

Joanna Małgorzata Michalak

Uniwersytet Łódzki

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W PRZYGOTOWANIU PROCESU ZMIAN W ORGANIZACJI – ASPEKT PRAKTYCZNY

1. Wstęp

Ponieważ zmiany na stałe wpisały się w życie każdej organizacji, zarządzanie procesem zmian stało się współcześnie jedną z naczelných funkcji kierowniczych [Mikołajczyk 2003, s. 168], na które składa się pięć Fayolowskich funkcji zarządzania, aktualnych również w przypadku sterowania procesem zmian, mianowicie: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie.

Zmiana jest procesem złożonym i trudnym, dlatego aby była skutecznie przeprowadzona, wymaga starannego przygotowania [Kotter 1996, s. 23] przy aktywnym współudziale pracowników [Burnes 1992, s. 246]. Stąd potrzeba określenia roli, jaką odgrywają w tych działaniach poszczególne grupy uczestników organizacji, a przede wszystkim – odpowiedzialna za efekt zmian – kadra zarządzająca.

O tym jak ważna jest to rola świadczą m.in. badania Management Centre Europe dotyczące procesu zmian, które wykazały, że brak sprawnego przywództwa, a szczególnie brak zaangażowania średnich szczebli zarządzania, stanowią podstawowe bariery utrudniające wprowadzanie zmian [Brilman 2002, s. 380]. Przywództwo to powinno jednak opierać się na ogólnym założeniu, że współcześnie zarządzanie zmianą nie polega już na mówieniu ludziom, co i kiedy mają robić, ale na stworzeniu odpowiednich warunków sprzyjających zmianom, dzięki którym wszyscy uczestnicy organizacji będą mogli odegrać istotną rolę w kształtowaniu i realizacji zmian [Burnes 1992, s. 242]. Dlatego w zestawie wymienionych powyżej podstawowych funkcji kierowniczych istotne miejsce powinny zająć angażowanie i wspomaganie ludzi w procesie zmian.

2. Opis metody i zakresu badań

Zaprezentowany materiał empiryczny stanowi fragment badań własnych autorki nad metodyką zmian organizacyjnych przeprowadzonych w 2004 r. na grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie woj. łódzkiego.

Przedsiębiorstwa zostały dobrane w sposób oparty na dostępności badanych¹. Cechą wspólną tych organizacji był fakt przeprowadzenia w latach 1999-2003 zmian organizacyjnych określonych jako „usprawnianie działania lub funkcjonowania” [Pszczółowski 1978, s. 258] całej organizacji lub wybranych jej elementów w ramach struktury zasobów. Do zmian o takim charakterze zaliczono np. wprowadzenie systemu zapewniania jakości ISO, wydzielenie działalności (outsourcing), wprowadzenie zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały trzy podstawowe formy własności: państwową i komunalną, prywatną krajową oraz prywatną zagraniczną. W poniższym opracowaniu zostały przedstawione wyniki badań odnoszące się do pierwszej z wymienionych grup, czyli przedsiębiorstw państwowych. W badanej zbiorowości znalazło się 35 jednostek zróżnicowanych pod względem branżowym, organizacyjnym i wielkości.

Do zrealizowania badań zastosowano technikę ankiety, posługując się specjalnie skonstruowanym kwestionariuszem. Pytania miały charakter kombinowany. Respondenci wybierali odpowiedzi z kafeterii albo wyrażali własne opinie, co pozwoliło zgromadzić różnorodny materiał empiryczny.

Ankieta została skierowana do osób, które aktywnie uczestniczyły w przygotowaniu procesu zmian w badanych przedsiębiorstwach. Wśród nich znaleźli się przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej, kadry średniego szczebla zarządzania oraz specjaliści zajmujący samodzielne stanowiska. Osoby te z racji pełnionych funkcji powinny posiadać najszerszą wiedzę na temat organizacji, a zatem także podejmowanych zmian. Należy jednak pamiętać, że z powodu bezpośredniego zaangażowania (odpowiadają oni bowiem za przebieg i efekty zmian) ich opinie nie zawsze są obiektywne.

