

STEFAN LACHIEWICZ**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

MENEDŻER JAKO PROMOTOR ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Opiniodawca: **prof. dr hab. Bogdan Nogalski**

W opracowaniu przedstawiono znaczenie działalności menedżerów w procesie promowania zmian. Szczególną uwagę zwrócono na funkcje związane z inicjowaniem zmian, tworzeniem klimatu innowacyjności oraz z reprezentowaniem zespołów wprowadzających zmiany. W drugiej części artykułu omówiono ewolucję roli menedżera jako promotora zmian w polskich przedsiębiorstwach, w okresie ostatnich 25 lat. Jest to okres nasilenia przekształceń strukturalno – własnościowych, globalizacji gospodarki oraz pojawienia się zjawisk kryzysowych. Realizacja roli promotora zmian napotykała więc w tym czasie na różne pozytywne determinanty, ale też na bariery i ograniczenia. Niezależnie od tych uwarunkowań kierunek ewolucji funkcji menedżerów w stronę promowania zmian jest bardzo widocznym procesem w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Zadania, wizerunek i systemy wartości osób na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach podlegają w ostatnim okresie różnorodnym przeobrażeniom i ewolucji. Obserwuje się w działalności różnorodnych organizacji gospodarczych odejście od tradycyjnego wizerunku szefa jako najlepszego fachowca w zespole pracowniczym lub szefa – sprawnego administratora w kierunku roli kierowników jako rotacyjnych menedżerów projektów, integratorów (koordynatorów) działalności organizacji sieciowych lub zespołów wirtualnych, menedżerów wiedzy czy też wysokich technologii. Mówi się wręcz o typach menedżerów nowej generacji, funkcjonujących w nowych, elastycznych strukturach organizacyjnych, opartych na adhokracji, heterarchii i daleko posuniętej centralizacji zarządzania.

Świat współczesnych organizacji gospodarczych jest złożony jednak nie tylko z tych nowoczesnych form organizacyjnych, ale także bardzo dużą jego część stanowią przedsiębiorstwa tradycyjne, o klasycznych rozwiązaniach organizacyjnych oraz o stabilnych regułach funkcjonowania. Są to z reguły firmy działające w typowych sektorach gospodarczych, o mniejszej wielkości lub w początkowej fazie swojego funkcjonowania.

Niezależnie jednak od tego, czy myślimy o przedsiębiorstwach zorganizowanych nowocześnie, czy też o firmach o bardziej klasycznych rozwiązaniach organizacyjno – strukturalnych, zawsze istotne znaczenie będzie odgrywać rola menedżera jako promotora zmian. Zmiany, innowacje czy usprawnienia są bowiem procesem uniwersalnym i w obecnych warunkach gospodarczych niezbędnym w każdym przedsiębiorstwie. Wprowadzanie nowych produktów na rynek, unowocześnienie parku technicznego firmy, wdrożenie nowoczesnych technologii, przekształcenia w strukturze organizacyjnej, nowy system oceny efektów i motywowania pracowników, innowacje w sferze finansów i rozliczeń z dostawcami, udoskonalenie systemu promocji, badań marketingowych i form sprzedaży produktów to typowe zmiany widoczne w wielu przedsiębiorstwach.

Zmiany napotykają jednak na różnorodne bariery w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. trudności w pozyskaniu środków finansowych na nowe inwestycje), wśród interesariuszy firmy (np. konserwatywne nastawienie niektórych grup akcjonariuszy) czy też na opór i niechęć w środowiskach pracowniczych. Stąd też wynika ważność roli menedżerów jako promotorów zmian czyli liderów inicjujących i wdrażających zmiany, przełamujących niechętnie nastawienie wobec potrzeby usprawnienia działalności przedsiębiorstwa oraz tworzących odpowiednie warunki dla osób kreatywnych i przedsiębiorczych.

