postępów w zmianie staje się bardziej prawdopodobny;

3. Sporządzenie mapy celów dla jednostek organizacyjnych jest pomocne zespołowi w realizacji zmiany, a także ułatwia określenie priorytetów zmiany;

4. Zaprojektowanie relacji wykonawstwo-przebudowa; mapa celów jest punktem wyjścia do ustalenia związanych ze zmianą potrzeb jednostek organizacyjnych. W fazie tej może pojawić się takie pytanie, jak: która z jednostek potrzebuje specjalnej analityki, która potrzebuje szkolenie, jakie nowe informacje powinny być dostarczone, itp.

Trzecim etapem jest realizacja przebudowy. W tej fazie «trójkąt zmiany» jest w całej rozciągłości wprowadzany w życie. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na planowanie sekwencyjne w miarę dokładne, elastycznie ustanawiać granice poszczególnych procesów, a także unikać chaosu jako wyniku zbyt wielu inicjatyw.

Ostatnim etapem planowania przeprowadzenia zmiany jest *zinstytucjonalizowanie i ukorzenie zmian*. Realizacja programu przebudowy, zakładająca np. sesje strategiczne, ma na celu sprecyzowanie i ogólne zrozumienie wizji zmian. Zespoły zadaniowe, które wprowadzają tę wizję w praktyce powinny usunąć istniejące bariery skutecznego działania organizacji w przyszłości. Teraz konieczne jest zinstytucjonalizowanie zmian, a także otwarcie organizacji na nowe możliwości. W tym etapie należy zwrócić uwagę na trzy elementy, do których należy:

1. *Struktura*. Role linii i sztabu będą zdefiniowane na nowo. Należy zapewnić, aby kierownicy bardziej koncentrowali się na wartości dodanej, a mniej na funkcjach kontrolnych. Elementy tradycyjnych sztabowych funkcji, takie jak planowanie, szkolenia, zakupy przejdą do linii. Stworzone zostaną nowe zespoły, ze zróżnicowanymi umiejętnościami i rolami.



2. *Systemy*. Przede wszystkim system, który jest silnie powiązany z produkcją zostanie zmieniony na taki, który będzie zorientowany na wykonawstwo zadań rynkowych. W podobnym kierunku zostaną również przekształcone systemy motywacyjne.

3. *Kadry*. W przebudowanej już organizacji zostaną precyzyjnie określone kategorie ludzi i umiejętności, które mają służyć realizacji zadań. Niezbędne jest także jasne określenie relacji między wymaganiami a pozyskiwaniem i promocją ludzi. Powinna być zapewniona równowaga między umiejętnościami technicznymi a kierowniczymi.

Modele przeprowadzania zmian

Zmiana nie istnieje i nie ma racji bytu jako pojedynczy akt, działanie. Jest ona ciągłym i złożonym procesem, sekwencją wielu wzajemnie powiązanych zdarzeń. Wśród źródeł można znaleźć kilka modeli procesu dokonywania zmian. Do najbardziej popularnych można zaliczyć trój etapowy model procesu zmian zaproponowany przez K. Lewina [3, s. 185–186]. Model ten zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. – Model procesu zmian Kurta Lewina [3, s. 8].

ROZMROŻENIE	ZMIANA	ZAMROŻENIE
Obecne rozwiązania już nie przynoszą spodziewanych efektów jeżeli nie nauczymy się czegoś nowego, doznamy porażki	a) bezpieczne warunki do eksperymentowania, b) perspektywy umożliwiające szkolenie i praktykowanie, c) wsparcie i zachęta	a) wprowadzenie mechanizmów wspierających wynagradzanie, b) ocena efektywności, c) szkolenia

Pierwszym krokiem w modelu Lewina jest rozmrożenie. Bazuje ono na wytworzeniu w ludziach potrzeby zmiany i motywacji do jej wprowadzenie, jak również na otwarciu się przyswajania informacji płynących z otoczenia. Drugim etapem jest sama zmiana, czyli dokonanie modyfikacji, transformacji stanu pierwotnego do aktualnych warunków poprzez wdrożenie odpowiedniego, a co najważniejsze, nowego rozwiązania, przy uprzednim oczywiście jego opracowaniu i stworzenia warunków do jego wdrożenia. Cały proces zmiany odbywa się przy wsparciu tzw. agenta zmiany. Trzecim etapem jest zamrożenie. Opiera się ono na stabilizacji, wdrożeniu oraz integrowaniu dokonanych przekształceń, czyli utrwaleniu wprowadzonej zmiany przy wykorzystaniu różnego rodzaju narzędzi wspierających oraz wzmacniających [3, s. 185].

