



ZARZĄDZANIE ZMIANAMI I WIEDZĄ

Katarzyna Czop

LITERATURA

- W. Bridges, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wyd. UJ, Kraków 2008.
- D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.



ZMIANA W ORGANIZACJI TO...

- „to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji”
R.W. Woodman
- „to przeobrażenia zachodzące w różnych podsystemach organizacji pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych” *J. Gościński*
- „to przekształcenie istniejącego układu (przedsiębiorstwa) wg ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji” *E. Masłyk-Musiał*



ZMIANA W ORGANIZACJI TO...

- „zmiana odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy organizacji (lub jej części) różni się od jej stanu początkowego; oznacza to, zmian może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji, tj. procesy pracy, wyposażenia, umiejętności itp.” *M. Bratnicki*
- „planowana i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany otoczenia, mająca na celu podniesienie poziomu konkurencyjności”
R. Wendt



ISTOTA ZMIAN W ORGANIZACJI

Zmiana to:

- ▶ Nowy, inny od dotychczasowego i doskonalszy stan organizacji.
- ▶ Proces, obejmujący działania związane z planowaniem, przygotowaniem, wdrożeniem i monitorowaniem zmian.
- ▶ Zmiana społeczna ukierunkowana na zmianę zachowań uczestników organizacji.



CO TO JEST ZMIANA ORGANIZACYJNA?

- Zmiana organizacyjna dotyczy systemu zarządzania przedsiębiorstwem, przez który rozumie się powiązany zbiór podsystemów służących do koordynowania działań w przedsiębiorstwie dla osiągnięcia celów całego systemu.



CO TO JEST ZMIANA ORGANIZACYJNA?

Zmiany organizacyjne w podsystemie zarządzania przedsiębiorstwem obejmują procesy informacyjno-decyzyjne, na które składają się:

- strategia przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna,
- funkcje zarządzania,
- style zarządzania,
- metody i techniki zarządzania,
- dokumenty organizacyjne uzupełniające system zarządzania.



ATRYBUTY ZMIANY

- Zmiana powinna być postrzegana jako coś nowego (chodzi tutaj o nowość w rozumieniu względnym)
- Zmiana w organizacji powinna być działaniem świadomym, czyli wynikiem racjonalnego wyboru i zaangażowania
- Zmiana w organizacji powinna mieć charakter empirycznie sprawdzalny, tzn. że relatywnie łatwo daje się udowodnić, że „coś” się dokonało
- Zmianie jako wprowadzaniu nowego porządku rzeczy w organizacji nie towarzyszy zapewnienie pełnego powodzenia



ATRYBUTY ZMIANY

- Zmianie dokonywanej w organizacji towarzyszy tzw. *efekt domina*, czyli rozprzestrzenianie się skutków tych działań do innych podsystemów
- Zmiana związana jest immanentnie z rolą kierownika.



WYBRANE ASPEKTY WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJI

- ▶ Jakie są przyczyny planowanych zmian?
- ▶ Jakie są cele zmian i przewidywane rezultaty?
- ▶ Jak wdrażać zmiany w organizacji?
- ▶ Jak oddziaływać na motywację i zaangażowanie pracowników?
- ▶ Jak ograniczać opór wobec zmian?



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

- Zarządzanie zmianą to komplementarne do samej zmiany działania i techniki, które wspierają proces zmiany i których celem jest akceptacja zmiany w organizacji.



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

- Jest to część procesu prowadzenia każdej działalności gospodarczej lub też może być postrzegane jako krok pomiędzy planowaniem strategicznym a wdrożeniem planu.
- Zarządzanie zmianami to proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym, przy zapewnieniu, że zasoby przedsiębiorstwa są bezpośrednio powiązane z produktami/usługami dostarczanymi klientom i realizacją celów organizacyjnych.



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

- rodzaj aktywności osób pełniących role kierownicze
- sposób postępowania, w którym kadra kierownicza oddziałuje na procesy zmian wykorzystując je do wzmocnienia pozycji rynkowej reprezentowanej przez nią organizacji



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

- zarządzanie zmianą jest jedną z podstawowych kompetencji współczesnych organizacji i ich kadry menedżerskiej
- zarządzanie zmianą to jeden z aspektów przekształcania się w organizację uczącą się



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – UJĘCIE TEORETYCZNE

- Zarządzanie zmianą to przedmiot interdyscyplinarny łączący elementy składowe teorii zarządzania, metod, technik projektowania i rozwoju organizacji oraz wiedzy psychologicznej, socjologicznej, ale także ekonomicznej i technicznej.



ZARZĄDZANIE ZMIANA

- *Lata 40. XX* początki zainteresowania nauki zarządzaniem zmianą; (nowe sposoby wprowadzania zmian organizacyjnych, nie powodujące nadmiernych zaburzeń w procesie pracy).
- *Koniec lata 50. XX* – istotny rozwój wiedzy o zarządzaniu zmianą m.in. dzięki badaniom i pracom K. Lewina (*analiza pola sił, model procesu zmian*).



ZARZĄDZANIE ZMIANA

- *lata 70. XX* – rozwój kierunku zwanego rozwojem organizacyjnym (*Organizational Developmnet* – OD); (badanie wpływu zmian na jednostki i wpływu jednostek na zmiany).
- zmiana organizacji możliwa jest dzięki zmianie jednostek, a tym samym zmianom technicznym muszą towarzyszyć zmiany społeczne i organizacyjne.