3. Prezentacja wyników badań

Liczne obowiązki związane z bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwem wykluczają powierzenie przygotowania i realizacji zmian wyłącznie kadrze zarządzającej. Współpraca wielu członków organizacji jest absolutnie konieczna w dużych przedsiębiorstwach oraz firmach wymagających radykalnych reorganizacji, do których zalicza się wiele polskich przedsiębiorstw państwowych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się przeważnie na cztery podstawowe kategorie osób uczestniczących w procesie zmian, którymi są [Nalepka, Buła, Patkaniowski 2000, s. 184]:

¹ Dobór oparty na dostępności badanych (nazywany doborem okolicznościowym) jest coraz częściej stosowany na skutek rosnących trudności w realizacji badań reprezentatywnych związanych z odmową uczestnictwa. Szerzej na ten temat: [Babbie 2003, s. 204].

- **inicjatorzy zmiany**, czyli osoby, które podejmują działania konieczne do przeprowadzenia zmiany,
- **promotorzy zmiany**, czyli osoby posiadające formalne uprawnienia do realizacji zmiany,
- **agenci zmiany**, czyli osoby odpowiedzialne za wdrażanie zmiany,
- **adresaci zmiany**, czyli osoby, których zmiana bezpośrednio dotyczy.

Przebieg procesu zmian zależy od zaangażowania wszystkich wymienionych osób. Jednak kierownictwo, z racji pełnionych funkcji zarządzających, zajmuje w tych działaniach szczególne miejsce. Dzięki niemu możliwe jest osiągnięcie pozytywnych rezultatów zmian² [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 15], dlatego należy zabiegać o jak najszersze zaangażowanie w proces zmian właśnie tej grupy uczestników organizacji.

Kadrze zarządzającej przedsiębiorstw najczęściej przypisuje się rolę inicjatorów, promotorów i agentów zmian. Przy czym tradycyjne podejście do kierowania organizacjami, a więc też do wprowadzania zmian, zakłada, że funkcje decyzyjne należą do najwyższego kierownictwa, z kolei funkcje wykonawcze powierza się szczeblom niższym [Zarębska 2002, s. 206].

Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku badanej zbiorowości. Okazało się, że dominująca rola inicjatora zmian przypadła właśnie naczelnej kadrze zarządzającej – w 88,6% przedsiębiorstw (tab. 1). Przy czym warto zauważyć, że kadra niższego szczebla zainicjowała proces zmian zaledwie w 3 badanych przedsiębiorstwach (8,5%). Pracownicy wykazali aktywność w tym względzie zaledwie w jednym przypadku (2,9%). W żadnym z przedsiębiorstw w momencie inicjowania zmian nie skorzystano z pomocy zewnętrznych firm doradczych.

Tabela 1. Osoby pełniące funkcję inicjatora zmian

Kategoria uczestników organizacji	N	% 35=100%
Naczelna kadra zarządzająca	31	88,6
Średnia kadra zarządzająca	3	8,6
Przedstawiciele załogi	1	2,9
Konsultanci zewnętrzni	0	0,0
Konsultanci zewnętrzni wraz z kadrą zarządzającą	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Brak aktywności szeregowych pracowników może mieć podłoże psychologiczne i wynikać z naturalnej niechęci do zmian, strachu przed nowym czy też z obawy przed ośmieszeniem się. Może również oznaczać brak zainteresowania pracowników losem organizacji lub świadczyć o braku zachęty ze strony przełożonych.

² Potwierdzają to badania firmy Coopers & Lybrand przeprowadzone w 1994 r., którymi objęto 272 najskuteczniej działające firmy amerykańskie i kanadyjskie z listy 500 najlepszych organizacji opracowanej przez tygodnik „Fortune”. Szerzej na ten temat [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 201-205].

zonych czy wręcz o tłumieniu tego typu działań, co z kolei może wynikać z niewystarczającej wiedzy kadr kierowniczych na temat zarządzania zmianami w zakresie pozycji człowieka w tym procesie³.