Celem opracowania jest więc podkreślenie dużego znaczenia roli menedżera jako promotora zmian we współczesnych przedsiębiorstwach a także wskazanie na kierunki ewolucji i uwarunkowania realizacji tej roli w okresie transformacji i globalizacji gospodarki polskiej. Dążąc do realizacji tego celu wykorzystano w artykule wyniki badań wielu autorów zajmujących się problematyką kadry kierowniczej oraz rezultaty własnych analiz, prowadzonych w ramach różnorodnych projektów badawczych.

2. Funkcje i kompetencje menedżera – promotora zmian

W wielu współczesnych koncepcjach ról oraz funkcji menedżerskich poświęca się szczególną uwagę roli promotora zmian oraz inicjatora lub propagatora innowacji. Obok roli przywódcy, stratega czy negocjatora uważa się, że w dzisiejszych czasach ciągłych zmian, dominującego znaczenia wiedzy oraz konieczności częstego radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, ta rola należy do jednych

z najważniejszych. I tak na przykład E. Schein zalicza wielką siłę emocjonalną potrzebną w procesie zmian do podstawowych cech lidera przyszłości [15, s. 82]:

Rolę promotora zmian kojarzy się w szerokim ujęciu przede wszystkim z następującymi obszarami aktywności menedżerskiej [9, s. 79 i dalsze; 10, s. 168-181]:

- inicjowanie zmian, czyli tworzenie korzystnych warunków i nastawień wokół osób kreatywnych, tworzących pomysły i wprowadzających je do realizacji,
- uczestnictwo w pracach nad nowymi projektami oraz we wprowadzaniu i utrzymaniu danej zmiany w przedsiębiorstwie i kształtowanie pozytywnego nastawienia wobec niej wśród interesariuszy,
- reprezentowanie zespołu wprowadzającego zmianę oraz przekonywanie osób niechętnych,
- identyfikowanie zagrożeń i nieprawidłowości w procesie wdrażania zmiany oraz podejmowanie określonych interwencji i działań zapobiegawczych,
- ocena projektów zmian oraz monitorowanie ich efektów i zapewnienie odpowiednich adaptacji i korekt w procesie ich wdrażania.

Szczególnie ważne znaczenie posiada tworzenie pozytywnego klimatu organizacyjnego wokół zmian w zespołach pracowniczych i w różnych środowiskach zewnętrznych. Wykorzystując interesujące analizy powstałe na gruncie koncepcji zarządzania zmianą i zarządzania wiedzą można do istotnych funkcji menedżerów w tym procesie zaliczyć [2, s. 98; 13, s. 64; 16, s. 18-21]:

- zachęcanie do poszukiwania wspólnych rozwiązań w ramach zespołów pracowniczych i grupowego rozwiązywania problemów,
- tworzenie wizji zmian oraz usprawnień, z którą pracownicy zespołów identyfikują się i która stanowi dla nich inspirację oraz wyzwala zaangażowanie w realizację zmian,
- kształtowanie atmosfery rozsądnej krytyki w zespołach, w ramach której indywidualne propozycje są rozpatrywane przez pryzmat różnych doświadczeń i wiedzy,
- wspieranie twórczego entuzjazmu, po to, by utrzymać odpowiedni optymizm i wiarę w siebie wśród twórców zmian oraz usprawnień, co pozwala na znoszenie chwilowych porażek i przełamanie trudności w sytuacjach, gdy brakuje natchnienia i nie widać możliwości rozwiązania zaistniałych problemów,
- integrowanie wszystkich rodzajów inteligencji w procesy twórczego myślenia i działania oraz równoważenie dwóch światów- nauki i praktyki.

Sprawna realizacja tych funkcji oraz możliwość sprostaną wymogom stawianym przez menedżerów są w dużym stopniu uzależnione od poziomu potencjału innowacyjnego kadry kierowniczej. Należy przez ten potencjał rozumieć zespół określonych kompetencji, cech osobowości oraz postaw, które pozwalają na kształtowanie klimatu otwartości na zmiany i usprawnienia w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Analizy różnorodnych sytuacji praktycznych pokazują, że nie wszyscy menedżerowie naczelnego i średniego szczebla zarządzania posiadają taki potencjał i w pełni akceptują potrzebę zmian, usprawnień czy restrukturyzacji. Niechęć do brania na siebie odpowiedzialności z tytułu niepowodzenia, powolność w podejmowaniu decyzji, mała elastyczność działania, nadmierna emocjonalność w stosunkach międzyludzkich i preferowanie poczucia bezpieczeństwa to typowe przyczyny ograniczające skłonność menedżerów do zmian [12, s. 265 – 269].