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

- *lata 80. XX w.* – zwrócenie szczególnej uwagi na rolę komunikacji w procesie zmian.
- *lata 90. XX w.* – dwa kierunki rozważań:
 - 1) koncepcja organizacji uczącej się (uczenie się pracowników, zespołów i całych organizacji; wykorzystanie wiedzy w doskonaleniu organizacji)
 - 2) proces globalizacji – zmiana nabiera charakteru strategicznego, a zarządzanie zmianą staje się nieodłączną częścią zarządzania strategicznego oraz jedną z podstawowych umiejętności współczesnego menedżera.



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ WSPÓŁCZEŚNIE...

- Zmiana – Wiedza – Uczenie się
- Wdrażanie innowacji
- Kapitał intelektualny organizacji
- Środowisko organizacyjne stymulującego twórcze zachowania ludzi w organizacji



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

W procesie rozwoju nauk o zarządzaniu ukształtowały się trzy główne podejścia metodologiczne:

- klasyczne,
- humanistyczne,
- systemowe.



ORGANIZACJA – UJĘCIE KLASYCZNE

- Postrzeganie organizacji przez pryzmat jej celów i struktury formalnej
- Podział pracy, koordynacja, formalizacja mają największe znaczenie dla realizacji celów przedsiębiorstwa



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – UJĘCIE KLASYCZNE

- Zmiana ma charakter zaplanowany
- Uwaga zarządzających skupia się na opracowaniu projektu zmiany i harmonogramu jego wdrożenia
- Sposób wprowadzania zmian oparty jest na cyklu działania zorganizowanego



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – NEOKLASZYCY

- Organizacja jako grupa osób; podkreślanie zależności między zachowaniami pracowników, a łączącymi ich nieformalnymi więziami i ich wpływ na efektywność przedsiębiorstwa.
- W ramach podejścia humanistycznego – w oparciu o realizację zmian przez partycypację – rozwinęła się odrębna specjalność w nauce zarządzania – rozwój organizacyjny (OD).



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – NEOKLASYCY

- *OD – długofalowe, zaplanowane działania, podejmowane w celu przesunięcia całej organizacji na wyższy poziom funkcjonowania, przy jednoczesnej poprawie wydajności i zadowolenia pracowników organizacji.*



KONCEPCJA OD

Koncepcja OD zakłada, że:

- większość ludzi chciałaby być kimś więcej niż jest, zarówno w sensie prestiżu, jak też w sensie wzrostu osobistej wiedzy, umiejętności i samodzielności;
- większość ludzi chciałaby mieć bardziej znaczący wkład w osiąganie celów, niż pozwalają na to aktualne warunki;
- pracownicy chcą być akceptowani przez grupę i dzięki grupie uzyskują satysfakcję z posiadanych kompetencji;
- jedną z najważniejszych dla większości ludzi grup odniesienia jest grupa, w której pracują;
- większość ludzi jest zdolna do zwiększenia efektywności swojej pracy;



KONCEPCJA OD

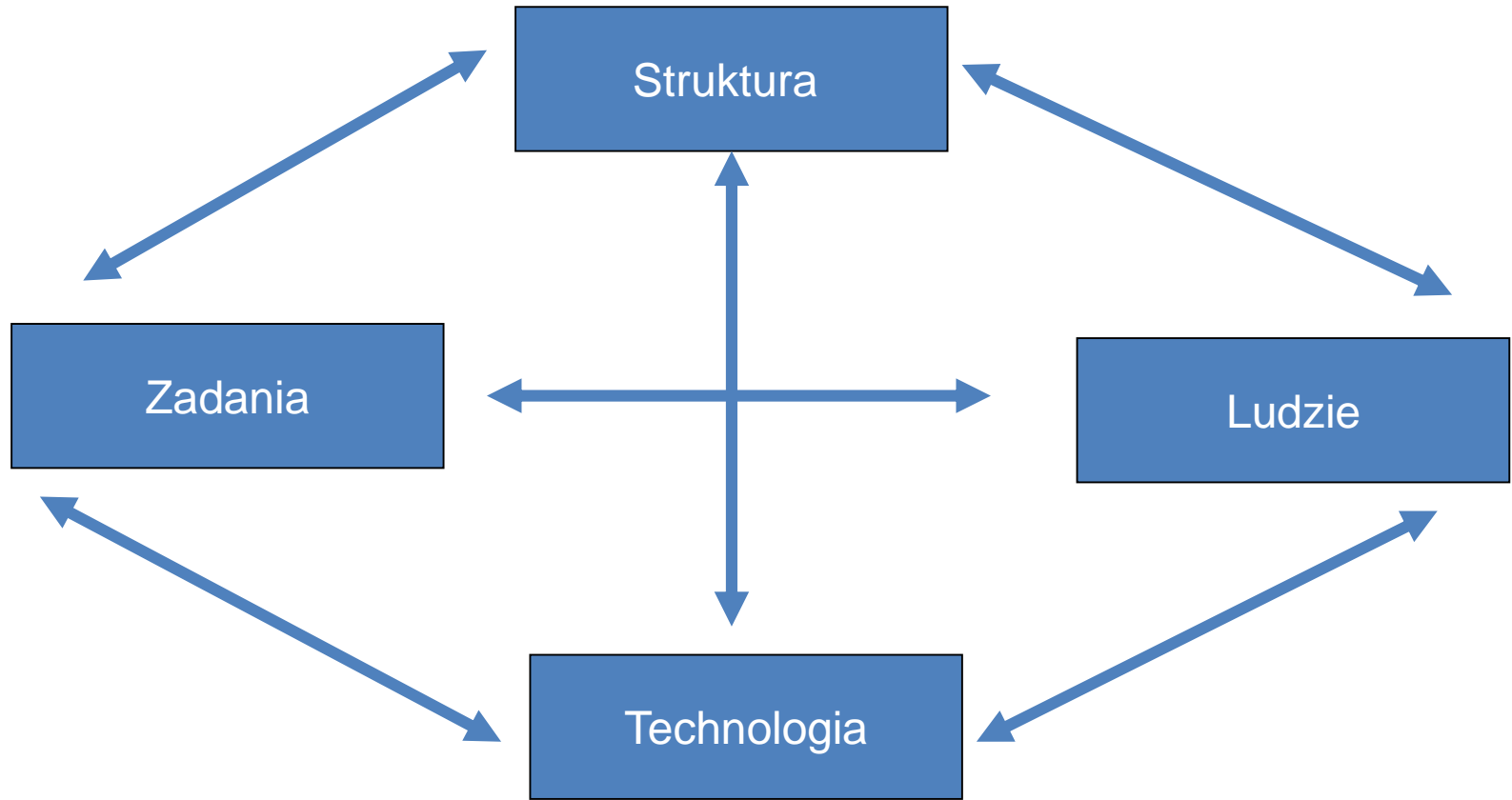
- aby system organizacji działał sprawnie konieczna jest współpraca grup pracowniczych;
- kultura większości organizacji skłania do tłumienia objawów emocji, które ludzie żywią wobec siebie;
- postrzeganie relacji między ludźmi stanowi ważną informację do znalezienia dróg ustalania celów i rozwiązywania problemów;
- poziom międzyludzkiego zaufania, poparcia i współpracy jest w większości organizacji niższy niż to jest potrzebne.