Należy dodać, że kadra zarządzająca nie może inicjować zmian, zanim sama nie jest przekonana o ich celowości [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 112], dopiero wówczas może skutecznie zaangażować siebie i innych w proces zmian. Przeprowadzone badania wskazują, że aż 22,9% przedstawicieli kierownictwa nie zaakceptowało konieczności zmian, co mogło ograniczyć realizację roli inicjatora i promotora zmian.

Uruchomienie procesu zmian organizacyjnych powinno poprzedzać ustalenie rzeczywistej potrzeby i celu zmian oraz wizji funkcjonowania organizacji w przyszłości. Decyzje w tym względzie należy podejmować niezwykle starannie, opierając się na racjonalnych i rzetelnych przesłankach, co wymaga przeprowadzenia wyczerpujących ekspertyz diagnostycznych służących ustaleniu rzeczywistego stanu organizacji. Wskazane jest, aby badania te dotyczyły wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji oraz jej otoczenia, co pozwoli stworzyć wiarygodną podstawę do dalszych działań prognostycznych i projektowych [Mikołajczyk 2003, s. 66]. Jednak przeprowadzenie takich badań z racji swojej złożoności wymaga zaangażowania licznej grupy pracowników.

Oprócz wskazanych względów praktycznych warto także pamiętać, że dla sprawniej realizacji działań zmieniających konieczne jest, aby pracownicy byli świadomi i przekonani o potrzebie zmian, czemu właśnie sprzyja osobiste zaangażowanie w ustalanie tej potrzeby [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 15]. Narzucenie zmian powoduje, że ludzie odbierają je jako niechciane i będą się starać, by nie wystąpiły. Skutecznym sposobem pozyskania poparcia załogi jest powierzenie jej zadań związanych z opracowaniem diagnozy sytuacji oraz proponowania zmian [Brilman 2002, s. 389]. Ogólnie rzecz biorąc, partycypacja załogi w przygotowanie zmian integruje ludzi wokół wspólnego celu i odgrywa istotną rolę motywującą⁴. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 2, w przypadku przedsiębiorstw, które zadeklarowały przeprowadzenie badań diagnostycznych⁵, osobami zaangażowanymi w te działania byli przedstawiciele naczelnej kadry zarządzającej – 75%, kadry zarządzającej niższego szczebla – 25%, pracownicy firmy – 33% oraz zespół składający się z załogi i konsultantów z zewnętrznych firm doradczych – 16,7%.

Okazało się jednocześnie, że w większości (85,7%) przedsiębiorstw uczestnictwo przedstawicieli załogi w tych działaniach ograniczyło się do czynności wykonawczych, związanych z gromadzeniem danych (tab. 3). W co piątym przedsiębiorstwie szeregowi pracownicy zostali zaangażowani w analizę i interpretację zebranych informacji. Ostatnie z wymienionych czynności zostały zarezerwowane jednak przede wszystkim dla kadry zarządzającej (97,1%), przy czym ci ostatni

³ Stan taki wykazały badania wielu autorów m.in. [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 51].

⁴ Mimo uznania skuteczności tej metody przy pozyskiwaniu przychylności dla zmian brakuje jej szerszego zastosowania przez kadrę zarządzającą polskich przedsiębiorstw. Potwierdzają to wyniki innych badań autorki. Szerzej na ten temat [Michalak 2004].

⁵ Należy zauważyć, że w grupie tej znalazło się zaledwie 12 przedsiębiorstw (34%).

aktywnie uczestniczyli również w czynnościach podstawowych, związanych z pozyskiwaniem informacji (28,6% wskazań) oraz ich analizą (68,6%).

