



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 21, Nr 3/2017, tom II
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Myśl ekonomiczna, spółdzielczość, bankowość, samorządność

Edyta Łyżwa¹

ZMIANA JAKO STYMULANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem artykułu jest przybliżenie zjawiska zmian oraz jej znaczenia w procesach rozwojowych przedsiębiorstw. Zdolność do innowacji procesowych przyjęto jako mierzalny wyraz otwartości przedsiębiorstw na zmiany. Realizując cel omówiono definicję i rodzaje zmian, źródła zmian, modele zarządzania zmianą i opór wobec zmiany. Zwrócono uwagę na tworzenie kultur organizacyjnych umożliwiających podmiotom zmianę. W treści artykułu wykorzystano dorobek nauk z zakresu zarządzania, psychologii i ekonomii, korzystając z analitycznych i statystycznych metod badawczych.

Słowa kluczowe: zmiana, zarządzanie, przedsiębiorstwa, innowacje

Wstęp

Przemiany zachodzące w otoczeniu organizacji, wśród których można wyróżnić zmiany o charakterze społecznym, politycznym, kulturalnym, technologicznym, ekonomicznym czy psychologicznym, wymuszają na organizacjach procesy adaptacyjne. Równocześnie, źródłem bodźców do tych procesów są czynniki o charakterze wewnętrznym, w tym, między innymi, związane z cyklem życia organizacji, przyjętymi normami i wartościami oraz zachowaniem jej członków. W konsekwencji proces zmian jest zjawiskiem permanentnym w czasie całego okresu istnienia organizacji², przy czym może zachodzić na poziomie tak indywidualnym jak i grupowym oraz organizacyjnym, obejmując całą organizację lub tylko wy-

¹ Dr Edyta Łyżwa, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² Zob.: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.

brane jej obszary³. Ukierunkowana i wartościowa pod jakimś względem zmiana może być synonimem rozwoju⁴ organizacji i budowania konkurencyjności terenu na jakim się znajduje⁵. Nie każda zmiana będzie miała taki charakter, ale ta, która przyczyni się do bardziej efektywnego funkcjonowania organizacji będzie miała charakter postępu, co zbliży ją do pojęcia „innowacji”⁶. Innowacja, wg szerokiej definicji podręcznika *Oslo Manual*, jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym⁷. Celem artykułu jest przybliżenie zjawiska zmian oraz jej znaczenia w procesach rozwojowych przedsiębiorstw. Realizując cel wykorzystano dorobek nauk z zakresu zarządzania, psychologii i ekonomii, nadając opracowaniu interdyscyplinarny charakter.

Definicja zmiany

W ubiegłych stuleciach działalność organizacji w perspektywie jej otoczenia porównywano do dużego okrętu płynącego przez spokojne morze. Równowaga była stanem naturalnym a zakłócającą ją zmianę postrzegano jako sztorm, przez który doświadczona i zgrana załoga musi przeprowadzić statek, aby powrócić na spokojne wody⁸. „Dzisiejsza rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw przypomina raczej pływanie tratwą po burzliwej rzece, z licznymi wodospadami i dodatkowo ciągle zmieniającą się załogą. Otoczenie jest coraz mniej stabilne, a przeszłość w coraz mniejszym stopniu daje się przewidywać, zaś zmiany nabierają charakteru ciągłych i niemal graniczą z chaosem”⁹.

Pojęcie zmiany może być różnie definiowane. Mały słownik języka polskiego formułuje pojęcie „zmiana” jako „dokonywanie (się) lub dokonanie (się) przeobrażeń zmieniających charakter, istotę czegoś, wynik przeobrażenia”. Znaczenie pojęcia zmiana, dotyczące różnych poziomów organizacji, przedstawiono w Tabeli 1.

Z punktu widzenia celu tego artykułu szczególnie przydatna wydaje się być definicja E. Wińceka-Janki określająca zmianę w kontekście determinant rozwoju organizacji. Podobnie patrzy na zmianę Z. Ściborek podkreślając, że zmiany stają się czynnikiem niezbędnym dla przetrwania i rozwoju organizacji. Zwraca uwagę jednak na to, że identyfikując potrzebę zmian należy pamiętać, aby wziąć pod uwagę różne czynniki wpływające na przedsiębiorstwo i nie podejmować działań

³ Zob.: J. Żbikowski, *Teoria organizacji i zarządzania. Zarys wykładów*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2004, s. 66.

