

Negocjacje w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – koncepcja metodyczna i studium przypadku

Nadesłany: 06.07.15 | Zaakceptowany do druku: 14.09.15

Andrzej Kozina*

Realizacja przedsięwzięć ukierunkowanych na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji wymaga koordynacji zadań realizatorów tych przedsięwzięć. Potrzeba wielu uzgodnień co do zakresów, terminów czy sposobów realizacji działań. Ujawniają się różne grupy interesu o celach wspólnych i sprzecznych. W efekcie konieczne jest prowadzenie szeregu negocjacji w celu podejmowania wspólnych decyzji i rozwiązywania konfliktów. Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki tego typu negocjacji oraz wskazanie ich miejsca i znaczenia w procesach realizacji zmian organizacyjnych. Wprowadzenie zawiera ogólne interpretacje zmiany organizacyjnej, zarządzania zmianami i negocjacji w firmie. W zasadniczej części artykułu omówiono interpretację i znaczenie rozważanych negocjacji oraz ich specyficzne cechy i rodzaje. Następnie przedstawiono studium przypadku dotyczące negocjacji w ramach zmiany struktury organizacyjnej firmy komputerowej. W podsumowaniu oprócz syntezy rozważań wskazano także kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: negocjacje (gospodarcze), zmiana organizacyjna, zarządzanie zmianami w firmie, pojęcie, cechy i rodzaje negocjacji w zarządzaniu zmianami.

Negotiations as Part of Managing Organizational Changes: Methodological Concept & Case Study

Submitted: 06.07.15 | Accepted: 14.09.15

The accomplishment of the ventures focused on the increase in organizational performance effectiveness requires the coordination of tasks of the executors of those ventures. Many arrangements concerning the scopes, deadlines, or the methods of performing the activities are required. Different groups of interest appear having both common and contradictory objectives. In effect it is necessary to conduct numerous negotiations in order to make common decisions and resolve conflicts. The objective of the paper is to characterize such negotiations and point out their place and significance within the processes of implementing organizational changes. The introduction contains the general concepts of organizational change, managing change, and business negotiations. In the main part of the paper, the idea and importance of considered negotiations as well as their specific features and kinds are described. Then a case study is presented concerning negotiations in the context of changing the organizational structure of a computer company. In the summation, apart from the synthesis of considerations, the directions for further research are pointed out.

Keywords: (business) negotiations, organizational change, managing organizational changes in a company, the idea, features and types of negotiations as part of managing changes.

JEL: M19

* **Andrzej Kozina** – prof. UEK dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków;
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie negocjacji występujących w procesach zmian organizacyjnych. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, gdyż zawiera z jednej strony wyjaśnienie specyfiki oraz miejsca i roli negocjacji w zarządzaniu zmianami, a z drugiej prezentację studium przypadku z zakresu tego rodzaju negocjacji w ramach konkretnego procesu zmiany.

W celu wyjaśnienia istoty terminu kluczowego z punktu widzenia celu artykułu należy najpierw podać definicje pojęć częściowych składających się na ten termin, tj. zmiany organizacyjnej, zarządzania zmianami organizacyjnymi i negocjacji (gospodarczych).

Przez zmiany organizacyjne rozumiemy wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia ukierunkowane na poprawę efektywności działania w różnych obszarach działalności firmy, planowane, wdrażane i nadzorowane przez kadre kierowniczą, stanowiące narzędzia realizacji przyjętej strategii rozwoju firmy. Jest to szeroka interpretacja zmian, uwzględniająca działania o zróżnicowanych celach, przedmiocie i zakresie, o charakterze zarówno operacyjnym, jak i strategicznym, obejmujące z jednej strony proste działania racjonalizatorskie, a z drugiej kompleksowe projekty, takie jak implementacja systemów zapewnienia jakości, programów restrukturyzacji, nowych technologii wytwarzania, systemów informacyjnych, controllingu czy procesów personalnych w ramach procesu organizowania przedsiębiorstwa (Martyniak, 1996, s. 42–45).

Zarządzanie zmianami organizacyjnymi to jeden ze szczegółowych działów współczesnej teorii i praktyki zarządzania (Kozina, 2012b, s. 17). Obejmuje procesy planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania realizacji wszelkiego rodzaju zmian (w znaczeniu zdefiniowanym powyżej). Zajmuje się m.in. takimi zagadnieniami szczegółowymi, jak kreowanie wizji i strategii zmian, antycypowanie zmian w otoczeniu organizacji, identyfikacja rodzajów, przyczyn i skutków zmian, oporów wobec nich, a także dobór metod ograniczania tych oporów, analiza reakcji indywidualnych i zespołowych na zmiany, tworzenie koncepcji i programów zmian oraz ustalanie zasad partycypacji (angażowania) pracowników i skutecznego komunikowania się w procesie zmian. Zagadnienia te obszernie omówiono w bogatej literaturze, np. w klasycznych pozycjach amerykańskich (Clarke, 1997; Kanter, 1995) i polskich (Czerska, 1997; Masłyk-Musiał, 1995).

Jeśli chodzi o interpretację pojęcia negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (Lewicki, Saunders, Barry i Minton, 2005, s. 17–33; Rządca, 2003, s. 23–47; Kozina, 2012a, s. 21–24). Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie. Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par

zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji.