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – UJĘCIE SYSTEMOWE

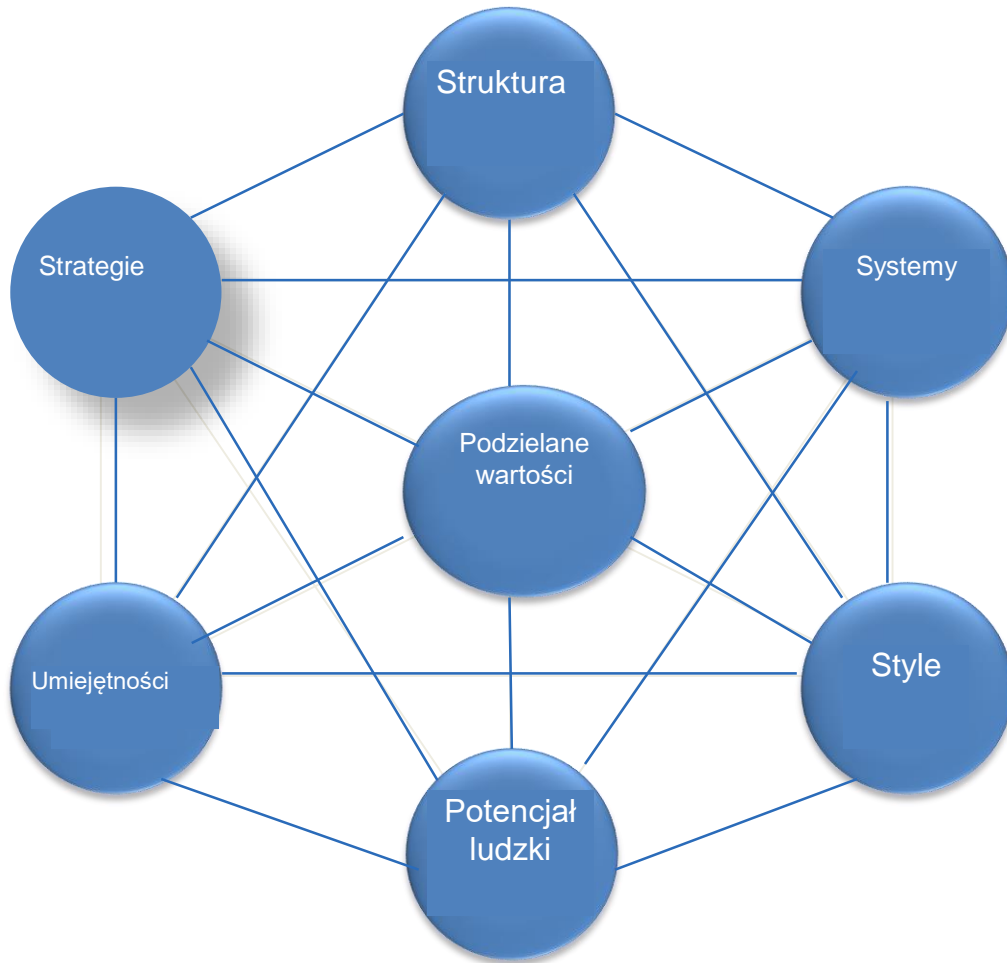
- Organizacje składają się ze współdziałających i współzależnych elementów (podsystemów)
- Efekty zmian w jakimkolwiek obszarze nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od całości – wszystkie podsystemy są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują
- Zmiana jednego obszaru organizacji wywołuje zmiany lub ich konieczność w innym obszarze
- W podejściu systemowym proces zmian utożsamiany jest z projektowaniem systemu