⁴ Zob.: B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 224.

⁵ Zob.: E. Łyżwa, *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2014, s. 98.

⁶ Zob.: B. Koźuch, *Nauka o...*, s. 224.

⁷ *Oslo Manual 2005*, OECD/Eurostat.

⁸ Zob.: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 463-467.

⁹ M. Wyrostek, *Kultura organizacyjna jako wsparcie zmian w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Finanse R. 10, nr 1, cz. 3, Uniwersytet ekonomiczny w Krakowie, 2012, s. 429.

zbyt pochopnie, zwłaszcza jeżeli tkwiący w organizacji potencjał nie został jeszcze w pełni wykorzystany¹⁰.

Tabela 1. Wybrane pojęcia zmiany

Przedstawiciel	Rok	Podejście	Definicja zmiany
C. Argyris	1965	kosztowe	Koszty zmiany szybko rosną, w miarę jak maleje okres pożytecznego życia nowych idei.
Z. Pietrasiński	1971	rozwojowe	Zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, polegające na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp.
W. Makarczyk	1971		Wartość kulturowa, organizacyjna czy materialna, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa.
R.W. Woodman	1989	interwencyjnistyczne	Każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji.
E. Masłyk-Musiał	1996	procesowe	Przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań przedsiębiorstwa.
P. Drucker	1994	systemowe	Zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany.
J. Penc	1998	twórcze i planowe	Zmiany planowane połączone z działaniami twórczymi pozwalają minimalizować konflikty i przyspieszają adaptację zmiany.
E. Więcek-Janka	2004	ewolucyjne	Determinanta rozwoju organizacji na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym charakterze wymuszona zmianami otoczenia.

Źródło: E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 9.

Typologia zmian

Zmiany możemy klasyfikować w różnorodny sposób uwzględniając odmienne kryteria delimitacji, w tym między innymi, źródła zmian, ich rozmiar czy też zakres. Klasyfikację zmian przedstawiono w Tabeli 2.

Biorąc po uwagę źródło zmiany zauważamy, że sygnały świadczące o potrzebie uruchomienia działań zmieniających funkcjonowanie organizacji pochodzą z dwóch źródeł: samej organizacji lub jej otoczenia.

¹⁰ Zob.: Z. Ściborek, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 88-89.