2. Interpretacja negocjacji w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi

Uwzględniając powyższe stwierdzenia, można przyjąć, iż rozważane negocjacje stanowią jeden z rodzajów negocjacji prowadzonych w firmie i mogą być definiowane adekwatnie do ogólnych aspektów interpretacji negocjacji (Kozina, 2012a, s. 21–24):

1. *Proces podejmowania decyzji.* Ze względu na złożoność rozważanych negocjacji, procesy podejmowania decyzji w ich ramach mają charakter wielokryterialny, wielowariantowy i wielopodmiotowy, uwzględniający cele interesariuszy danej zmiany. Decyzje te dotyczą zarówno samej jej koncepcji (celów, rodzaju, zakresu itp.), jak i sposobu jej realizacji (zasobów, terminów realizacji, zasad wdrażania itp.). Bierze się pod uwagę głównie kryteria dotyczące czasu, jakości, efektów i kosztów zmian, tzn. negocjacje muszą zapewniać realizację przyjętych standardów.
2. *Metoda osiągania porozumienia i kierowania konfliktem.* Wymiar kooperacji w rozważanych negocjacjach obejmuje wszelkie uzgodnienia pomiędzy interesariuszami zmiany, warunkujące jej efektywną realizację. Punktem odniesienia przy poszukiwaniu integrujących rozwiązań są zaś wspólne korzyści możliwe do osiągnięcia w wyniku pomyślnego wdrożenia tej zmiany. Wymiar konkurencji sprowadza się natomiast do współzawodnictwa pomiędzy jej interesariuszami, wynikającego z rozbieżności ich celów, realizowania odmiennych funkcji (ról), występowania ograniczonych zasobów, realizowania projektów konkurencyjnych, napięć czasowych itp.
3. *Wzajemna zależność partnerów* powodowana przez wymienione wymiary. Większość spośród rozważanych negocjacji ma charakter wewnątrzorganizacyjny, czyli są prowadzone w warunkach przymusu. Jest to konsekwencją przynależenia do organizacji. Z jednej strony występuje integracja wokół wspólnych celów, a z drugiej – wspomniane wyżej konflikty.
4. *Proces komunikowania się* przenikający działania negocjatorów poprzez wzajemną wymianę ofert, argumentów, pytań itp. Jest to proces bardzo istotny z punktu widzenia kształtowania właściwej percepcji zmian przez pracowników, wyjaśniania istoty i korzyści ze zmian oraz przełamywania oporów wobec nich, zwłaszcza w warunkach napięć i konfliktów.
5. *Procesy wzajemnej wymiany i wspólnego tworzenia wartości* w ramach rozważanych negocjacji dotyczą zarówno pozyskiwania i alokacji zasobów

rzeczowych i finansowych, jak i (niekiedy głównie) wartości niematerialnych, tj. wiedzy, idei, pomysłów, koncepcji itp. W efekcie zawiera się kontrakty pisane i niepisane między interesariuszami zmian.

Celem sprecyzowania znaczenia negocjacji z punktu widzenia zarządzania zmianami należy najpierw stwierdzić, iż negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, zarówno te przypadki, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, przy których jest ich stroną. Negocjacje mogą więc być prowadzone pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, jak i pomiędzy reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami. Negocjacje są zatem instrumentem zarządzania firmą poprzez kształtowanie jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania.

Zgodnie z ogólną interpretacją miejsca i roli negocjacji w procesie zarządzania firmą można zatem przyjąć, iż negocjacje stanowią specyficzny instrument realizacji procesów zarządzania zmianami organizacyjnymi, tj. projektów (przedsięwzięć) usprawniających.

3. Cechy negocjacji w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi

Poniżej zestawiono najważniejsze charakterystyki rozważanych negocjacji, biorąc pod uwagę przedstawioną wstępną ich interpretację. Zestawienie takie jest niezbędne do wyczerpującego opisu ich specyfiki w porównaniu z innymi typami negocjacji w firmie:

1. Oprócz samego projektu (procesu) zmiany (zasadniczego punktu odniesienia w opisie i analizie rozważanych negocjacji) oraz strategii rozwoju firmy jako istotnego elementu ich kontekstu przy rozpatrywaniu tych negocjacji należy uwzględnić trzy istotne wymiary (aspekty): zespół odpowiedzialny za realizację danego projektu zmiany (zadaniowy, wirtualny), czyli ich kluczowy podmiot (interesariusz), zwłaszcza szef tego zespołu, organizację (bezpośrednie środowisko) oraz otoczenie zewnętrzne (bliższe i dalsze).
2. Cele i zakres przedmiotowy (problemy) negocjacji są ściśle wyznaczone przez koncepcję realizowanego projektu zmiany, w tym jego rodzaj, potrzeby klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), cele i zamierzenia, zakres przedmiotowy, zasoby, czasokres realizacji itp.
3. Rozważane negocjacje stanowią jeden z najbardziej kompleksowych i złożonych rodzajów negocjacji w firmie, gdyż biorąc pod uwagę szeroki i interdyscyplinarny zakres zmian, de facto występuje tutaj szereg różnorodnych sytuacji negocjacyjnych typowych dla dziedzin funkcjonalnych, np. handlowych, finansowych, pracowniczych.
4. Zakres poszczególnych przypadków tych negocjacji jest zatem stosunkowo szeroki – dotyczą zwykle wielu różnorodnych zagadnień objętych