Model H.J. Leavitta





7-S McKinseya



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – UJĘCIE KOMPLEKSOWE

- Perspektywa systemów – dobre wyniki zależą od interakcji zachodzących między różnymi elementami organizacji, tj. : ludzie, procesy, struktura cz wartości wyznawane w organizacji, a także od interakcji między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym,
- Perspektywa dopasowania – skuteczność organizacji zależy od stopnia spójności między ludźmi, procesami, strukturą, wartościami, otoczeniem,
- Perspektywa uczestnictwa – ludzie będą zdeterminowani do wdrażania nowych rozwiązań, jeżeli zaangażuje się ich w proces rozwiązywania problemów,



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – UJĘCIE KOMPLEKSOWE

- Perspektywa kapitału społecznego – chcąc osiągnąć bardzo dobre wyniki biznesowe, liderzy organizacji powinni tworzyć sieć wzajemnych powiązań, stanowiącą fundament zaufania, współpracy i wspólnych działań członków organizacji,
- Perspektywa pracy zespołowej – wspólne poczucie celu i odpowiedzialności za wykonywanie powiązanych ze sobą zadań wzmaga koordynację, zaangażowanie i kreatywność, przekładając się na osiągnięte wyniki,
- Perspektywa różnych interesariuszy – osiągnięcie wyników wymaga od liderów równoważenia oczekiwań różnych grup interesariuszy (akcjonariuszy, pracowników, dostawców, lokalnej społeczności itp.),



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – UJĘCIE KOMPLEKSOWE

- Perspektywa rozwiązywania problemów – konflikty na tle trudności z wykonaniem zadań mogą pozytywnie wpływać na jakość decyzji, pod warunkiem że występują w atmosferze współpracy,
- Perspektywa otwartej komunikacji – otwarta komunikacja, zwłaszcza z wyższymi poziomami struktury organizacyjnej umożliwia przekazywanie ważnych informacji oraz rozwój, a jednocześnie sprzyja budowaniu atmosfery współpracy i zaufania,
- Perspektywa ewolucji i rewolucji – organizacje powinny pozyskiwać kompetencje w zakresie wprowadzania stopniowych oraz fundamentalnych zmian.



KONCEPCJE TEORII ZMIANY

- Podejścia wyjaśniające mechanizm zmian w organizacji:
 - model cyklu życia
 - model ewolucyjny
 - model dialektyczny
 - model teleologiczny