Innym modelem godnym uwagi jest czterostopniowy model procesu zmiany Jones'a, według którego proces zmian powinien dokonywać się w oparciu o następujące etapy:

1) ocena potrzeby wprowadzenia zmiany, czyli uświadomienie zaistnienia problemu, a następnie zidentyfikowanie jego źródła;

2) podjęcie decyzji o wprowadzeniu zmiany, polegające na określeniu sposobu oraz narzędzi umożliwiających osiągnięcie wyznaczonego celu ze szczególnym uwzględnieniem możliwości pojawienia się przeszkód w całym procesie;

3) wprowadzenie zmiany, czyli etap objawiający się właściwą realizacją powziętego celu;

4) ocena wprowadzonej zmiany, czyli ocena pod kątem skuteczności wdrożenia [5, s. 346].

Porównując model K. Lewina i Jones'a można zauważyć, że ten drugi zawiera dodatkowy element dotyczący oceny skuteczności przeprowadzenia zmiany, a ponadto w sposób zdecydowanie wyraźniejszy sygnalizuje konieczność poznania przyczyny zaistnienia danego problemu, będącego podstawą dokonywanej zmiany. Podczas omawiania modeli procesu



zmiany nie wolno zapomnieć o wielofazowym modelu zaplanowanej zmiany, w ramach którego wyodrębnia się następujące fazy:

- 1) poszukiwanie, czyli uświadomienie potrzeby zmiany, korzystanie ze wsparcia podmiotów zewnętrznych w zakresie zaplanowania i wdrożenia procesu;
- 2) planowanie, odnoszące się do gromadzenia informacji w celu zdefiniowania problemu, określenie celu zmiany, a także narzędzi niezbędnych do jej dokonania;
- 3) działanie, polegające na sformułowaniu głównych wytycznych procesu zarządzania zmianą, dokonywanie oceny wdrożonych rozwiązań oraz bieżące korygowanie planów i działań;
- 4) integracja, czyli implementowanie nowych rozwiązań przy wykorzystaniu odpowiednich metod i narzędzi, a także poszukiwanie możliwości dalszego doskonalenia działań [3, s. 187].

Wyżej przedstawione modele, to tylko niektóre występujące w literaturze przedmiotu. Można zauważyć, że każdy z nich składa się z etapów, w których przejścia pomiędzy poszczególnymi etapami dokonują się na zasadzie sekwencji następujących po sobie, ściśle określonych zdarzeń. Wszystko to powinno bazować na świadomym, zaplanowanym i efektywnym działaniu.

Zarządzanie zmianą

Z technicznego punktu widzenia zarządzanie zmianą jest bardzo podobne do zarządzania projektem. Zmian w organizacji jest traktowana jako szczególny rodzaj nowego produktu, który nazywa się *nowa organizacja*. Jak w przypadku każdego projektu powoływany jest jego szef, zespół lub komórka organizacyjna odpowiedzialna za realizację, przygotowany jest budżet, harmonogram działania, itp. Mimo to zarządzanie zmianą jest, z szerszego punktu widzenia, procesem szczególnego rodzaju. Proces ten w znaczny sposób narusza panujący *status quo* struktury i ludzi w danej organizacji [4, s. 507]. Modelowe podejście do konkretnej zmiany, której z reguły towarzyszy przełamanie sytuacji kryzysowych w organizacji i wymusza dokonanie zmian w różnych obszarach jej działania przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. – Modelowe podejście do zmian polityki strategicznej przedsiębiorstwa [4, s. 520]

Zakres zmian	Stopień zaangażowania członków organizacji		
		Relatywnie mały	Relatywnie duży
	Relatywnie duży	A. transporterów zmian	D. zarządzanie wartościami
	Relatywnie mały	B. dyrektywny	C. tworzenie koalicji

Jak wynika z tabeli 3, w celu wyróżnienia modelowych podejść do zmian polityki strategicznej przedsiębiorstwa, przyjęto dwa istotne dla tego procesu kryteria. Pierwszym z nich jest zakres zamierzonych zmian w polityce przedsiębiorstwa. Natomiast drugim kryterium jest zakładany przez inicjatora procesu zmian udział członków organizacji w tym przedsięwzięciu. Charakterystyki wyróżnionych podejść, aby lepiej zrozumieć zostaną przedstawione na przykładzie i według następującego schematu: opis prawdopodobnej sytuacji kierowniczej, istota podejścia oraz warunki jego efektywnego zastosowania w praktyce.