- zakresem zmiany. W praktyce rzadko mogą odnosić się do jednej kwestii, stanowią wtedy część szerszych negocjacji, np. dotrzymania terminu dostawy w ramach interwencji mającej zapobiec ewentualnemu opóźnieniu w realizacji konkretnego projektu.
5. Rozważane negocjacje mogą mieć charakter zarówno operacyjny czy taktyczny, np. dotyczą one rozwoju produktu czy odcinkowych przedsięwzięć inwestycyjnych, jak i strategiczny, np. w zakresie restrukturyzacji funkcjonalnej czy kompleksowej modernizacji systemu informacyjnego (zależności od specyfiki przedsięwzięć usprawniających).
 6. Stronami (uczestnikami) negocjacji są wszyscy interesariusze danej zmiany organizacyjnej, czyli wszelkie osoby, grupy lub organizacje, które są związane z jej realizacją, tj. albo bezpośrednio zaangażowane w projekt zmiany lub w których interesie może być pozytywne lub negatywne wpływanie na jego realizację i efekty (Kozina, 2012a, s. 86–90). Zespół projektowy (jego kierownictwo) musi zatem zidentyfikować interesariuszy oraz określić ich potrzeby, wymagania i oczekiwania.
 7. Przy występowaniu wielu interesariuszy (zwłaszcza przy złożonych zmianach) rozważane negocjacje mają charakter wielostronny. Uwzględniając znaczne ich zróżnicowanie, przy realizacji danego projektu może występować wiele sytuacji negocjacyjnych, tj. prowadzonych w różnych konfiguracjach interesariuszy. Wymaga to doboru odpowiednich strategii, zwłaszcza zawierania koalicji z niektórymi interesariuszami, warunkujących sprawną realizację projektu (Kozina, 2012a, s. 91–95).
 8. Analiza przednegocjacyjna (sytuacji negocjacyjnej) musi zatem obejmować zarówno wymienione wyżej wymiary negocjacji oraz cele i wymagania interesariuszy projektu, jak i relacje oraz zależności pomiędzy nimi, zwłaszcza w układzie: zespół realizujący zmianę–jego otoczenie, a także wewnątrz tego zespołu.
 9. Omawiane negocjacje mają wszystkie cechy typowego projektu, co wynika z ich narzędziowego charakteru. Mają zwłaszcza w większości charakter niepowtarzalny (jednorazowy), są trudne do ustrukturalizowania, aczkolwiek mogą również dotyczyć rutynowych przedsięwzięć usprawniających, np. dotyczących oszczędności wydatków czy powtarzalnych działań, np. przygotowawczych lub szkoleniowych.
 10. Rozważane negocjacje występują we wszelkich fazach realizacji projektu zmiany, przy czym na etapie jego przygotowania są niezbędne do stworzenia odpowiednich warunków i zaleceń realizacyjnych, w fazie wykonawczej – zapewnienia ich przestrzegania w konfrontacji z ustalonymi standardami, w fazie zakończenia – przyjęcia i wdrożenia efektów projektu, tj. spełnienia tych standardów.
 11. Biorąc pod uwagę różnorodność rozważanych negocjacji, bardzo istotnym i trudnym problemem jest identyfikacja i analiza wielu zróżnicowanych

wanych, wzajemnych związków pomiędzy poszczególnymi sytuacjami negocjacyjnymi zarówno dotyczącymi danego projektu zmiany, jak i w odniesieniu do innych zadań przedsięwzięć w organizacji. W efekcie występuje konieczność ciągłej i pełnej koordynacji tych negocjacji, zwłaszcza w przypadku występowania powiązań o charakterze konfliktowym. Ponadto ich sprawna realizacja wymaga efektywnej komunikacji pomiędzy interesariuszami zmiany.

12. Za realizację omawianych negocjacji odpowiada kierownik projektu zmiany (koordynator, grupa kierująca itp.) lub upoważnieni przez niego członkowie zespołu lub liderzy podzespołów (podprojektów) – jest to związane z aspektem kierowania zespołem projektowym (Pawlak, 2006, s. 204 i nast.; Trocki, Grucza i Ogonek, 2003, s. 113–115).
13. Uwzględniając specyfikę zarządzania zmianami, a zwłaszcza znaczenie i wagę celów interesariuszy, negocjacje powinny być prowadzone przez kierownika tego zespołu jako reprezentanta przede wszystkim interesów organizacji jako klienta projektu, niemniej przy rozstrzyganiu ewentualnych konfliktów musi on brać pod uwagę cele pozostałych interesariuszy (ich osiągnięcie warunkuje realizację zamierzeń także z punktu widzenia klienta).
14. W skład ewentualnych zespołów negocjacyjnych mogą wchodzić wszyscy lub niektórzy członkowie zespołu realizującego zmianę oraz eksperci zewnętrzni, np. doradcy funkcjonalni (sztabowcy) zatrudnieni w firmie lub konsultanci spoza firmy.
15. Niektóre negocjacje mogą być realizowane poza tym zespołem, bez udziału jego członków lub przy konsultacji z jego kierownictwem, tj. na poziomie firmy, głównie gdy jednostki organizacyjne spełniają funkcje pomocnicze, zwłaszcza związane z zapewnieniem niezbędnych zasobów i świadczeniem usług w odniesieniu do wielu podprojektów zmian realizowanych w firmie (funkcje te są scentralizowane).
16. Realizacja różnorodnych negocjacji w zarządzaniu zmianami prowadzi w efekcie do zawierania szeregu kontraktów (formalnych i niepisanych) pomiędzy interesariuszami danego projektu zmiany w całym cyklu jego realizacji.
17. Z powyższych stwierdzeń wynika, iż rozważane negocjacje stanowią istotny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w ramach kierowania zmianami, przede wszystkim wymagane jest angażowanie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje w zakresie negocjacji i rozwiązywania konfliktów.