Szczególną uwagę należy zwrócić na problem niepewności występujący w tego typu przedsięwzięciach. Unikanie niepewnych sytuacji lub też redukcja skali niepewności wyraża się często w manifestowaniu oporu wobec zmian oraz skłonności do stabilizacji. Ważną cechą menedżerów – promotorów zmian jest także ograniczenie w swoich działaniach rangi kontroli typu administracyjnego na rzecz zaufania, odejście od preferencji dla konformizmu na rzecz oryginalności myślenia i przełamywania barier intelektualnych.

Tworzenie klimatu innowacyjności w przedsiębiorstwach wiąże się więc ze specyficznymi kompetencjami menedżerów, a mianowicie [3, s. 530 i dalsze; 6, s. 291 -293]:

- uświadamianie pracownikom konsekwencji braku reakcji na potrzebę zmian w przedsiębiorstwie,
- pomoc pracownikom w identyfikacji z procesem zmian,
- zapewnienie odpowiednich informacji już na etapie planowania zmian, a nie tylko w momencie przystąpienia do ich wdrażania,
- cierpliwe wysłuchiwanie i analizowanie każdego pomysłu, niezależnie od tego, kto jest jego autorem,
- zapewnienie znacznej swobody działania osobom kreatywnym w sensie czasu i harmonogramu pracy, warunków wykonywania obowiązków zawodowych itd.,
- umożliwienie odpowiednich wynagrodzeń i realizacji kariery zawodowej dla innowatorów.

Szerokie spojrzenie na tę kwestię prezentuje A. Rakowska, która stworzyła listę kilkunastu kompetencji menedżerskich istotnych w procesie zmian. Z szerokich badań Autorki przeprowadzonych wśród 1066 menedżerów z polskich przedsiębiorstw prywatnych, państwowych i spółdzielni wynika, że dominujące znaczenie posiadają takie kompetencje, jak: koncentracja na przyszłości, globalne spojrzenie na sytuację firmy oraz rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników.

W tabeli 1 przedstawiono fragment wyników badań A. Rakowskiej, prezentowanych w pracy pt. „Kompetencje menedżerskiej kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach”.

Tabela 1. Główne kompetencje menedżerskie w przeprowadzaniu zmian (% wskazań)

Lp.	Rodzaj kompetencji	Ogółem N = 1066	Menedżerowie strategiczni N = 325
1	Koncentracja na przyszłość	55,3	53,2
2	Globalne spojrzenie na sytuację	45,5	41,4
3	Rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników	39,9	39,1
4	Nacisk na odkrywanie nowych produktów, rynków itd.	35,9	37,2
5	Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka	34,0	34,0
6	Usuwanie wewnętrznych barier we współpracy	32,9	33,5
7	Nieustanne uczenie się i doskonalenie	32,0	33,5

Źródło: opracowanie na podstawie [14, s. 294].

Ważność kompetencji menedżerskich i szeroko rozumianych kompetencji organizacji w procesach innowacyjnych potwierdzają także badania D. Lewickiej, która wskazuje na trzy grupy barier innowacyjności w analizowanych organizacjach. Za najistotniejszą barierę Autorka uznała brak motywacji wynikający z niewłaściwego stylu kierowania i niedostatecznych bodźców. Druga grupa barier to: nieprorozumowe struktury organizacyjne, niesprawny system komunikowania się, niezrozumienie przez pracowników konieczności innowacji, brak strategii rozwojowych, brak środków finansowych, nieprzychylny stosunek dyrekcji przedsiębiorstwa do innowacji, niewystarczający stopień wykorzystania zdolności twórczych podwładnych i brak racjonalnych zasad premiowania oraz nagradzania innowatorów. W trzeciej, ostatniej grupie barier, znajdują się: opieszałość w działaniu, zbyt duża stabilność na stanowiskach pracy, niedostateczna liczba fachowego personelu, nieprzychylność wobec ludzi przedsiębiorczych i niski stopień autonomii zespołu zadaniowego.