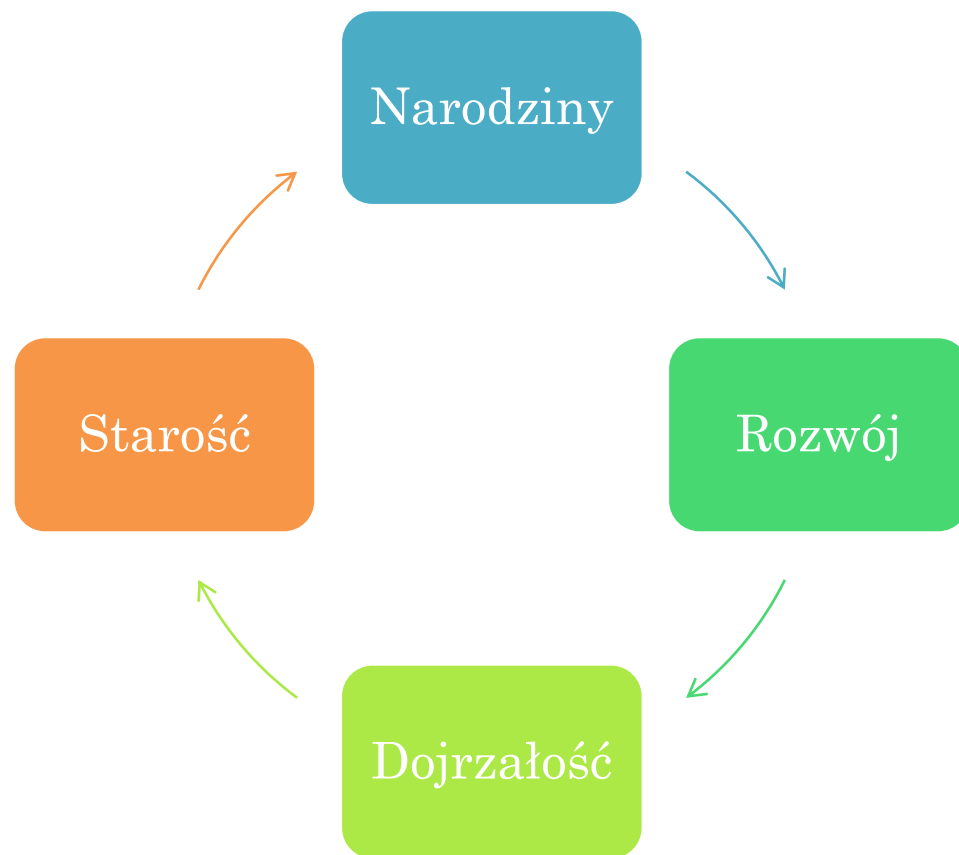


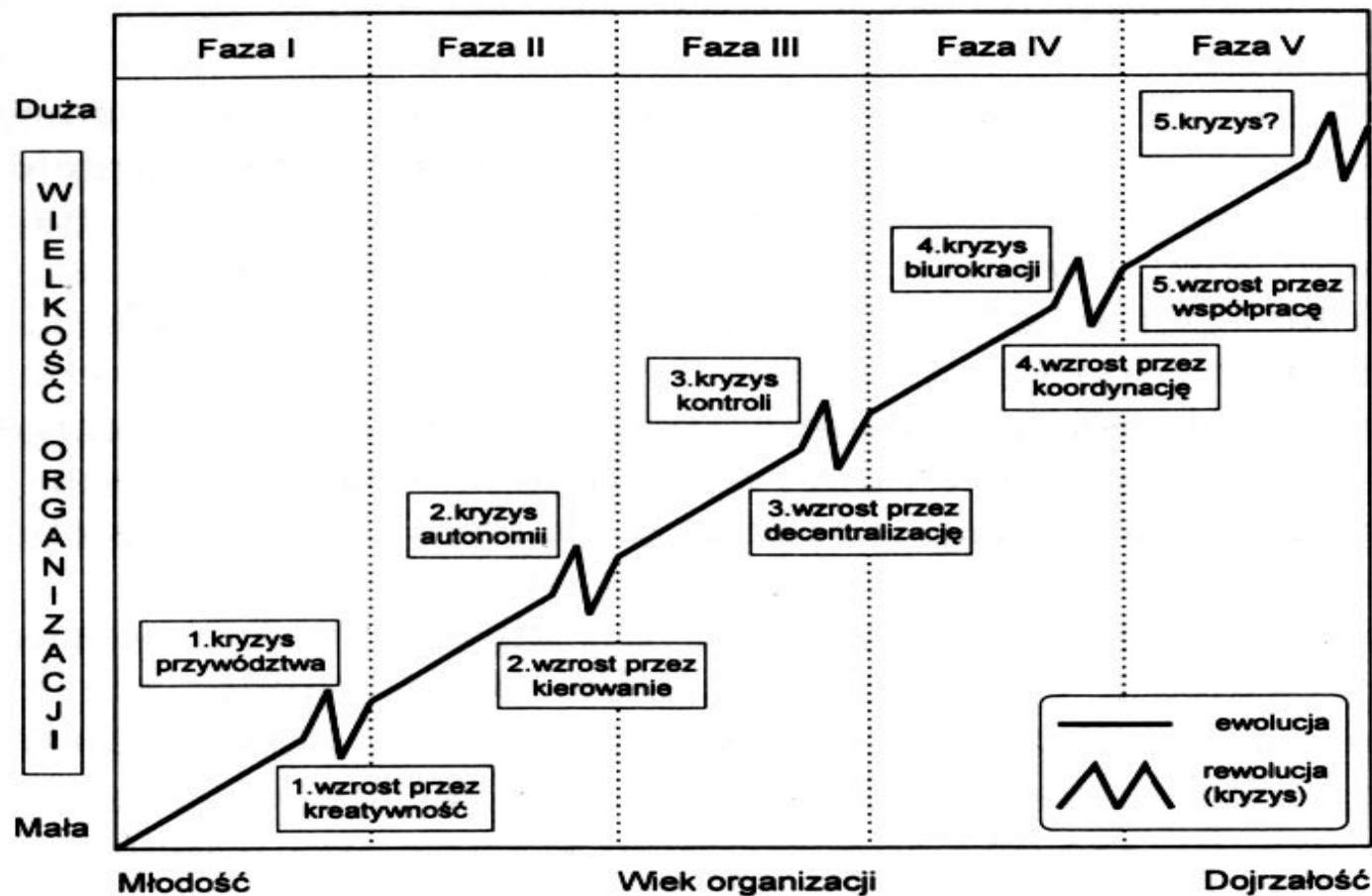
MODEL CYKLU ŻYCIA

- Każda jednostka posiada wewnętrzny program, immanentny kod.
- Kumulacja stanów w jednym stadium prowadzi do przejścia układu (jednostki) do stanu następnego.
- Otoczenie w sposób pośredni wpływa na sposób zachowania jednostki poprzez oddziaływanie na programy, które sterują jej rozwojem.



Cykl życia





Fazy wzrostu organizacji w modelu L. Greinera



MODEL EWOLUCYJNY

- Model ewolucyjny jest oparty na ujęciu zmiany jako procesu naturalnego zbliżonego w swym przebiegu do ewolucji biologicznej.
- Otoczenie selekcjonuje funkcjonujące w nim podmioty, na rynku pozostają jedynie silne, dominujące przedsiębiorstwa.



MODEL EWOLUCYJNY

- Zmiany organizacyjne mają na celu zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji wśród konkurencji, kluczowe znaczenie w tym dążeniu odgrywają nisze rynkowe i strategie konkurencji.
- Zmiany przebiegają więc w ciągłym cyklu pojawiania się nowych form (zróznicowania), selekcji oraz zatrzymania.

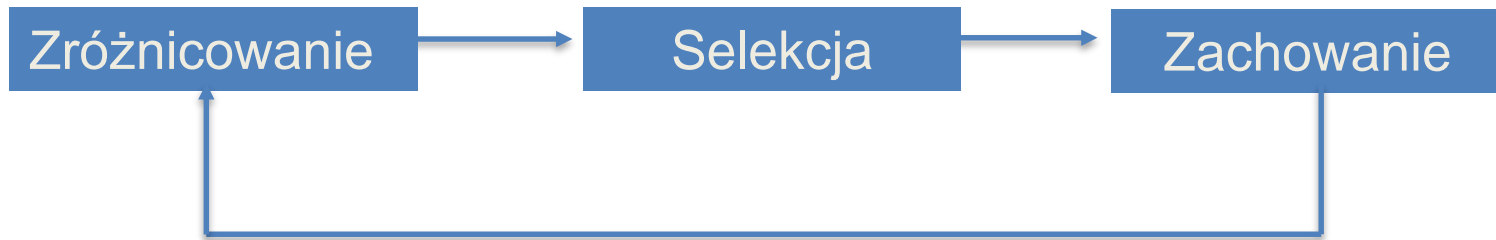


MODEL EWOLUCYJNY

- Zróżnicowanie obejmuje pojawienie się i akceptację różnorodnych, często przypadkowych pomysłów zmiany.
- Selekcja obejmuje zachowania konkurencyjne, mające na celu wykluczenie pomysłów zagrażających organizacji lub jej uczestnikom.
- Zatrzymanie to utrwalenie przyjętych nowych zachowań organizacyjnych oraz form działania.