Tabela 2. Osoby uczestniczące w realizacji badań diagnostycznych

Kategoria uczestników organizacji	N	% 12=100%
Naczelną kadra zarządzająca	9	75,0
Średnia kadra zarządzająca	2	25,0
Przedstawiciele załogi	1	33,0
Konsultanci zewnętrzni	0	16,7
Konsultanci zewnętrzni wraz z kadra zarządzająca	0	0,0

Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ przewidziano możliwość kilku wskazań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Osoby uczestniczące w czynnościach diagnostycznych

Uczestnicy zmian	Czynności					
	gromadzenie danych 35=100%		analiza danych 35=100%		interpretacja danych 35=100%	
	N	%	N	%	N	%
Kadra zarządzająca	10	28,6	24	68,6	34	97,1
Przedstawiciele załogi	30	85,7	7	20,0	7	20,0

Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ przewidziano możliwość kilku wskazań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ostateczne ustalenia odnoszące się do potrzeby i celu zmian oraz wizji organizacji należą do decyzji niezwykle istotnych dla funkcjonowania organizacji, dlatego ze względu na posiadaną wiedzę fachową, znajomość organizacji i zachodzących w niej zjawisk niezbędne wydaje się aktywne uczestnictwo grupy kadr zarządzających w trakcie tych ustaleń [Sapijaszka 1996, s. 167-168]. W badanej zbiorowości decyzja odnosząca się do potrzeby i celu zmian spoczęła przede wszystkim na kadrze zarządzającej przedsiębiorstw (80,0% wskazań), przy czym w grupie tej znaleźli się prawie wyłącznie (75,0%) prezesi, dyrektorzy i członkowie zarządu (tab. 4). W pozostałych przypadkach decyzję w tym względzie podjęło kierownictwo przy współdziałaniu przedstawicieli zewnętrznych firm doradczych. A należy zauważyć, że coraz częściej postuluje się przydzielanie funkcji decyzyjnych także kadrze niższych szczebli zarządzania. Działanie takie spełniają bowiem funkcję motywacyjną [Zarębska 2002, s. 207].

Tabela 4. Osoby odpowiedzialne za ustalenie potrzeby zmian

Kategoria uczestników organizacji	N	% 35=100%
Naczelna kadra zarządzająca	21	60,0
Średnia kadra zarządzająca	7	20,0
Przedstawiciele załogi	0	0,0
Konsultanci zewnętrzni wraz z kadrą zarządzającą	7	20,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Motor zmian ma przede wszystkim charakter kulturowy [Kotter, Heskett 1996, s. 385], dlatego tak ważne jest stworzenie w przedsiębiorstwie stojącym wobec konieczności zmian atmosfery poparcia dla tego, co musi nastąpić. Podstawowe zadanie w tym względzie spoczywa na kadrze zarządzającej przedsiębiorstwa, która powinna dawać przykład swoim podwładnym, demonstrując własne zaangażowanie. Wskazane jest zatem, aby, jako pierwsza, zrobiła „krok w przepaść”, z zapalem przekazując innym swą wiarę w lepszą przyszłość [Clarke 1997, s. 112]. Z licznych badań wynika, że niewłaściwa atmosfera towarzysząca zmianom jest jednym z podstawowych czynników wpływających na powstanie nieprawidłowości w trakcie ich wdrażania [Pilcer 2000, s. 211].

Próba określenia stopnia zaangażowania⁶ w przygotowanie zmian kadry zarządzającej przedsiębiorstw badanej zbiorowości ujawniła (tab. 6), że 14,3% respondentów wskazało na istotny brak zaangażowania (0 pkt) naczelnej kadry zarządzającej i aż 20,0% w przypadku kadry zarządzającej średniego szczebla. Ocena na poziomie średniego zaangażowania (1-3 pkt) dotyczyła 45,7% kadr naczelných i 60,0% kadr niższego szczebla. Z kolei duże i bardzo duże zaangażowanie (4-5 pkt) kadr naczelných zarejestrowało 40,0%, a kadr niższego szczebla 20,0% respondentów badanych przedsiębiorstw.