W konkluzji swoich rozważań D. Lewicka podkreśla, że bariery innowacyjności są w dużym stopniu związane ze stylem kierowania menedżerów i ich postawami wobec innowacji [8, s. 254-255].

W procesie wdrażania zmian techniczno-technologicznych, organizacyjnych, marketingowych czy kadrowych można spotkać się z dążeniem do uzyskania przez menedżerów pewnej równowagi w bilansie korzyści i zagrożeń związanych

z tymi zmianami. Podstawowe korzyści uwzględniane w tym bilansie można rozpatrywać w dwóch przekrojach:

- korzyści własnych, związanych z osiągnięciem celów osobistych, np. awans zawodowy, możliwość rozwoju i szkoleń, wzrost wynagrodzenia,
- korzyści ogólnych dla przedsiębiorstwa, w którym pracuje dany menedżer, w tym wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa, redukcja zbędnych kosztów, poprawa wizerunku na rynku itp.

Do grupy obaw (zagrożeń), które mogą wystąpić w środowiskach menedżerskich na tle zmian należy zaliczyć:

- możliwość utraty wpływów i wysokiej rangi w hierarchii władzy oraz wynagrodzeń, a także zahamowanie kariery zawodowej lub w skrajnych przypadkach utrata zatrudnienia,
- konieczność zmian w sferze kompetencji w związku z ograniczeniem przydatności dotychczasowych kwalifikacji oraz potrzeba przekwalifikowania się,
- obawa przed rozpadem dotychczasowych więzi służbowych i nieformalnych, np. na tle zmiany właściciela lub dyrektora naczelnego.

Zagrożenia te mogą tworzyć niekorzystną aurę wokół zmian oraz prowadzić do powstania obozów zwolenników i przeciwników zmian. Struktura tych dwóch grup może kształtować się dynamicznie i dlatego też kierownicy powinni dążyć do nadania dominującego znaczenia zwolennikom określonych zmian.

3. Ewolucja roli promotora zmian w działalności polskich kierowników

Zmiany w sferze produktów, techniki i technologii, organizacji przedsiębiorstwa oraz sprzedaży i marketingu są zjawiskiem nieodłącznie związanym z funkcjonowaniem współczesnych polskich przedsiębiorstw. Kształtowanie gotowości do zmian, poszukiwanie unikalnych strategii rozwoju przedsiębiorstw oraz budowanie potencjału adaptacyjności polskich firm do zmian, stanowi więc ważny element działania menedżerów na poszczególnych szczeblach zarządzania.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne strategie projektowania i wdrażania zmian, biorąc pod uwagę zaangażowanie poszczególnych szczebli kadry kierowniczej. I tak na przykład wyróżnia się [7, s. 295]:

- strategię dominującej roli naczelnego kierownictwa firmy, która jest związana z projektowaniem i wdrażaniem zmian „od góry”, przede wszystkim przez zarząd i dyrekcję przedsiębiorstwa,
- strategię inicjowania zmian „od środka”, w której podstawową rolę odgrywają kierownicy średniego szczebla, funkcjonujący pomiędzy wierzchołkiem przedsiębiorstwa a jego szczeblem operacyjnym,
- strategię wdrażania zmian „od dołu”, w której inicjatywę i duże zaangażowanie realizacyjne wykazują kierownicy pierwszej linii.

Przyjęcie określonej strategii zależy od wielu czynników, w tym od zakresu, rodzaju i tempa zmian, ale także od wielkości firmy i znaczenia poszczególnych szczebli w procesie zarządzania.