Ewolucja



Szczupłość zasobów

Selekcja przez środowisko

Konkurencja

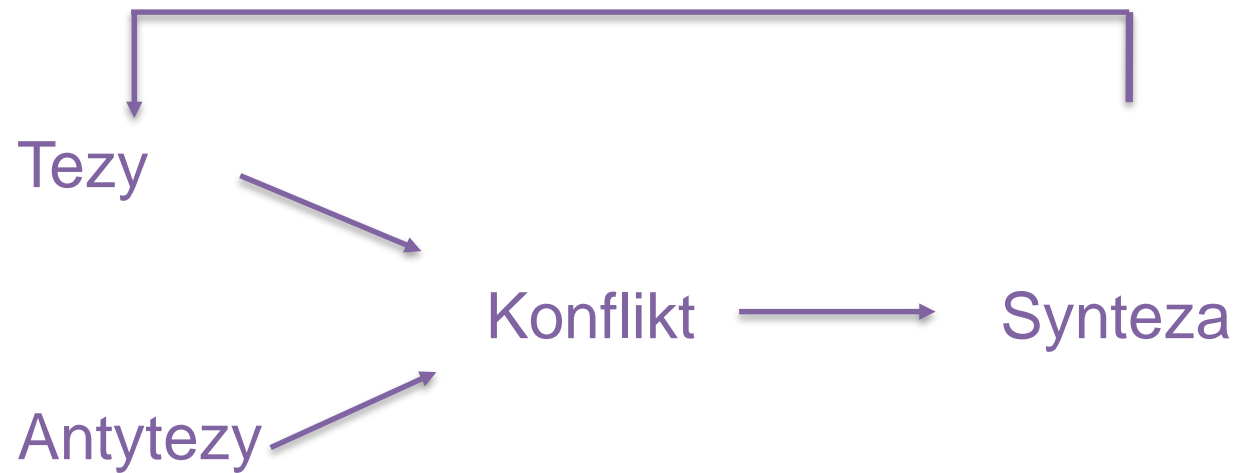


MODEL DIALEKTYCZNY

- W modelu dialektycznym organizacje funkcjonują w świecie, gdzie ścierają się zdarzenia, siły lub wartości, które konkurują ze sobą w celu zdobycia dominacji i kontroli.
- Zjawiska te mogą zachodzić zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji angażując dwie lub więcej sił jednocześnie.



Model dialektyczny



Pluralizm (różnorodność)

Konfrontacja

Konflikt



MODEL DIALEKTYCZNY

- Zmiana pojawia się, kiedy przeciwstawne wartości, siły lub cele uzyskują wystarczającą siłę do konfrontacji i zanegowania istniejącego stanu.
- Jedna ze stron formułuje „tezę”, druga „antytezę”, w efekcie czego dojść może do nowego stanu rzeczy czyli „syntezy”, która po pewnym czasie staje się „tezą” nowego układu społeczno-organizacyjnego i proces dochodzenia do nowej równowagi zaczyna się od nowa.