Tabela 2. Typologie zmian i kryteria ich wyodrębniania

Kryterium	Rodzaje i charakterystyka zmian
Źródło (przyczyna) zmian	zmiana samoistna (dobrowolna, samodzielna) – to sytuacja, kiedy organizacja sama widzi potrzebę zmiany, określa jej kierunek i podejmuje działania wyprzedzające; jej idea, impuls powstaje w organizacji, zmiana narzucona (wymuszona) – konieczność jej wprowadzenia i kierunek wyznacza otoczenie, a organizacja, reagując, odpowiada jedynie na zaistniałą sytuację, przygotowując jej warunki i wdrożenie.
Rozmiar zmian (cel zmian)	zmiana zachowawcza – jej celem jest utrzymanie dotychczasowego stopnia dostosowania się organizacji do otoczenia, wyrażonego stopniem jej zorganizowania i sprawności funkcjonowania, zmiana rozwojowa – charakteryzuje te działania organizacji, których celem jest podniesienie stopnia zorganizowania i sprawności funkcjonowania oraz zapewnienie rozwoju organizacji poprzez wyprzedzające dostosowanie się do warunków zewnętrznych.
Strategia przeprowadzania zmian	zmiany ukierunkowane na strukturę – to np. zmiana toku pracy, decentralizacja, zmiana stopnia sformalizowania, zmiany technologii – operacji roboczych, procedur, wyposażenia technicznego itp., zmiana ludzi – ich kwalifikacji, postaw, motywacji, relacji między nimi.
Zakres zmian	zmiany całościowe – obejmują całość organizacji, zmiany fragmentaryczne – dotyczą określonych, niesprawnych fragmentów organizacji o podstawowym lub pomocniczym znaczeniu.
Współzależność czasu zmian organizacyjnych i zmiany otoczenia	zmiany reaktywne – stanowiące reakcję na zaistniałe zmiany otoczenia, dokonywane dopiero po zaistnieniu potrzeby, przez to często okazują się mało efektywne, zmiany wyprzedzające – antycypują przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację zanim zaistnieje potrzeba zmiany organizacyjnej – stwarza to organizacji szansę wyeliminowania dystansu czasowego pomiędzy wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją na nią.
Ocena skutków (efektów) zmian	zmiany pozytywne – gdy w wyniku pomiaru skutków zmian realny wynik użyteczny przekracza poniesione nakłady (mówi się wówczas o usprawnieniu), zmiany negatywne – gdy uzyskane wyniki użyteczne są mniejsze od związanych ze zmianą kosztów, zmiany obojętne – gdy wyniki użyteczne i poniesione koszty są sobie równe lub zbliżone do siebie.
Siła, kształt i zasięg zmian	zmiany stopniowe (normalne) – są stałym elementem działania organizacji, gdyż nigdy poszczególne elementy organizacji nie są do siebie doskonale dopasowane; zmiany te mają na celu korygowanie drobnych odchyśleń, a także reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu, zmiany radykalne – zwana w literaturze zmianą łamiącą strukturę, ma charakter rewolucyjny, jej podstawowym elementem jest zmiana strategii działania organizacji; zmianie ulegają także: misja, cele, sposoby działania organizacji, struktury władzy, sieci powiązań komunikacyjnych, kadra itp.
Sposób ich wprowadzania	zmiana dostosowawcza – to reakcja organizacji na pojawiające się siły; raczej stopniowa niż całościowa, zmiana planowana – ma większy zakres niż zmiana dostosowawcza, jest starannie zaplanowana i wprowadzana w sposób uporządkowany i terminowy oraz wyprzedzająca przyszłe wydarzenia.
Zakres nowatorstwa	zmiany innowacyjne (twórcze) – to wprowadzanie w życie rozwiązań nowych, oryginalnych, niespotykanych gdzie indziej (innowacje techniczne, technologiczne, społeczno-organizacyjne, w sferze zarządzania), zmiany adaptacyjne (odtwórcze) – to wykorzystywanie rozwiązań już istniejących, sprawdzonych, stosowanych i dopasowywanie ich do warunków organizacji.

Źródło: K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne teoria i przykłady*, Wyd. Difin, Warszawa 2012, s. 131-132.

Źródła zmian

Zmiany w organizacji będące wynikiem oddziaływania bodźców wobec niej zewnętrznych związane są z takimi elementami jak np.:

- rynek i siły nim rządzące (zjawiska globalizacji gospodarki i rynków, konkurencji, preferencji klientów i kształtowania się popytu, nowych możliwości rynkowych, pojawienia się nowych produktów bądź usług);
- technologia i dynamiczny jej rozwój (szczególnie w obszarze technik informatycznych);
- zjawiska społeczne i polityczne (które znajdują swój wyraz m.in. w prywatyzacji i reorganizacji przedsiębiorstw, uspołecznianiu roli firm);
- zmiany związane z otoczeniem politycznym i prawnym (zmiany systemu zarządzania gospodarką, zmiany w prawie gospodarczym, bankowym i podatkowym);
- zmiany związane z odkryciami w dziedzinie nauki.

W grupie czynników wewnętrznych można wskazać zmiany o charakterze subiektywnym bądź obiektywnym.

Czynniki subiektywne wiążą się przede wszystkim z niezaspokojonymi aspiracjami uczestników organizacji stanowiąc niezwykle silny motywator do zmian. Wśród wewnętrznych czynników obiektywnych można natomiast wymienić między innymi: spadek zysków, fluktuację kadry pracowniczej, wzrost kosztów działalności, konflikty i niezadowolenie wśród załogi, obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów lub usług, niezadowalający poziom technologii, zużycie parku maszynowego, niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników, brak środków na inwestycje, spadek wydajności pracy, małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów¹¹. Wymienione zjawiska mogą świadczyć o tym, że organizacja nie funkcjonuje tak sprawnie jak dotychczas. Prowokuje to potrzebę podjęcia działań korygujących. Niejednokrotnie potrzebę zmian wywołuje zatem nieskuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością lub jego poszczególnymi obszarami funkcjonowania, w tym takimi jak: zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż i działania marketingowe, finanse, zarządzanie ludźmi¹².