Po 1990 roku menedżerowie polskich firm znajdowali się w centrum istotnych oddziaływań zewnętrznych, które wpływały często na potrzebę gruntownych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Należy do nich przede wszystkim zaliczyć:

- proces transformacji gospodarki polskiej, związany z nasilonymi zmianami o charakterze prywatyzacyjnym i restrukturyzacyjnym, których nasilenie przypadło na ostatnie 10-lecie XX wieku,
- zjawiska internacjonalizacji i globalizacji w polskiej gospodarce połączone z wejściem Polski do struktur Unii Europejskiej i prowadzące do wielu zmian związanych z procesami fuzji i przejęć przedsiębiorstw oraz tworzenia oddziałów przez firmy zagraniczne, a także ze zmianami zwiększającymi konkurencyjność polskich firm na globalnym rynku,
- zjawiska kryzysowe w gospodarce światowej, związane z przejawami dekoniunktury gospodarczej i recesji oraz prowadzące do szeregu zmian dostosowujących polskie firmy do warunków ograniczonego dostępu do zasobów, wzrostu konkurencyjności i barier w rozwijaniu skali działalności gospodarczej.

Analizując przejawy realizacji roli menedżera jako promotora zmian w tych trzech okresach można przede wszystkim stwierdzić, że zmiany o charakterze prywatyzacyjnym i związane z restrukturyzacją przedsiębiorstw wywierały bardzo istotny wpływ na sytuację zawodową kadry kierowniczej. Wiązało się to z osłabieniem władzy menedżerów w prywatnych przedsiębiorstwach oraz z niebezpieczeństwem utraty zajmowanych stanowisk w efekcie działań oszczędnościowych i ograniczających liczbę stanowisk kierowniczych oraz administracyjnych.

W odniesieniu do omawianego okresu można za W. Błaszczyk wyróżnić cztery typy zachowań kadry kierowniczej w procesie zmian [1, s. 209]:

- aktywne wspomaganie zmian, przejawiające się w postaci współdziałania w procesie ich przygotowania i wprowadzania,
- aktywne przeciwdziałanie zmianom, którego praktycznym wyrazem jest brak zgody na planowane zmiany i podejmowanie działań utrudniających ich wprowadzenie,
- inicjowanie zmian, charakteryzujące się tworzeniem impulsów do podjęcia działań przygotowawczych i wprowadzających zmiany,
- bierne oczekiwanie na zmiany, wyrażające się w obojętności i bezwolnym poddawaniu się skutkom zmian.

Z badań Autorki przeprowadzonych w latach 1992 (kadra kierownicza z 12 przedsiębiorstw) oraz 1996/97 (kadra kierownicza z 7 przedsiębiorstw objętych przede wszystkim zmianami formy własności) wynikają interesujące wnioski dotyczące udziału tych czterech typów zachowań (tabela 2).

Tabela 2. Zachowania kadry kierowniczej w procesie zmian w badanych przedsiębiorstwach (udział w %)

Lp.	Typ zachowania	1992	1996/1997
1	Aktywne wspomaganie zmian	42,3	59,6
2	Aktywne przeciwdziałanie zmianom	3,8	3,8
3	Inicjowanie zmian	12,5	5,7
4	Bierne oczekiwanie na zmianę	42,3	30,3

Źródło: opracowanie na podstawie [1, s. 209-210].

W obydwu badanych okresach dominują więc przeciwstawne typy zachowań, przy czym udział menedżerów stawiających na aktywne wspomaganie zmian uległ w okresie około pięciu lat znacznemu zwiększeniu natomiast postawę określaną jako bierne oczekiwanie na zmiany reprezentowało w drugim okresie badawczym ok. 30% respondentów (w 1992 roku było to 42%). Zwraca także uwagę znaczny spadek liczby menedżerów – inicjatorów zmian.