Reasumując, w porównaniu z innymi ich rodzajami, omawiane negocjacje mają kompleksowy (złożony) i wielowymiarowy (wieloaspektowy) charakter, przenikając niejako inne typowe sytuacje negocjacyjne. Niezbędne jest zatem stosowanie różnorodnych narzędzi szczegółowych, a zwłaszcza identyfikacji i analizy przednegocjacyjnej, sprzężonych z tradycyjnymi

instrumentami zarządzania zmianami. Powoduje to konieczność istotnego poszerzenia zakresu zadań i wzbogacenia potencjału wykonawców i kierownictwa.

4. Rodzaje negocjacji w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi

Omawiane negocjacje należy rozważać z punktu widzenia kierownictwa zespołu projektowego realizującego zmianę jako kluczowego interesariusza (partnera innych).

Zasadniczą przesłanką różnicowania rozważanych negocjacji powinno być jednak środowisko, w którym się one odbywają, co pozwala na wyodrębnienie ich dwóch zasadniczych typów:

1. *Zewnętrzne*, tzn. mające miejsce poza zespołem projektowym, pomiędzy jego kierownikiem a innymi interesariuszami, w relacjach pomiędzy zespołem a środowiskiem wewnętrznym (w firmie) i zewnętrznym (z podmiotami spoza firmy).
2. *Wewnętrzne*, tj. odbywające się w zespole projektowym, pomiędzy kierownikiem (koordynatorem) projektu zmiany a jego wykonawcami (członkami zespołu).

Uszczegółowieniem negocjacji pierwszego rodzaju jest wskazanie ich podtypów, tj. poszczególnych sytuacji negocjacyjnych ze względu na możliwych partnerów kierownictwa projektu zmiany, tj. najważniejszych spośród jego interesariuszy, tworzących jego specyficzne środowisko. Są nimi:

1. *Organizacja realizująca* (macierzysta) – firma, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni lub współdziałają przy pracach projektowych, realizując cele adekwatne do zamierzeń firmy i przy wykorzystaniu przydzielonych zasobów (zarząd, czy przełożony z firmy macierzystej jako wewnętrzny klient projektu).
2. *Klient* (zleceniodawca zewnętrzny) – organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, odbiorcą jego wytworów. W przypadku zmian organizacyjnych jest to zwykle dana organizacja (pełni więc podwójną rolę).
3. *Kierownik (kierownictwo) projektu* (menedżer, koordynator projektu lub grupa zarządzająca czy koordynująca) odpowiedzialny za zarządzanie projektem zmiany (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w zespole). Mogą być także powołani liderzy projektów cząstkowych (podprojektów czy subprocesów).
4. *Zespół projektowy*, odpowiedzialny za jego realizację, powołany spośród pracowników firmy lub pochodzących z zewnątrz, czyli wykonawcy projektu.
5. Ewentualnie powołane dodatkowo *zespoły*:
 - *merytoryczny*, wspomagający zespół projektowy poprzez fachowe doradztwo,
 - *monitorujący* (kontrolny), bieżąco nadzorujący realizację projektu.

6. *Menedżerowie funkcjonalni* w firmie macierzystej, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych, przed i po jego powołaniu.
7. *Szefowie innych projektów* realizowanych w danej organizacji, powiązanych ze sobą i wymagających koordynacji w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie, tj. przy realizacji szeregu podprojektów (subprocesów) zmiany.
8. *Pracownicy funkcjonalni (sztabowi)* wspomagający zespół w realizacji zadań w ramach danej zmiany, tj. pełniący role ekspertów wewnętrznych.
9. *Zewnętrzni dostawcy zasobów* niezbędnych do realizacji projektu zmiany, w tym:
 - inne firmy delegujące pracowników lub zasoby ludzkie z rynku pracy,
 - sponsorzy, banki, inwestorzy dostarczający środków finansowych,
 - dostawcy środków rzeczowych (usług, materiałów i wyposażenia),
 - konsultanci i eksperci zapewniający specjalistyczną informację i wiedzę.

W najszerszym ujęciu może występować także szereg specyficznych interesariuszy zmian, luźniej z nim powiązanych, takich jak władze lokalne, stowarzyszenia, partie, rządy itp. Spełnianie oczekiwań tych grup interesów może być trudne z powodu rozbieżnych czy zupełnie odmiennych celów, co często prowadzi do konfliktów.

Liczba podmiotów zaangażowanych w ewentualne negocjacje, ich zadania, zakres i zasady udziału zależą od specyfiki konkretnej zmiany, tj. jej celów, stopnia złożoności, zakresu. Analiza interesariuszy jest zatem niezbędnym działaniem w fazie przygotowania projektu (Elias, Cavana i Jackson, 2002; McManus i Sschlumberger, 2002). Istotne jest zróżnicowanie interesariuszy ze względu na relacje (wpływy) i świadczenia na rzecz i od zespołu projektowego.