Zarządzanie zmianą

Znaczna część teorii dotyczących zarządzania zmianami zakorzeniona jest w najpopularniejszym modelu planowania i wdrażania zmiany – psychodynamicznej, linearnej koncepcji K. Lewina. Zaproponowany przez autora model obejmuje trzy etapy¹³:

- faza odmrażania (unfreezing),

¹¹ Por.: J.M. Michalak, *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 234, 2010, s. 313-314.

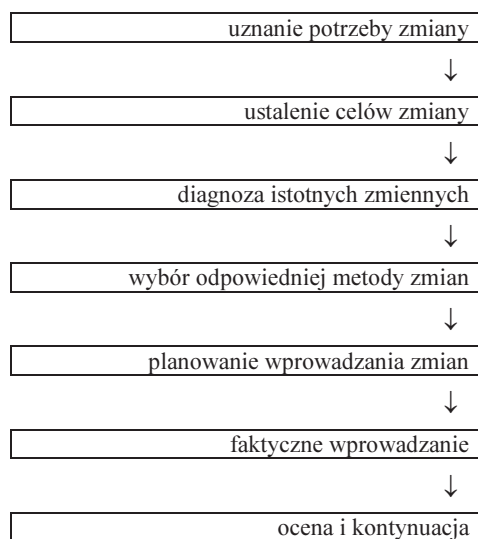
¹² Zob.: Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 30.

¹³ R. Mrówka, *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001, s. 14-15.

- faza wdrażania zmian (movement),
- faza zamrażania (refreezing).

Pierwszy etap polega na uświadomieniu ludziom pracującym w organizacji o planowanych zmianach i źródłach takiej decyzji. Jego celem ma być doprowadzenie do tego, by potrzeba zmiany stała się oczywista dla członków organizacji. Etap drugi – zmiana (transformacja) – oznacza przejście do nowego, pożądanego stanu organizacji. Komunikowanie wizji, zdobywanie poparcia dla zmian, planowanie zmian, wdrażanie określonych projektów, likwidowanie oporów wobec zmian – to działania charakterystyczne dla tego etapu. Po wdrożeniu zmian poprzez szkolenia i akcje informacyjne członkowie organizacji przyzwyczajani są do nowego układu. Ponowne zamrożenie wymaga wypracowania nowych praktyk działania i nowych postaw służących stabilizacji, instytucjonalizacji zmian i ich ocenie¹⁴.

Niezależnie od przyjętej teorii wskazuje się na konieczność wdrażania zmian poprzez pokonanie kolejnych kroków. Wg R.W. Griffina jest to proces siedmio-etapowy zaczynający się uznaniem potrzeby zmian a zamykający oceną wprowadzonych zmian. Poszczególne kroki zaprezentowano na Rysunku 1.



Rysunek 1. Kroki w procesie zmian

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 412.

Tego typu modeli w literaturze przedmiotu można spotkać więcej. Wśród proponowanych koncepcji znajdują się ogólne modele autorstwa E. Nevisa, B. Burnes’a, M. Beera’a i R.A. Eisenstat, L.Clark’a, J. Kotlera, M. Davis’a oraz takie, które odnoszą się do określonych obszarów działalności organizacji – Briff’a

¹⁴ Por.: *Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji*. Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11, Białystok 2013.

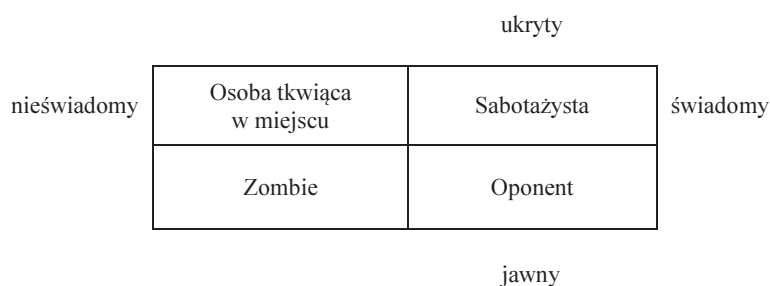
i Malloc'a, Murdocha i Espinosa, Vergnesa, Coadą, Świerzowicza, Nalepki, Z. Mikołajczyka, K. Perechudy i innych¹⁵.