Tabela 5. Ocena zaangażowania kadr zarządzających badanych przedsiębiorstw w przygotowanie zmian

Stopień zaangażowania naczelnej kadry zarządzającej	N	% 35=100%
0 – brak zaangażowania	5	14,3
1 – 3 – przeciętne zaangażowanie	16	45,7
4 – 5 – silne zaangażowanie	14	40,0
Stopień zaangażowania średniej kadry zarządzającej	N	% 35=100%
0 – brak zaangażowania	7	20,0
1 – 3 – przeciętne zaangażowanie	21	60,0
4 – 5 – silne zaangażowanie	7	20,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

⁶ Oceny dokonywano na sześciostopniowej skali Likerta o przedziale 0 – 5.

Na tej podstawie można ogólnie stwierdzić, że ocena stopnia zaangażowania kadry zarządzającej przedsiębiorstw badanej zbiorowości w działania związane z przygotowaniem procesu zmian nie wypadła zbyt pomyślnie. Można przypuszczać, że jest ona odzwierciedleniem zarejestrowanego w trakcie badań braku akceptacji potrzeby zmian przez znaczną część kadry zarządzającej średniego szczebla.

Należy ponadto przypomnieć, że uczestnictwo podczas przygotowania zmian w istotnym stopniu kształtuje poczucie współautorstwa zaangażowanych osób, co sprawia, że utożsamiają się z opracowywanymi zmianami i chętniej je akceptują. Skłania to do przypuszczeń, że ograniczenie uczestnictwa w przygotowaniu zmian stanowiło jeden z powodów zarejestrowanego w badaniach braku akceptacji sformułowanej na tym etapie wizji organizacji przez uczestników zmian.

4. Wnioski końcowe

Zmiany należą do przedsięwzięć trudnych i złożonych, dlatego powinno się nimi rzetelnie zarządzać. W literaturze tematu postuluje się, aby zmiana była sterowana przez kadrę kierowniczą, co pozwoli ustalić priorytety i skoncentrować się na podstawowych problemach istotnych dla całej organizacji [Kilman i in. 1989, s. 3-8].

Pomimo że kierownictwo z racji pełnionych funkcji zarządzających powinno odgrywać główną rolę w procesie zmian, należy jednak bezwzględnie pamiętać o aktywnej współpracy pozostałych członków załogi. Wynika to, po pierwsze, z konieczności odciążenia kadry zarządzającej od funkcji wykonawczych na rzecz pracy koncepcyjnej i spełniania funkcji decyzyjnych, po drugie – z ogólnej zasady angażowania ludzi w działania zmieniające, co powinno sprzyjać sprawnej ich realizacji. Na tym tle zwraca uwagę nadmierne uczestnictwo przedstawicieli naczelnej kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw w podstawowych działaniach związanych z przygotowaniem zmian (np. czynnościach diagnostycznych), co można wiązać z typowym dla przedsiębiorstw państwowych autokratycznym stylem kierowania.

Pozytywnie z kolei należy ocenić aktywność kierownictwa organizacji w zakresie realizacji podstawowego zadania, jakim powinno być inicjowanie zmian [Kotter 1990] oraz decydowanie o ich uruchomieniu. Tu również ujawnia się przywiązanie kadr zarządzających do tradycyjnego podziału funkcji, w którym inicjatywa działań zmieniających zarezerwowana jest dla naczelnej kadry zarządzającej.

Choć prezentowane badania nie rozstrzygają powodów istnienia zarejestrowanego stanu rzeczy, można jednak poczynić pewne przypuszczenia. Po pierwsze, nadreprezentacja naczelnej kadry zarządzającej podczas wybranych działań w zakresie przygotowania zmian (np. inicjatywy zmian, zatwierdzenia potrzeby i celu zmian) może świadczyć o tym, że w badanych przedsiębiorstwach marginalizuje lub wyklucza się rolę, jaką mogą odegrać pozostali uczestnicy organizacji w działaniach zmieniających, w tym kadra niższych szczebli zarządzania.

Należy jednocześnie pamiętać o innych, w tym wewnętrznych, przesłankach braku aktywności średniej kadry kierowniczej. Fakt ten można tłumaczyć niechę-

cią do zmieniania się, obawą przed obiektywnymi i niekorzystnymi konsekwencjami zmian, np. utratą dotychczasowej pozycji i związanych z nią przywilejów.