Charakterystykę negocjacji wyodrębnionych na podstawie powyższego zestawienia interesariuszy (partnerów negocjacyjnych jego kierownika) zawiera tabela 1, w której opisano dwie najważniejsze cechy tych negocjacji, tj. ich cele i zakres przedmiotowy.

Biorąc pod uwagę dynamiczny charakter projektów odnowy, kolejne kwestie objęte negocjacjami z poszczególnymi udziałowcami projektu mogą być poruszane kilkakrotnie, może zachodzić konieczność renegocjacji wcześniejszych ustaleń, ich uszczegółowienia, rozszerzenia, np. przy konieczności pozyskania dodatkowych zasobów w trakcie realizacji projektu czy uzgodnień dotyczących zmiany terminu jego realizacji. Niezbędne może być także podejmowanie ewentualnych rokowań dodatkowych przy wystąpieniu roszczeń spornych, a nawet poszukiwanie nowych partnerów, sporządzanie aneksów do umów itp.

Negocjacje wewnątrz zespołu projektowego dotyczą głównie działań koordynacyjnych zmierzających do zapewnienia zbieżności wysiłków indywidualnych członków zespołu. Największe znaczenie mają w fazie planowania projektu, gdyż zespół podlega wtedy tworzeniu, poprzez pozyskiwanie

Interesariusze zewnętrzni	Cele negocjacji	Zakres przedmiotowy negocjacji
Klient	Ustalenie wymagań i oczekiwań związanych z realizacją projektu oraz sprecyzowanie podstawowych warunków i zasad jego wykonania, w efekcie podjęcie decyzji o jego zainicjowaniu	Cele i zakres projektu oraz standardy jego realizacji, w tym dotyczące efektów, ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych i kosztorysu (ceny), a także możliwości i ograniczeń realizacyjnych – uzgadniane, a potem weryfikowane i potwierdzane ostatecznie przez kierownika ze zleceniodawcą
	Zatrudnienie kierownictwa projektu poprzez uzgodnienie warunków i zawarcie kontraktu na realizację projektu	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, wynagrodzenie, zasady realizacji działań, współdziałania, raportowania, oceny i wynagradzania, inne warunki dodatkowe kontraktu oraz realizacja i ocena tych ustaleń
Potencjalni członkowie zespołu	Zatrudnienie członków zespołu (wykonawców projektu) poprzez uzgodnienie warunków i zawarcie kontraktu na realizację projektu	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, zasady realizacji działań, współdziałania, oceny i wynagradzania, raportowania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń
Dostawcy zasobów rzeczowych	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb w zakresie zasobów rzeczowych niezbędnych do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy handlowej	Ilość (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, parametry techniczne, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamacji i inne warunki umowy na dostawę materiałów, wyposażenia i usług
Sponsorzy	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie niezbędnych środków finansowych poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy (kredytowej, sponsoringowej itp.)	Wielkość (wartość) oraz formy, zasady i terminy dostarczenia środków finansowych, a także ustalenia dotyczące ewentualnej spłaty zobowiązań (rat, odsetek itp.), udziału w efektach projektu, ewentualnie uzupełniających świadczeń wymiennych (np. działań promocyjnych, ulg podatkowych, dodatkowych usług)
Doradcy	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie fachowe	Zakres funkcjonalny i terminy realizacji usług oraz koszty (cena), zasady współpracy, sposób realizacji i warunki odbioru prac

	go doradztwa, poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy na świadczenie usług	i inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie i interwencje, wymiana informacji itp.) z kierownikami innych projektów i podwykonawcami
Kierownicy innych podprojektów (subprocesów)	Zapewnienie sprawnego współdziałania oraz spójności, kompletności i efektywności wszystkich realizowanych w firmie projektów z punktu widzenia osiągnięcia jej celów strategicznych	Cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, rodzaje podejmowanych działań, mechanizmy koordynacji, zasady alokacji zasobów, wzajemnej wymiany (kooperacji wewnętrznej), komunikowania się, ewentualnej wymienności funkcji i środków, przemieszczeń pracowniczych, wymiany danych itp.
Podwykonawcy	Ustalenie zasad współdziałania przy realizacji działań cząstkowych (podprocesów) w celu efektywnej realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie umów kooperacyjnych	Zakres wzajemnych świadczeń, czas realizacji działań cząstkowych, koszty, harmonogramy, warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie i interwencje, wymiana informacji itp.)

Tab. 1. Charakterystyka negocjacji zewnętrznych w zarządzaniu zmianami. Źródło: opracowanie własne.

zasobów ludzkich, tj. prowadzone są pertraktacje z jego członkami i ich przełożonymi dotyczące następujących kwestii:

- merytorycznego i czasowego zakresu zaangażowania w projekt,
- szczegółowego zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- wymaganego wkładu wiedzy, umiejętności i doświadczenia,
- relacji z innymi członkami zespołu i zasad współdziałania z nimi,
- wymagań wynikających z technik zarządzania, procedur, kultury organizacyjnej itp.,
- standardów produktywności i jakości oraz kryteriów oceny realizowanych działań,
- zasad przydzielania i wielkości świadczeń (płacy podstawowej, premii i innych).