Niezależnie jednak od szczegółowych rozwiązań, zaproponowanych w poszczególnych koncepcjach, cykl zarządzania zmianą odpowiadać powinien na pytania: dlaczego?, co?, jak?, wskazując przyczyny zmian, określając ich cel i zakres oraz opracowując plan działania w zakresie wdrożenia zmian¹⁶.

Opór wobec zmian

Opór, zgodnie z teorią reaktancji J. Brehm'a, jest reakcją ludzi na odebranie im kontroli nad biegiem wydarzeń. „Zgodnie z teorią kiedykolwiek zostanie nam odebrana lub ograniczona swoboda wyboru, potrzeba odzyskania tej wolności sprawia, że rośnie w naszych oczach atrakcyjność odebranej nam możliwości wyboru bądź działania (i wszystkiego co wiąże się z tą możliwością). Stąd też zawsze wtedy, kiedy rosnąca niedostępność jakiegoś dobra przeszkadza nam w jego uzyskaniu, będziemy przeciwdziałać przeszkodzie bardziej, niż przedtem pragnąc dobro to uzyskać”¹⁷.

O'Connor wyróżnił cztery odmienne typy oporu wobec zmiany – jawny, ukryty, świadomy i nieświadomy, które stały się podstawą do wyróżnienia czterech odmiennych postaw osobistych wobec zmiany – osoba tkwiąca w miejscu, sabotażysta, zombie i oponent.



Rysunek 2. Cztery typy oporu wobec zmiany

Źródło: C.A. O'Connor, 1993 [za:] E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

¹⁵ Zob. więcej: K. Krupa, *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje.*, Łódź 2003, s. 38-41; L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gobethner&Sha, Warszawa 1997; J.A. Cannon, R. McGee, *Rozwój i zmiana organizacji*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012; K. Grzesiuk, *Zarządzanie zmianą w aspekcie funkcjonowania człowieka w biznesie.*, [w:] *Newralgiczne aspekty współczesnych relacji między człowiekiem a biznesem*, A. Wasiluk (red.), Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2010; *Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji*, Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11, Białystok 2013.

¹⁶ K. Dziekoński, A. Jurczuk, *Zarządzanie zmianą w procesach inicjatyw klastrowych*, [w:] *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, A. Wasiluk (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 77.

¹⁷ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2000, s. 226.

Osoba tkwiąca w miejscu nie zdaje sobie sprawy z zachodzących zmian i nie jest świadoma istnienia swojego oporu. Mimo, że jest on niejawnym i nieświadomym utrudnia wdrażanie procesu zmian. Postawa Zombie pojawia się wówczas, gdy opór jest jawny choć nadal nieświadomy. Mimo, że jednostka pozornie zgadza się na zmianę to brakuje jej zdolności bądź woli do jej wprowadzenia. Sabotażysta, tymczasem, ukrywa swój opór w sposób świadomy, wierząc, że jeśli zignoruje zmianę to ona nie zaistnieje. Osoba taka nie postrzega siebie jako stawiającą opór mimo, że stopniowo i otwarcie powraca do starych zachowań. Oponent jest przykładem postawy, w której, w sposób otwarty i świadomy, jednostka protestuje używając racjonalnych argumentów. Jest szczególnie cenna w organizacji, gdyż jej uwagi mogą wskazać istotne powody sprzeciwu wobec zmian.

J.C Maxwell dokonał podziału pracowników na kategorie pod względem typu reakcji na zmiany¹⁸:

- nowatorzy (wizjonerzy, zazwyczaj nie decydenci) – ok. 2% populacji,
- przyjmujący nowe pomysły natychmiast – ok. 10% populacji,
- przyjmujący po pewnym czasie – ok. 60 % populacji,
- przyjmujący po dłuższym czasie (akceptują zmiany, jeśli większość je poprze),
- konserwatyści (zawsze przeciwni wszelkim zmianom organizacyjnym).

Wydaje się zatem, że około 70% pracowników w organizacji jest zdolna do stosunkowo otwartego inicjowania i przyjmowania nowych rozwiązań.