W. Błaszczuk tłumaczy te tendencje tym, że bierne oczekiwanie na zmianę może być następstwem dużej skali niepewności wśród menedżerów z tego okresu. Natomiast przewaga liczebna grupy kierowników charakteryzujących się aktywnym wspomaganie zmian jest konsekwencją przyswajania niepewności i uczenia się funkcjonowania w procesach zmian [1, s. 210-211].

Okres głębokich przemian prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych w polskich przedsiębiorstwach spowodował także znaczne zmiany w strukturach władzy i zarządzania. Relacje pomiędzy właścicielami (akcjonariuszami), radą nadzorczą, kadrami kierowniczą i pracownikami przedsiębiorstw wpływają istotnie na decyzje strategiczne i operacyjne w przedsiębiorstwach, w tym także na procesy podejmowanych zmian.

Z badań przeprowadzonych w 2006 roku przez A. Zakrzewską – Bielawską na próbie 79 przedsiębiorstw produkcyjnych, które realizowały strategię wzrostu wynika, że dominujący wpływ na tworzenie strategii w tych firmach posiadali właściciele (akcjonariusze), naczelną kadrami kierowniczą oraz członkowie rady nadzorczej. Top menedżerowie mają więc nadal znaczący wpływ na proces rozwoju oraz zmian w zrestrukturyzowanych lub nowopowstałych przedsiębiorstwach ale jednocześnie są już tylko jednym z elementów (nie najważniejszym) w procesie zarządzania i wdrażania zmian [18, s. 352].

Przełom XX i XXI wieku to także okres znacznego otwarcia gospodarki polskiej oraz nasilenia zjawiska internacjonalizacji i globalizacji. Wyraża się to przede wszystkim dużym zaangażowaniem wielu korporacji zagranicznych w Polsce. Różne formy tego zaangażowania, zarówno o charakterze kooperacji, jak i przejść, aliansów strategicznych oraz tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, prowadzą do istotnych konsekwencji dla kadry menedżerskiej i jej innowacyjnej aktywności.

Praca w korporacji międzynarodowej jest istotną zmianą w życiu zawodowym każdego menedżera. Dodatkowo korporacje stawiają wysokie wymagania w zakresie działalności prorozwojowej kadry kierowniczej. Natomiast kompetencje polskich menedżerów w tej sferze są różnie oceniane przez szefów tych korporacji.

Badacze tych zachowań [4, s. 29 i dalsze, 11, s. 177 i dalsze] wskazują – obok wielu pozytywów – także na następujące niedostatki polskich menedżerów:

- uległość i pasywność w działaniu oraz postawy roszczeniowe,
- ukierunkowanie na rozwój ilościowy,
- podejrziwość i konformizm,
- niedostateczna odporność na stres i poczucie niepewności,
- nadmierny krytycyzm wobec siebie i otoczenia.

Praca w firmie międzynarodowej wymaga często zasadniczego przekształcenia postaw i zachowań, a przede wszystkim łatwości w dostosowaniu się do zmian w sferze techniki, organizacji i kultury pracy. Konieczne jest także silne nastawienie na sukces, dynamizm działania oraz chęć uczenia się. Zdolność do zmian w wymienionych obszarach jest kwestią indywidualną. Zależy ona od wieku, typu doświadczeń, osobowości człowieka i innych cech. Menedżerowie jako promotorzy zmian muszą jednak przodować w tych procesach i stanowić pewien przykład dla pozostałego personelu.

Należy jednak pamiętać, że zachowania i postawy wielu polskich menedżerów zostały ukształtowane w systemie gospodarki centralnie planowanej. Nastawienie na wzrost obrotu i rozwój ilościowy firmy, powolność prac nad nowymi produktami oraz mała ekspansywność i słaby poziom inwestycji w kapitał ludzki to cechy wyniesione często z tamtego systemu.

W badaniach poświęconych temu zagadnieniu wskazuje się jednak na znaczną ewolucję zachowań polskich menedżerów i wzrost rangi postaw proinnowacyjnych w ich działalności. I tak na przykład z badań poświęconych strukturze oraz formom sprawowania władzy w spółkach kapitałowych w latach 1999-2001, które objęły 115 prezesów zarządów tych spółek wynikają duże zmiany w preferencjach dotyczących celu działalności tych firm (tabela 3).