Ustalenia te muszą być zgodne z ogólnymi warunkami realizacji, standardami i parametrami projektu odnowy określonymi przez kierownikami ze zleceniodawcą. W efekcie dochodzi do zawarcia kontraktów (formalnych lub niepisanych) z wykonawcami projektu.

Drugim istotnym kryterium wyróżniania tych rodzajów negocjacji jest układ procesu realizacji zmiany, tj. fazy: przygotowania, realizacji i zakończenia, gdyż negocjacje stanowią narzędzie osiągania celów tych faz. W fazie planowania zmiany negocjacje służą do sprecyzowania istoty i warunków realizacji danego projektu zmiany. W fazie jego realizacji dotyczą głównie niezbędnych czynności koordynacyjnych, zapewniających realizację przyjętych ustaleń co do podstawowych parametrów projektu, a także rozwiązywanie problemów we współdziałaniu członków zespołu.

Wreszcie w końcowej fazie projektu może zachodzić konieczność rene-gocjacji przyjętych ustaleń czy nawet ich weryfikacji po ustaleniu efektów projektu i ocenie rezultatów pracy członków zespołu. Ostatecznie następuje rozliczenie i zamknięcie zawartych wcześniej kontraktów.

5. Negocjacje w procesie zmiany struktury organizacyjnej firmy komputerowej

5.1. Syntetyczna charakterystyka badanej firmy

Unique Computer Solutions SA (w skrócie UCS, nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne) to firma komputerowa, która powstała w 1992 r. z minimalnym kapitałem założycielskim (jej obecna wartość rynkowa jest wielokrotnie większa). Jej akcjonariuszami większościowymi (około 75% majątku) są dwaj inwestorzy prywatni, będący zarazem prezesem i wiceprezesem zarządu. Firma mieści się w jednym z dużych miast. Posiada filie w pięciu mniejszych miejscowościach i kilkadziesiąt sklepów firmowych na terenie Polski. Ogółem zatrudnia ponad 2500 osób. Ma około 12% udziału na rynku.

Zakres działalności firmy obejmuje produkcję i sprzedaż komputerów oraz urządzeń peryferyjnych i akcesoriów. Dostarcza także oprogramowanie, zarówno uniwersalne, jak i specjalistyczne, w tym szereg oryginalnych pakietów, a zwłaszcza system informacyjny zarządzania ManagerPro 2000 wdrożony w kilkudziesięciu instytucjach. Oferuje także sprzęt i programy innych firm z branży IT. Ma pozytywne opinie u klientów, głównie ze względu na kompleksowość i terminowość dostaw oraz wysoką jakość produktów i usług. Firma wdrożyła standardy jakości serii ISO 9000. Wielokrotnie zajmowała czołowe pozycje w rankingach branżowych. Otrzymała liczne nagrody i wyróżnienia, m.in. godło „Teraz Polska”.

5.2. Metody badawcze

Ze względu na to, iż zakres badań obejmował konkretną zmianę organizacyjną przygotowaną i wdrażaną w jednej firmie, podstawową metodą badawczą stanowiło studium przypadku. Jako techniki pomocnicze, służące pozyskaniu niezbędnych danych, wykorzystano przede wszystkim:

- badanie ankietowe, którego respondentami byli menedżerowie i pracownicy wykonawczy w badanej firmie, czyli promotorzy, agenci, i liderzy zmiany oraz podmioty, których ona dotyczyła;
- wywiady uzupełniające z kluczowymi uczestnikami zmiany, a zwłaszcza jej agentem i liderami;
- analizę dokumentacji badanej firmy, głównie organizacyjnej (instrukcji, regulaminów, zakresów czynności) oraz prawnej, ekonomicznej, personalnej i techniczno-produkcyjnej.

Ponadto wykorzystano metodę obserwacji bezpośredniej procesów realizowanych w badanej firmie, w tym oczywiście procesu samej zmiany. Było to możliwe dzięki temu, że zmiana ta była przedmiotem projektu doradczego realizowanego przez autora niniejszego opracowania jako konsultanta. Można zatem powiedzieć, że pomocniczą metodą badawczą stanowiło także „badanie w działaniu” (Chrostowski i Jemielniak, 2008).

5.3. Opis zmiany rozwiązania strukturalnego

W efekcie rozważanej zmiany działalność projektowa UCS jest obecnie realizowana w strukturze fraktalnej, która zastąpiła macierzową, jako bardziej adekwatnej do aktualnej sytuacji firmy. Jest ona odpowiednio elastyczna, uwzględniająca zróżnicowane i zmieniające się zapotrzebowanie klientów. Pozwala na pełniejsze i szybsze dostosowywanie się do tych zmian i lepszą koncentrację na specyficznych potrzebach użytkowników. W rozwiązaniu tym wyodrębniono dwojaki rodzaj jednostki organizacyjnej:

1. Bezpośredniej obsługi działalności podstawowej, tj. trzy działy realizujące typowe funkcje wspomagające, tzn.
 - przedprojektowe prace analityczne – identyfikacja i uporządkowanie obecnego systemu informacyjnego (Dział Analizy Systemów),

- zasadnicze prace projektowe – stworzenie koncepcji proponowanego systemu (Dział Projektowania Systemów),
 - opracowywanie szczegółowych programów (modułów) funkcjonalnych (Dział Programowania Systemów).
2. Jednostki wykonawcze w formie zespołów projektowych, tworzących i wdrażających systemy informacyjne. Zespoły te, podległe specjalistom ds. rozwoju oprogramowania z Działu Projektowania Systemów, są uzależnione funkcjonalnie od trzech wymienionych jednostek oraz Działu Marketingu i Sprzedaży w zakresie obsługi klienta. Ich struktura wewnętrzna to fraktal organizacji bezpośredniej obsługi, gdyż ich członkami są projektanci (szefowie zespołów), analitycy i programiści, w liczbie i specjalizacji adekwatnych do zakresu projektu danego systemu informacyjnego.