Model dyrektywny. *Przykład:* Jesteś dyrektorem dużego przedsiębiorstwa przemysłowego. Po około sześciu miesiącach intensywnej pracy grupa zajmująca się planowaniem dostarcza Ci raport o pożądanym kierunkach rozwoju firmy i sposobach osiągnięcia sukcesu. Zawarte w planie informacje potwierdzają Twoje kalkulacje. Wzywasz więc swoich zastępców do Sali konferencyjnej, przedstawiasz im nową strategię i każesz im ją wdrożyć, a sam czekasz na rezultaty.



Model ten jest silnie rozpowszechniony w praktyce. Położony jest w nim nacisk na fazę planowania radykalnych zmian. W działaniach tych bierze udział bardzo mała grupa osób z przedsiębiorstwa, do której należą głównie kierownicy i specjaliści z wybranych komórek sztabowych, rzadko kierownicy liniowi. Typowymi procedurami, wykorzystywanymi w omawianym przedsięwzięciu są w znacznej mierze procedury ekonomiczne i marketingowe. Scharakteryzowane podejście ma najlepsze zastosowanie, gdy produkcja jest mało zróżnicowana, a przedsiębiorstwo funkcjonuje w niezbyt burzliwym i przychylnym środowisku [4, s. 520].

Model transporterów zmian. *Przykład:* Po otrzymaniu od Twojej grupy przygotowującej zmianę diagnoz i rekomendacji analizujesz je i podejmujesz decyzje odnośnie kierunku i technologii zmiany. Następnie, osobiście lub przy pomocy ekspertów, planujesz kluczowe zmiany w organizacji, które zwiększą szanse wprowadzenie zmiany w życie. Przykładem może być nowa struktura organizacyjna, zmiany personalne, nowe systemy informacyjne, czy też rozważenie konieczności zmian granic organizacji przez włączenie do niej nowych elementów lub połączenie się z inną firmą.

W modelu tym, podobnie jak w modelu dyrektywnym, nacisk kładzie się na fazę planowania wizji przedsiębiorstwa i programów związanych z jej realizacją. Ponadto, nie pomija się tu fazy wdrożeń. To właśnie im mają służyć zmiany w strukturach, polityce kadrowej, czy systemach informacyjnych. Uważa się, że tego typu zmiany przelożą się na faktyczne zmiany poprzez tworzenie organizacyjnych warunków jej realizacji. W tworzenie tych warunków jest zaangażowana mała grupa pracowników, podobnie jak w modelu dyrektywnym [4, s. 521].

Model tworzenia koalicji. *Przykład:* Ze swoimi zastępcami i kierownikami liniowymi wybrałeś się na tygodniowe seminarium poświęcone przebudowie firmy. Kierownicy, opierając się na przeprowadzonych przez siebie analizach, dokonują przedstawienia swojej wizji firmy. Dyskusja ma za zadanie doprowadzić do konsensusu w zakresie przyszłej misji firmy oraz jej najbliższych celów i zadań. Po powrocie każdy z uczestników seminarium przekazuje swoim zastępcom uzgodniony kierunek i kontroluje wdrażanie dokonanych ustaleń.

W podejściu tym eksponowane są aspekty wdrożeniowe projektowanej zmiany. To właśnie spotkania kierownictwa przedsiębiorstwa, organizowane w myśl «badania w działaniu», mają za zadanie wspólne wypracowanie koncepcji zmian oraz wspólne jej wprowadzenie w życie. Intencją tego podejścia jest ukształtowanie silnej koalicji zmian, o uzgodnionych poglądach co do misji i strategii przedsiębiorstwa. Kierownicy, a zwłaszcza liniowi, mają być swoistymi przekąźnikami idei zmian, a także osobami odpowiedzialnymi za ich realizację [4, s. 522].