Zdolność do innowacji procesowych jako wyraz otwartości przedsiębiorstw na zmiany

Zmiana rozumiana jako innowacja polega na celowym zastępowaniu stanów dotychczasowych nowymi, ocenianymi pozytywnie z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa¹⁹.

Wartościowym wskaźnikiem otwartości przedsiębiorstw na tego typu zmiany mogą być, zdaniem autora, między innymi, dane, opracowywane corocznie przez Urzędy Statystyczne w Polsce, dotyczące ilości wdrażanych innowacji w organizacjach. Działalność innowacyjna, w rozumieniu GUS, to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Wskazane badania identyfikują ilość wprowadzanych innowacji w dwóch kategoriach: produktowe (wyroby i produkty) i procesowe. Innowacje procesowe w przedsiębiorstwach obejmują:

- nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług,

¹⁸ J. C. Maxwell, *Być liderem*, Wyd. Medium, Konstancin-Jeziorna 2007.

¹⁹ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 12.

- nowe lub istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, wyrobów i usług,
- nowe lub istotnie ulepszone metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie, takie jak systemy utrzymania (konserwacji) lub systemy operacyjne związane z zakupami, rachunkowością (księgowością) bądź systemy obliczeniowe²⁰.

Z punktu widzenia specyfiki tego artykułu szczególnie ostatni typ wdrażanych zmian, procesowe, jest znaczący. Zdaniem autora można bowiem przyjąć, że przedsiębiorstwa zmieniające się (inaczej mówiąc innowacyjne) są to takie podmioty, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację procesową (nowy lub istotnie ulepszony proces) w badanym okresie. Udział przedsiębiorstw tego typu w sektorze usług i przemyśle w Polsce w roku 2015 przedstawiono w Tabeli 3.

Tabela 3. Przedsiębiorstwa przemysłowe i sektora usług, które wdrożyły nowe lub istotnie ulepszone procesy w Polsce w 2015 roku

wdrożone nowe lub istotnie ulepszone procesy (% przedsiębiorstw)	
przedsiębiorstwa z sektora usług	przedsiębiorstwa przemysłowe
7,39	13,03

Źródło: GUS. Bank danych lokalnych.

Dane wskazują na to, że nowe lub istotnie ulepszone procesy w 2015 roku wprowadzono w 13% przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce a w przypadku sektora usług wskazania dla roku 2015 odnotowano w nieco ponad 7% podmiotów.

Wskaźniki dla sektora przemysłowego z uwzględnieniem klas wielkości przedsiębiorstw przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa przemysłowe wg. wielkości, które wdrożyły nowe lub istotnie ulepszone procesy w Polsce w 2015 roku

wdrożone nowe lub istotnie ulepszone procesy (% przedsiębiorstw)			
ogółem	przedsiębiorstwa małe	przedsiębiorstwa średnie	przedsiębiorstwa duże
13,03	7,75	22,99	44,92

Źródło: GUS. Bank danych lokalnych.

Wyraźnie można zaobserwować, że wraz ze wzrostem wielkości podmiotów wskaźnik zdolności do innowacji procesowych w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce znacząco rośnie, obejmując niemalże połowę populacji dużych przedsiębiorstw przemysłowych przy wskaźniku niższym niż 8% dla podmiotów małych²¹.

²⁰ GUS.

²¹ Przewaga wdrożeniowa (ilościowa) innowacji w dużych przedsiębiorstwach wobec sektora MSP jest charakterystyczna dla polskiej gospodarki; zjawisko to nie jest jednak typowe dla zdolności do innowacji przedsiębiorstw w UE.

Biorąc pod uwagę powszechną modę na elastyczność i innowacyjność²² jako źródło budowania konkurencyjności podmiotów wskaźniki te nie są wysokie, głównie w sektorze MŚP. Wśród szeregu innych determinant z pewnością, zwłaszcza w tym sektorze, opór wobec zmiany jest istotnym czynnikiem hamującym innowacje procesowe. Stąd szczególnie ważne tworzenie takiej kultury organizacyjnej, która będzie ukierunkowana na proces zmian.