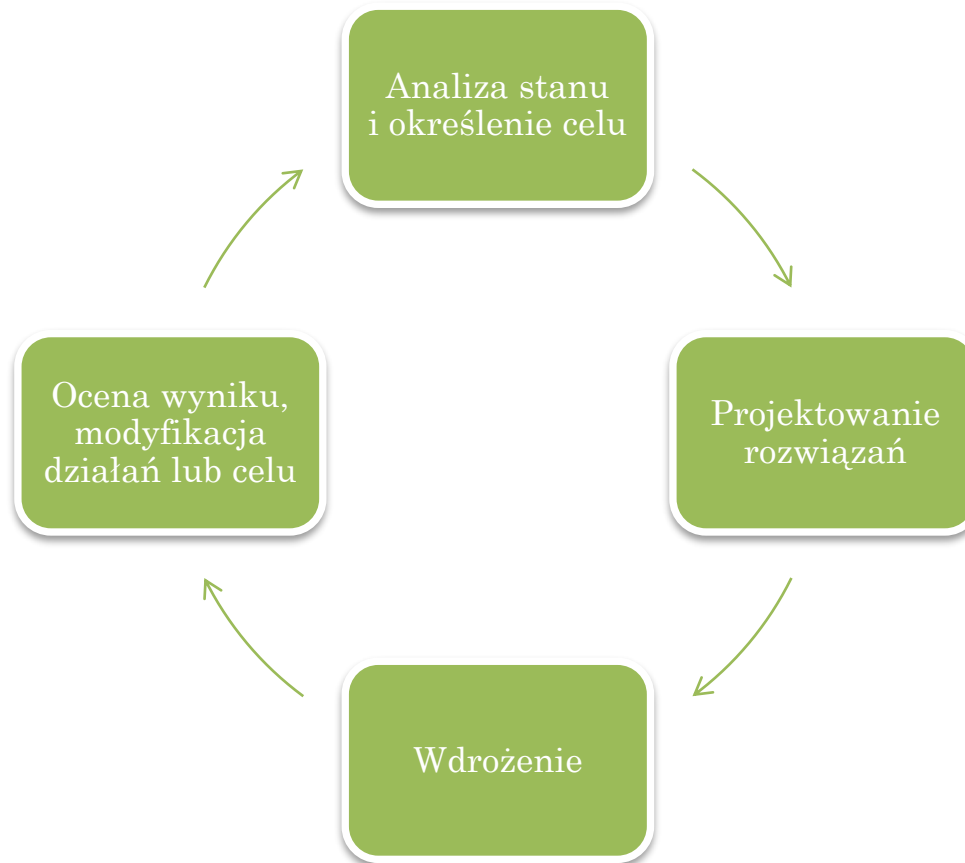


MODEL TELEOLOGICZNY

- W modelu teleologicznym zmiana jest ukierunkowana przez zamierzenie czy też pożądaný stan końcowy.
- Rozwój podporządkowany wizji stanu docelowego postrzegany jest jako powtarzająca się sekwencja złożona z formułowania celu, wdrażania, oceny oraz modyfikacji celów w oparciu o to, czego jednostka się nauczyła lub co zamierza.



Model teleologiczny



MODEL TELEOLOGICZNY

- Organizacja (jednostka) po osiągnięciu celu nie pozostaje w stanie równowagi, ponieważ następuje ponowne sformułowanie celu w oparciu o zdobytą wiedzę i doświadczenie.
- Wpływ otoczenia, jak i samej jednostki mogą spowodować brak stabilności, co z kolei powoduje skierowanie organizacji na nową ścieżkę rozwoju.



PRZYCZYNY ZMIAN

- Czynniki zewnętrzne (zmiany polityki celnej, podatkowej, fiskalnej, zmiany preferencji konsumentów, rosnące koszty zasobów itp.).
- Czynniki wewnętrzne (rodzaje strategii przyjęte w zarządzaniu organizacją, zbyt powolny rozwój nowych wyrobów, wysokie koszty zapasów itp.).



RODZAJE ZMIAN – STOPIEŃ ZMIAN

- Zmiana reprodukcyjne – dotyczą poziomu operacyjnego, polegają na bieżącym ulepszaniu struktur, procesów i systemów.
- Zmiana transformacyjne – odnoszą się do poziomu strategicznego i obejmują istotne przeobrażenia.



RODZAJE ZMIAN – RELACJA CZASOWEJ ZMIANY PRZEDSIĘBIORSTWA DO ZMIANY W JEGO OTOCZENIU

- Zmiana planowana – przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany,
- Zmiana dostosowawcza – reakcja na okoliczności; raczej stopniowa niż całościowa.



RODZAJE ZMIAN – ŹRÓDŁO ZMIAN

- Zmiana dobrowolna – jej idea, impuls powstaje w organizacji; organizacja sama widzi potrzebę zmian, określa jej kierunek i podejmuje działania wyprzedzające.
- Zmiana wymuszona – występują w sytuacji trudności lub kryzysów i zwykle mają swój początek w czynnikach otoczenia.



RODZAJE ZMIAN – PRZEDMIOT ZMIAN

- Zmiany ukierunkowane na strukturę (decentralizacja, zmiana stopnia sformalizowania)
- Zmiany ukierunkowane na technologię (zmiana procedur i metod działania, zmiana wyposażenia technicznego)
- Zmiany ukierunkowane na ludzi (zmiany w poziomie kwalifikacji, motywacji, zmiany w relacjach między ludźmi)



RODZAJE ZMIAN – CHARAKTER PROCESÓW

- zmiany adaptacyjne – polegają na tym, że do istniejących rozwiązań dodaje się nowe elementy lub modyfikuje się dotychczasowe rozwiązania,
- zmiany innowacyjne – polegają na wprowadzeniu nowych rozwiązań, co może prowadzić do głębokiego przeobrażenia organizacji;



RODZAJE ZMIAN – ZAKRES

- Zmiany całościowe – mają charakter rewolucyjny, obejmują najczęściej: przeformułowanie misji, celów, podstawowych kierunków działania przedsiębiorstwa,
- Zmiany fragmentaryczne – dotyczą określonych, niesprawnych fragmentów organizacji o podstawowym lub pomocniczym znaczeniu.



Rodzaje zmian ze względu na kryterium tempa i skalę zmian

Wyróżnik	Zmiany ewolucyjne	Zmiany rewolucyjne
Dynamika	Rozłożone w czasie, ciągłe	Uderzeniowe, skokowe
Zasięg	Niewielka część organizacji, płytki	Duża część organizacji, głęboki
Wyniki	Miejscowe, niepełne	Szybkie, spektakularne
Inicjatywa	Na wszystkich szczeblach	Odgórna
Rola lidera	Nieznaczna (inicjowanie bez sterowania)	Duża (inicjowanie, sterowanie, zdobywanie poparcia)
Przepływ decyzji	Dół ↔ góra	Góra → dół
Poparcie załogi	Wymagane aktywne uczestnictwo	Wymagana akceptacja
Nakłady kapitałowe	Niewielkie	Znaczące
Stosunek do stanu wyjściowego	Korekta i stopniowa kontynuacja dotychczasowych działań	Rzadko występuje kontynuacja dotychczasowych działań

TRZY OBLICZA ZMIAN – BERT SPECTOR

Oblicze	Cel	Uzasadnienie
Zwrot	Aktywa	Poprawa krótkoterminowych wyników finansowych
Narzędzia i techniki	Procesy	Zwiększenie wydajności procesów wewnętrznych
Transformacja	Zachowania	Rozwój kompetencji i możliwości pracowników



POJĘCIA Z DZIEDZINY ZARZĄDZANIA

ZMIANA

Rodzaj działania	Główna idea działania
Rozwój	Można utożsamiać z wdrażaniem celowych, ukierunkowanych zmian w organizacji
Modernizacja	Wymiana określonych elementów (produktów, procesów, rozwiązań organizacyjnych) względnie przestarzałych na bardziej nowoczesne
Doskonalenie/ ulepszanie	Podjęcie działań pozwalających eliminować błędy, niedociągnięcia, wady; osiągać lepszą jakość
Inwestycja	Działania na rzecz stworzenia nowego, powiększenia istniejącego potencjału
Usprawnienie	Dokonywanie zmian prowadzących do zwiększenia sprawności, bardziej wydajnego wykorzystania maszyn, urządzeń itp.