Tabela 3. Główne cele rynkowej działalności przedsiębiorstw według oceny prezesów zarządów

Lp.	Cele rynkowe spółki	Udział w łącznej liczbie wskazań (w %)
1	Zwiększenie lub utrzymanie udziału w rynku	14,9
2	Zapewnienie wysokiej jakości oferowanych produktów	14,1
3	Innowacyjność technologiczna i projektowa	10,7
4	Kreowanie oraz poprawa wizerunku rynkowego firmy	10,6
5	Unowocześnienie systemu obsługi klientów	9,2
6	Wzrost elastyczności reagowania na szanse rynkowe	8,7
7	Zwiększenie atrakcyjności cenowej produktów	8,3
8	Cele pozostałe	23,5

Źródło: opracowanie na podstawie [5].

Z powyższego zestawienia wynika więc, że cele związane z innowacyjnością, ze zmianami i usprawnieniami są dość wysoko w hierarchii celów rynkowej działalności przedsiębiorstw według badanych menedżerów najwyższego szczebla. Dotyczą one zarówno zapewnienia wysokiej jakości produktów i usług, kreowania nowych wyrobów, poprawy wizerunku firmy oraz unowocześnienia systemu obsługi klientów. Można więc stwierdzić, że z poszczególnych badań i analiz wynika wniosek wskazujący na to, że urynkowanie polskiej gospodarki spowodowało – mimo różnorodnych barier – wzrost znaczenia roli menedżera jako promotora zmian.

Okres dekonunktury gospodarczej i zjawisk kryzysowych w gospodarce światowej (ostatnie 5-6 lat) spowodował generalnie ukierunkowanie na oszczędności w biznesie oraz odłożenie wielu inwestycji czy wdrożeń innowacji. Z drugiej strony jednak w ocenie wielu menedżerów zmiany o charakterze technicznym czy organizacyjnym mogą tworzyć pewne szanse na wychodzenie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej czyli stanowić czynnik „przełamujący” tendencje spadkowe.

Obserwacje różnych badaczy zjawisk kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach wskazują jednak na duży zakres występowania wśród przedstawicieli kadry kierowniczej postaw wąsko pragmatycznych, ukierunkowanych na redukcję zatrudnienia, ograniczenie wydatków na płace i działalność rozwojową. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez A. Walecką w 2010 roku. Autorka objęła ankietyzacją 138 menedżerów (w tym 59% to przedstawiciele naczelnego

szczebla zarządzania) z przedsiębiorstw usługowych, produkcyjnych, handlowych i budowlanych z regionu łódzkiego. Na pytanie o kierunki podejmowanych działań antykrzysowych w badanych przedsiębiorstwach najczęściej odpowiedzi dotyczyło wprowadzenia różnych form obniżenia kosztów działalności (47% wskazań) oraz ograniczenia zatrudnienia w grupie pracowników administracyjnych (34%). Badani zdają sobie przy tym sprawę z negatywnych konsekwencji takich działań dla atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich w zespołach pracowniczych. Uznają jednak, że wyprowadzenie firmy z sytuacji kryzysowej wymaga często różnorodnych rozwiązań niepopularnych [17, s. 193 i dalsze].