Kultura innowacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw

Szczególnie ważne dla procesów innowacyjnych jest świadome kreowanie sprzyjającej kultury organizacyjnej, rozumianej jako normy i wartości kształtujące sposób zachowania się członków danej instytucji, który różni ją od innych. Różnorodność kultur organizacyjnych pod względem ich elastyczności wobec zmian określił I. Ansoff²³ wyróżniając takie kultury organizacyjne jak:

- Kultura stabilna – potrzebuje silnego sygnału, kryzysu by wywołać zmianę; zapatrzone w przeszłość; po paru kryzysach kończą swoją działalność.
- Kultura reaktywna – organizacje już dość dobrze umocnione na rynku; pierwsze objawy osłabienia wskaźników motywują je do działania; mają większe szanse przejścia przez kryzys; ich los w dużej mierze zależy od otoczenia.
- Kultura antycypacyjna – organizacja stara się przewidzieć najbliższą przyszłość by podjąć odpowiednie decyzje i zareagować kiedy jeszcze nie ma strat.
- Kultura eksploracyjna – z reguły młode organizacje nastawiona na zmiany i szybkość działania; obserwuje otoczenie w kontekście tego, co nowego zrobić, żeby zaspokoić potrzeby klientów; często odnoszą sukcesy.
- Kultura kreatywna – organizacje prowadzące badania ukierunkowane na pozyskanie nowości, kreujące zmiany, innowacyjne, liderzy na rynku.

Kultury organizacyjne tworzące sprzyjający klimat dla działalności innowacyjnej umożliwiają umocnienie pozycji podmiotu w konkurencyjnym otoczeniu.

Zakończenie

„Burzliwa rzeka” jako środowisko funkcjonowania współczesnych organizacji wymaga zdolności adaptacyjnych i twórczych. W dynamicznych warunkach wszechstronna zmiana umożliwia przedsiębiorstwom przetrwanie i rozwój. Efektywne zarządzanie zmianą, przewyższanie oporu wobec zmiany, a co za tym idzie, tworzenie eksploracyjnych, kreatywnych kultur organizacyjnych, umożliwia podmiotom utrzymanie swojej pozycji na rynku oraz jej wzmocnienie. Wydaje się, że badania GUS dotyczące podmiotów, które wprowadziły innowację procesową mogą być użyteczne przy próbie ujęcia w ramy statystyczne omawianego procesu zmian.

²² Zob.: J. M. Michalak, *O przesłankach ...*,

²³ Zob.: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 161.

Bibliografia

- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Cannon J.A., McGee R., *Rozwój i zmiana organizacji*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2000.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Dziekoński K., Jurczuk A., *Zarządzanie zmianą w procesach inicjatyw klastrowych*, [w:] *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wasiluk A. (red.), Difin, Warszawa 2009.
- Główny Urząd Statystyczny <http://stat.gov.pl>
- Grzesiuk K., *Zarządzanie zmianą w aspekcie funkcjonowania człowieka w biznesie*, [w:] *Newralgiczne aspekty współczesnych relacji między człowiekiem a biznesem*, Wasiluk A. (red.), Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2010.
- Kotler J.P., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, [w:] *Przywództwo w okresie zmian*, Harvard Business Review.
- Kozuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003.
- Łyżwa E., *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2014.
- Maxwell J.C., *Być liderem*, Wyd. Medium, Konstancin-Jeziorna 2007.
- Michalak J. M., *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 234, 2010.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji*. Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11, Białystok 2013.
- Mrówka R., *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- Oslo Manual* 2005, OECD/Eurostat.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Ściborek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- Wyrostek M., *Kultura organizacyjna jako wsparcie zmian w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Finanse, R. 10, nr 1, cz. 3, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2012.
- Żbikowski J., *Teoria organizacji i zarządzania. Zarys wykładów*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2004.

Abstract

Change as a stimulus for the development of enterprises

The aim of the article is to approximate the phenomenon of change and its significance in the development processes. The ability to innovate processes has been adopted as a measurable expression of enterprise openness to change. While pursuing the goal, the definition and types of change, change sources, change management models, and resistance to change are discussed. Attention has been paid to the creation of organizational cultures that allow entities to change. In pursuit of the goal the achievements of science in management, psychology and economics have been exploited using analytical and statistical research methods.

Keywords: change, management, enterprise, innovation