POJĘCIA ZA DZIEDZINY ZARZĄDZANIA

ZMIANA

Rodzaj działania	Główna idea działania
Innowacja	Wprowadzenie czegoś jakościowo nowego, tj. procesu, produktu, rozwiązania organizacyjnego, zagospodarowującego nową wiedzę, wyniki prac badawczych oceniane pozytywnie w stosunku do stanu dotychczasowego
Reorganizacja	Zmiana struktur organizacji mająca na względzie usprawnienie jej funkcjonowania bądź dostosowania do zmienionych zadań.
Restrukturyzacja	Ogół przedsięwzięć technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych i in., zmierzających do zmiany organizacji na bardziej efektywną i dostosowaną do wymogów otoczenia.



STRATEGIE KONSERWATYWNE

- zmiana jest koniecznością, ryzykownym przedsięwzięciem, które trzeba zrealizować, ale podejmowane działania niekoniecznie muszą zakończyć się sukcesem;
- podejście typowe dla mentalności kadry kierowniczej, która wykazuje małe zainteresowanie tym, co się dzieje poza własną organizacją.



STRATEGIE RACJONALISTYCZNE

- zmiany są widziane przez pryzmat produktywności, a podstawową cechą tej strategii jest racjonalność i efektywność działania,
- liczą się efekty podejmowanych działań oraz racjonalność podejmowanych kroków,
- pracownicy są oceniani ze względu na osiągnięte wyniki,
- zmiany dotyczą przede wszystkim struktur i metod pracy.



STRATEGIE RACJONALISTYCZNE

- proces dokonywania zmian, opiera się na przyjętym postępowaniu zgodnym z cyklem racjonalnego działania,
- przeprowadzający zmiany jest ekspertem: badającym i projektującym zmiany,
- partycypacja pracowników - których zmiany dotyczą - w tworzeniu i realizacji zmian jest ograniczona.



STRATEGIE UKIERUNKOWANE NA CZŁOWIEKA

- poprawa relacji między pracownikami pozwala na łatwiejsze rozwiązywanie problemów organizacji, a jej funkcjonowanie może być zdynamizowane przez aktywność społeczną członków załogi,
- podejście do problemu zmian skupia się na zachowaniach ludzkich, zarówno indywidualnych jak i grupowych.



STRATEGIE UKIERUNKOWANE NA CZŁOWIEKA

- szczególnego znaczenia nabierają tutaj zmiany zachodzące w systemie zarządzania (styl zarządzania, system komunikowania, rozwiązywania konfliktów personalnych itd.),
- efektem podejmowanych działań jest zaangażowanie uczestników procesu, partycypacja, praca zespołowa, podnoszenie kwalifikacji.



STRATEGIE KOMPLEKSOWE

- nawiązują do koncepcji systemowej przedsiębiorstwa i nurtu systemowego w teorii organizacji zarządzania,
- zakładają kompleksowe, wielowymiarowe podejście do zjawiska zmian organizacyjnych,



STRATEGIE KOMPLEKSOWE

- działania opierają się na analizie i diagnozie istniejącej sytuacji,
- rozwiązania powstają w drodze negocjacji w zakresie tworzenia nowych pomysłów, wyboru sposobu przeprowadzania zmian, podejmowania decyzji o ich wprowadzeniu,
- wprowadzanie zmian wymaga całościowego spojrzenia na organizację jako systemu powiązanych i wzajemnie wpływających na siebie różnych podsystemów tworzących jedną całość.



Aspekty zmian	Teoria E	Teoria O	Teoria mieszana
Cele	Maksymalizacja zysków udziałowców	Rozwój możliwości organizacyjnych	Otwarte stawianie czoła sprzecznościom pomiędzy krótkoterminowymi celami ekonomicznymi a budowaniem organizacji zdolnej do długoterminowego rozwoju
Przywództwo	Odgórne zarządzanie zmianami	Wyzwalanie inicjatyw oddolnych	Wyznaczanie kierunków na górze wykorzystywanie inicjatywy pracowników
Priorytety	Koncentracja na strukturach i systemach	Kształtowanie kultury organizacyjnej: zachowań i postaw pracowników	Równoległy nacisk na elementy „twarde” oraz „miękkie” elementy
Procesy	Planowanie i opracowywanie programów	Eksperymenty i ewolucja	Planowanie, które dopuszcza spontaniczne inicjatywy oddolne
Systemy wynagrodzeń	Motywowanie przez bodźce finansowe	Motywowanie przez budowanie atmosfery zaangażowania – płaca jako godziwy ekwiwalent za wkład pracy	Bodźce są stosowane w celu ugruntowania, a nie inicjowania zmian
Pomoc konsultantów	Konsultanci analizują problemy i opracowują rozwiązania	Konsultanci wspierają zarząd w wypracowywaniu własnych rozwiązań	Konsultanci są traktowani jako dodatkowe zasoby wspierające zmiany