5.4. Charakterystyka negocjacji w procesie zmiany

Interesariuszami (uczestnikami) rozważanych negocjacji byli:

- firma jako całość reprezentowana przez jej zarząd – promotora omawianej zmiany,
- zespół ds. zmiany, kierowany przez najlepszego projektanta systemów, będącego zarazem agentem i liderem tej zmiany,
- pracownicy wykonawczy, których bezpośrednio dotyczy ta zmiana,
- pozostali pracownicy firmy, tj. z komórek obsługi bezpośredniej i ogólnej,
- doradca zewnętrzny w zakresie doskonalenia rozwiązania strukturalnego,
- ekspert zewnętrzny specjalizujący się w tworzeniu systemów motywacyjnych.

W pierwszej, przygotowawczej fazie procesu rozważanej zmiany miały miejsce trzy przypadki negocjacyjne.

1. Zarząd firmy–konsultant zewnętrzny, doradzający w zakresie doskonalenia struktur organizacyjnych. Początkowo zarząd planował zlecić opracowanie koncepcji zmiany rozwiązania strukturalnego jednej z renomowanych firm konsultingowych, jednakże firmy te były zainteresowane wyłącznie podjęciem kompleksowego zlecenia w pełnym zakresie, tj. opracowania koncepcji oraz jej realizacji i wdrożenia. Zarząd zlecił więc opracowanie samej koncepcji doświadczonemu ekspertowi, natomiast pozostałe prace zrealizowali doświadczeni i wysoko kwalifikowani pracownicy firmy. Negocjacje z ekspertem obejmowały ustalenie zasad realizacji zlecenia, tj. zakresu, terminu i ceny. Zakres obejmował syntetyczną diagnozę obecnej struktury firmy oraz wskazanie potencjalnych możliwości jej zmian (ich istoty, zalet i wad) adekwatnych do aktualnych warunków działania. Termin nie miał dla zarządu istotnego znaczenia, bardziej istotne było rzetelne i wszechstronne rozpoznanie sytuacji oraz opracowanie koncepcji zwiększającej efektywność i jakość funkcjonowania firmy. Przyjęto ofertę cenową eksperta, jednakże zarząd uwarunkował to możliwością ewentualnych dodatkowych konsultacji w trakcie realizacji zmiany, na co ekspert się zgodził.

2. Zarząd–szef zespołu projektowego. W celu realizacji projektu zmiany strukturalnej najpierw powołano szefa zespołu realizującego tą zmianę. Wynegocjowany kontrakt miał formę umowy o dzieło, określającej czas i warunki realizacji projektu, a zwłaszcza wysokość wynagrodzenia. Istotnym wymaganiem szefa zespołu było zagwarantowanie mu przez zarząd pełnej samodzielności w zakresie podejmowanych decyzji, możliwości motywowania członków zespołu, a zwłaszcza kształtowania ich wynagrodzeń oraz zapewnienie niedokonywania żadnych bezpośrednich ingerencji zarządu w prace zespołu. Warunki te zostały przyjęte w zamian za uzależnienie częściowych wypłat wynagrodzenia szefa zespołu od terminowego i efektywnego realizowania zadań oraz obowiązek składania przez niego bieżących meldunków ze stanu zaawansowania prac na każde żądanie przełożonych.
3. Szef zespołu–pracownicy. Negocjacje obejmowały zasady uczestnictwa, zakresy zadań, terminy i standardy ich realizacji. Ustalono, iż rzetelne wywiązywanie się z powierzonych obowiązków poza godzinami pracy (podobnie jak w przypadku szefa zespołu realizacja projektu miała miejsce w ramach dodatkowego zatrudnienia) będzie wynagradzane na takich samych zasadach jak praca podstawowa, proporcjonalnie do poświęconego czasu z premią za pełne zaangażowanie i osiągnięte efekty, przyznawaną przez szefa zespołu. Dodatkowym bodźcem dla wykonawców projektu była możliwość pozyskania nowej wiedzy i umiejętności oraz praca w wysoko kwalifikowanym zespole.