Ważne, bo motywujące działanie kadr kierowniczych w procesie zmian powinno się przejawiać, jak już stwierdzono, demonstrowaniem własnego zaangażowania. Pracownicy, którzy czują, że ich przełożeni wahają się przed wprowadzeniem zmian, też nie będą się angażowali w ich realizację [Strategor 1999, s. 551]. Mając powyższe na uwadze, należałoby się zastanowić nad wzmocnieniem zaangażowania kadr kierowniczych niższego szczebla badanych przedsiębiorstw, co wydaje się możliwe w przypadku uzyskaniu wsparcia ze strony przełożonych, czyli naczelnej kadry zarządzającej.

Jak więc zauważono, skuteczność wprowadzania zmian zależy w dużej mierze od umiejętności zarządzania zmianami przez kadry kierownicze przedsiębiorstw. Niepokoi zatem fakt niewystarczającego zaangażowania w przygotowanie zmian właśnie wśród kierownictwa badanych przedsiębiorstw państwowych, w tym przede wszystkim ograniczonej partycypacji kadr niższego szczebla zarządzania. Stąd postulat dalszego upowszechniania wiedzy w tym zakresie w celu pilnego zastosowania jej w praktyce.

Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania pominięto pozostałe niewzyskane istotne funkcje kierownicze w sterowaniu procesem zmian pełnione na kolejnych jego etapach, jak choćby ocenę rezultatów. Nie ustalono także realizacji wielu ról związanych z wysłuchaniem, informowaniem i komunikowaniem. Nie było także możliwe pełne określenie roli kadr zarządzających badanych przedsiębiorstw w stymulowaniu pracowników do zmian i kształtowaniu klimatu sprzyjającego adaptacji i utrzymaniu tych zmian. Należałoby ponadto zastanowić się nad wpływem zarejestrowanych zjawisk na końcowe efekty procesu zmian. Zarysowana problematyka zatem powinna stanowić obszar dalszych poszukiwań badawczych.

Literatura

- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Burnes B. (1992), *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*, Pitman, London.
- Carr K.D., Hard J.K., Trahant J.W. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka., Warszawa.
- Kilman R.H. i in. (1989), *Corporate Transformation – Revitalizing Organizations for a Competitive Work*, wyd. II, Jossey-Bass Publication, S. Francisco, London, [w:] Z. Mikołajczyk (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, GWSH, Katowice.
- Kotter J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York, [w:] K.D. Carr, J.K. Hard, J.W. Trahant (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
- Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Press.
- Kotter J.P., Heskett J.L. (1996), *Managing Change Effectively*, CEGOS, Paris, [w:] J. Brilman (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Michalak J. (2004), *Partycypacja jako narzędzie pozyskiwania społecznej akceptacji dla zmian organizacyjnych*, [w:] *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych*, red. M. Lisiecki, H. Ponikowski, Wyd. KUL, Lublin.
- Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, GWSH, Katowice.

- Nalepka A., Bula P., Patkaniowski M. (2000), *Sposoby pokonywania oporów w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 842, AE, Wrocław.
- Pilcer H. (2000), *Sposoby przewycięzania poczucia zagrożenia wobec zmian w przedsiębiorstwach zintegrowanych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 842, AE, Wrocław.
- Pszczolowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Sapieżaska Z. (1996), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa.
- Strategor (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWN, Warszawa.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

ROLE OF THE MANAGERS IN THE PREPARATION OF THE CHANGE PROCESS. LESSONS FROM PRACTICE

Summary

The ability to manage change successfully is a key strength of the contemporary enterprise.

The article presents results of the studies on the involvement of the managerial staff in the process of change in the group of Polish state companies. It highlights the managerial roles – especially on the initial phase of the change process – that constitute the key factors in successfully managing change.

These are set in the context of the traditional approach to theory of management which approves the decision – making roles as the main competence of top management. It appeared to be the case at the examined companies.