Ta pewna dwustronność sytuacji polskich menedżerów w warunkach różnorodnych trudności gospodarczych może więc komplikować skuteczne wykonywanie roli menedżera jako promotora zmian. Ograniczoność środków finansowych, nastawienie na realizację celów krótkookresowych, niepewność co do tempa wzrostu gospodarki światowej to główne bariery, które mogą ograniczać tendencję do zmian i rozwoju proinnowacyjnego klimatu w wielu przedsiębiorstwach. Z drugiej strony należy jednak zdawać sprawę z tego, że wpływ uwarunkowań wynikających z sytuacji w makrootoczeniu jest znaczący w warunkach gospodarki rynkowej, ale nie są to jedyne czynniki, które kształtują rozwój przedsiębiorstw i nastawienie wobec zmian. Istotne znaczenie posiadają także uwarunkowania wewnętrzne oraz wpływ mikrootoczenia (rynki regionalne, sytuacja ekonomiczno-finansowa klientów oraz dostawców, polityka banków lokalnych itd.). I w tych obszarach można obecnie poszukiwać źródeł zmian oraz szans na wdrożenie wielu innowacji.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone analizy oraz zaprezentowane wyniki badań pokazują z jednej strony duże znaczenie roli menedżera jako promotora zmian, a z drugiej strony złożoność uwarunkowań sprawnego pełnienia tej roli. W świecie ciągłych transformacji, wysokiej konkurencyjności oraz innowacyjności w gospodarce, a także dominującego znaczenia kapitału wiedzy współcześni menedżerowie muszą realizować w dużym zakresie zadania związane z inicjowaniem oraz promowaniem zmian.

Z drugiej strony jednak duża skala zjawisk kryzysowych w gospodarce oraz niepewności w działaniu i niepowodzeń ekonomicznych konkretnych przedsiębiorstw wprowadza znaczne utrudnienia w realizacji tej roli. Jest to szczególnie widoczne w zachowaniach menedżerów polskich przedsiębiorstw, które są poddane w ostatnich 25 latach głębokim przeobrażeniom. Zmiany stały się przejawem działalności o charakterze ciągłym i niezbędnym dla przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstw. Tylko sprawni menedżerowie – promotorzy zmian mogą sprostać tym wymaganiom.

Literatura

- [1] **Błaszczyk W.:** Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [2] **Brzeziński M.:** Organizacja kreatywna, PWN, Warszawa 2009.
- [3] **Czerska M., Nogalski B.:** Kierowanie zmianą w organizacji, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [4] **Iszkowski W.:** Praktyka zarządzania międzynarodowego w Polsce, Difin, Warszawa 2000.
- [5] **Jeżak J., (kierownik zespołu) Lachiewicz S., Bohdanowicz L.:** Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych, Projekt badawczy Komitetu Badań Naukowych w Warszawie, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- [6] **Kuc B.R.:** Od zarządzania do przywództwa, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- [7] **Lachiewicz S.:** Kadra kierownicza w procesie restrukturyzacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., (red.) Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [8] **Lewicka D.:** Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [9] **Masłyk-Musiał E.:** Organizacja w ruchu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [10] **Mikołajczyk Z.:** Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- [11] **Murdoch A.:** Współpraca z cudzoziemcami w firmie, Poltext, Warszawa 1999.
- [12] **Penc J.:** Innowacje i zmiany w firmie, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
- [13] **Potocki A.:** Wybrane metody generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji, [w:] Mikula B., (red.) Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [14] **Rakowska A.:** Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2007.
- [15] **Schein E.:** Przywództwo a kultura organizacyjna, [w:] Hesselbein G., Goldsmith H., Beckhard R., (red) Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1997.
- [16] **Senge P.:** Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [17] **Walecka A.:** Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie, Praca doktorska napisana w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [18] **Zakrzewska-Bielawska A.:** Cechy strategii wzrostu polskich dużych przedsiębiorstw produkcyjnych [w:] Potocki A., (red.) Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach, Difin, Warszawa 2007.

MANAGER AS CHANGES PROMOTER IN ENTERPRISE

Summary

The article presents value of tasks and forms of managers' activity in the process of changes promotion. Particular attention is paid to functions connected with changes initiation, creating climate of innovation and representing teams which introduce changes.

Evolution of manager's role as changes promoter, during last 25 years, in polish enterprises was discussed in the second part of the article. It is the time of structural – ownership transformations, globalization of economy and emergence of crisis phenomena. Therefore, realization of promoter's role faced during that time not only variety of positive determinants but also barriers and limits. Irrespective of these determinants, evolution of manager's functions towards changes promotion is very noticeable process in evolution of present enterprises.