Model zarządzania wartościami. *Przykład:* Mając długofalową wizję Twojego przedsiębiorstwa zamierzasz ją zaszczepić w organizacji poprzez modelowanie kultury organizacji w taki sposób, aby wszyscy jej członkowie uczestniczyli w podejmowaniu decyzji dotyczących wprowadzania wizji w życie. Piszesz i publikujesz «creda» organizacji, komponujesz pieśń przedsiębiorstwa, tworzysz i popularyzujesz inne symbole, które, dzięki przyswojeniu w przyszłości zarówno przez robotników, jak i kierowników, spowodują akceptację celu i zjednoczenie się w działaniu.

Jest to podejście, w którym podczas procesu formułowania i wdrażania zmiany zaangażowana jest cała załoga przedsiębiorstwa. Nacisk nałożony jest na propagowanie i przyswajanie priorytetowych, wspólnie ustalonych wartości. Zastosowanie tego podejścia wymaga z reguły dłuższego czasu, inteligentnych, dobrze poinformowanych kierowników i pracowników, a także wykorzystywania bogatego zestawu technik, głównie z obszaru zarządzania potencjałem społecznym przedsiębiorstwa [4, s. 523].



Podsumowując, nie można określić, który z wyżej przedstawionych modeli jest najlepszy dla konkretnej organizacji. Każdy z nich może być efektywny, jeżeli sytuacja, w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo, zostanie prawidłowo oceniona przez jego kierownictwo. Należy pamiętać, że przedstawione powyżej podejścia są typowo modelowymi koncepcjami zmian. W rzeczywistości rozwiązania zawierają elementy z różnych podejść.

Podsumowanie

Jak wynika z powyżej zaprezentowanych informacji literatura obfituje w informacje dotyczące planowania przeprowadzenia zmiany. Na początku należy przede wszystkim określić czym jest zmiana i jaka jest jej istota podczas wprowadzania w danej organizacji. Kierownicy, a także pracownicy, podczas planowania przeprowadzenia zmiany powinny zadać sobie szereg pytań, dotyczących sposobu zmiany, dlaczego dana zmiana ma zaistnieć oraz co dzięki niej osiągnie organizacja. Na proces planowania przeprowadzenia zmiany składają się cztery etapy: ustanowienie kierunku zmian; projektowanie procesu zmian; realizację przebudowy organizacji; zinstytucjonalizowanie i ukorzenie zmian. Rozwój wiedzy na temat funkcjonowania organizacji oraz znajomości problematyki zmian pozwala na wyciągnięcie wniosków co do sposobów realizowania zmian i na stworzenie planu przeprowadzenia zmiany. Dokonywanie różnego rodzaju modyfikacji w organizacji jest rzeczą szalenie trudną i złożoną, która wymaga od zarządzających nie tylko wiedzy o tendencjach w otoczeniu czy zachowaniu ludzi, ale również wiadomości na temat procedury wprowadzania zmian.

LISTA WYKORZYSTANYCH ŹRÓDŁ

1. Griffin, R. W. Podstawy zarządzania organizacjami / R. W. Griffin. – Warszawa : PWN, 2005.
2. Koźuch, B. Nauka o organizacji / B. Koźuch. – Warszawa : CeDeWu, 2011.
3. Koźuch, B. Wstęp do teorii zarządzania / B. Koźuch. – Warszawa : Nauka–Edukacja, 1999.
4. Koźmiński, A. K. Zarządzanie. Teoria i praktyka / A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. – Warszawa : PWN, 2006.
5. Marfo-Yiadom, E. Zasady zarządzania / E. Marfo-Yiadom. – Łódź : Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, 2008.
6. Pszczołkowski, T. Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji / T. Pszczołkowski. – Wrocław ; Warszawa ; Kraków ; Gdańsk, 1978.
7. Sokołowska, S. Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne / S. Sokołowska. – Opole : Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, 2009.
8. Wendt, R. Zarządzanie zmianą w polskiej firmie / R. Wendt. – Warszawa : Zacharek, 2010.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 25.05.2017

Tsekanovski Z., Silyuk T. Planning to Conduct the Change in the Organization

In the modern dynamic environment changes in the organization are objective and necessary. This study determines the types, genesis, conditionality and the system of organizational change. Special attention is paid to the process of transformation planning, the direction of change and design of their forms for the implementation and establishment as an effect of modernization is studied. Exemplary models of implementing change are provided. The authors have described the role and functions of the task force, performing the transformations, and identified obstacles to modernization.