W fazie realizacji projektu zmiany miały miejsce uzgodnienia pomiędzy wymienionymi interesariuszami projektu, niezbędne do zapewnienia skutecznej koordynacji. Kilkakrotnie proszono o pomoc zewnętrznego konsultanta, zwłaszcza przy precyzowaniu nowych zdań dla pracowników oraz ustalaniu zasad tworzenia zespołów fraktalnych. Pojawiły się naturalne opory wobec wdrażanej zmiany ze strony pracowników wykonawczych (analityków, projektantów i programistów), których ona bezpośrednio dotyczyła. Opory te wyrażały się głównie obawą o niesprostanie nowym zadaniom oraz niedostateczną motywacją do ich podjęcia. Za pośrednictwem szefa zespołu zgłosili do zarządu postulat przeprowadzenia szkoleń wyjaśniających zmiany w zakresie organizacji pracy oraz podwyżki płac zasadniczych i wprowadzenia premii uzależnionych od efektów tworzenia systemów informacyjnych w zmienionych realiach. Swoje propozycje pracownicy uzasadniali koniecznością podjęcia nowych, dodatkowych zadań, podniesienia kwalifikacji w celu dostosowania się do zmienionych sposobów pracy oraz faktem, iż płace zasadnicze nie były zmieniane od kilku lat. Do żądań pracowników wykonawczych przyłączyła się większość zatrudnionych realizujących zadania w zakresie obsługi bezpośredniej i ogólnej, wskazując na swoją co prawda pośrednią, ale istotną rolę we wprowadzaniu zmiany i potrzebę sprawiedliwego traktowania wszystkich pracowników. Po krótkich negocjacjach zarządowi udało się odroczyć sprawę ewentualnych podwyżek płac do

momentu wdrożenia nowego rozwiązania i uzyskania z tego wymiernych efektów, jednakże pracownicy otrzymali zapewnienie na piśmie, że podwyżki te zostaną przyznane.

W fazie wdrożenia projektu zmiany struktury organizacyjnej pojawił się typowy i trudny do rozwiązania problem czasu (tempa) owego wdrożenia. Zarządowi zależało na jak najszybszym uzyskaniu efektów z tej zmiany, pracownicy potrzebowali więcej czasu na adaptację do nowych warunków działania. Osiągnięto klasyczny kompromis. Istotnym argumentem dla pracowników było przyspieszenie podjęcia prac w kierunku zmiany systemu wynagradzania, do których zobowiązał się zarząd. Ze względu na powszechne nasilanie się żądań płacowych postanowił on podjąć kompleksowe działania dotyczących systemu motywowania, w tym wynagradzania. W celu stworzenia takiego systemu zaangażowano eksperta zewnętrznego, specjalistę w zakresie motywowania. Zakres negocjacji był analogiczny jak w przypadku pertraktacji z pierwszym doradcą, tj. dotyczył warunków zlecenia opracowania koncepcji systemu motywacyjnego, w tym wartościowania stanowisk pracy metodą zakładową, uwzględniająca specyfikę działania firmy, zwłaszcza w ramach nowego rozwiązania strukturalnego.

Reasumując, należy podkreślić, iż w zasadzie wszystkie negocjacje, które miały miejsce w procesie realizacji zmiany rozwiązania strukturalnego UCS, były prowadzone z wykorzystaniem strategii współdziałania, tj. zorientowane na osiągnięcie wspólnych korzyści interesariuszy tej zmiany. Wynikało to z ich zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie i integracji wokół jego celów, a także ze specyfiki negocjacji w zarządzaniu zmianami, które mają charakter integrujący wtedy, gdy zmiana jest odpowiednio przemyślana oraz właściwie przygotowana i realizowana, co miało miejsce w omawianym przypadku.

6. Podsumowanie

Reasumując, przedstawiona charakterystyka negocjacji w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi stanowi użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy tego rodzaju negocjacji. Najistotniejsze zalety proponowanej koncepcji to uniwersalność i wielkowymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji dotyczących zmian oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu i analizy (uwarunkowania, specyficzne cechy, poszczególne rodzaje, w tym uczestników, zakres i cele). Ponadto udało się wykazać, iż tak specyficzne przedsięwzięcie jak zarządzanie zmianą stanowi ważny obszar zastosowania negocjacji w firmie, a ich opis i analiza jest istotnym przedmiotem badań i zastosowań.

Jednocześnie jednak przedstawiona propozycja stanowi wstępne ujęcie rozważanych negocjacji. Niezbędne jest bowiem jej rozwijanie (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem konkretyzacji i operacjonizacji rodzajów tych negocjacji oraz wzbogacenia szczegółowych narzędzi meto-

dycznych ich identyfikacji i analizy. Powyższa koncepcja ma bowiem uproszczony (modelowy) charakter. W praktyce negocjacje dotyczące zmian są złożone i wieloaspektowe oraz uwarunkowane specyfiką (rodzajem, celami, zakresem itp.) projektów, których dotyczą. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych dotyczących różnorodnych negocjacji w obszarze zarządzania zmianami w firmie – zarówno typowymi (powtarzalnymi), jak i bezprecedensowymi, o znaczeniu strategicznym.

Bibliografia

- Chrostowki, A. i Jemieliński, D. (2008). Action research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 1 (131).
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianami*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i S-ka.
- Czerska, M. (1997). *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Elias, A.A., Cavana, R.Y. i Jackson, L.S. (2002). Stakeholder analysis for R&D project management. *R&D Management*, 32 (4).
- Kanter, R.M. (1995). *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Unwin.
- Kozina, A. (2012a). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kozina, A. (2012b). Przedmiot nauk o zarządzaniu. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 13–27). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. i Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Martyniak, Z. (1996). *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Masłyk-Musiał, E. (1995). *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- McManus, J. i Schlumberger, S. (2002). The influence of stakeholder values on project management. *Management Services*, 46 (6).
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki, M., Grucza, B. i Ogonek, K. (2003). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.