

Paulina Ledzian

Uniwersytet Łódzki

Piotr Arczewski

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Zwinne zarządzanie zmianą w organizacji¹ Agile management of change in organization

Streszczenie: Współczesne organizacje funkcjonują w burzliwym, niestabilnym oraz złożonym otoczeniu podatnym na zmiany. Wpływa to na potrzebę wprowadzania nieustannych innowacji w obszarze organizacji i zarządzania. W artykule opisana została metoda zwinnego zarządzania, która umożliwia sprawne funkcjonowanie organizacji w warunkach niepewności rynkowej.

Słowa kluczowe: zmiana, zwinne zarządzanie, zwinna organizacja, otoczenie organizacji

Abstract: Modern organizations are functioning in turbulent, unstable and complex business environment that is prone to many changes. This creates the constant need of implementing innovations in the area of organization and management. This paper describes the method of agile management that enables efficient operation of the organization in the conditions of market uncertainty.

Keywords: change, agile management, agile organization, business environment

Wstęp

Organizacja jest systemem otwartym, ściśle powiązany z otoczeniem. Z otoczenia organizacja czerpie zasoby w postaci surowców, urządzeń, informacji, energii, środków pieniężnych i zasobów ludzkich, w zamian wprowadzając do otoczenia produkty będące wynikiem jej pracy². Zdolność organizacji do szybkiego reagowania i adaptacji w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu jest kluczowym czynnikiem decydującym o jej długoterminowym sukcesie. To właśnie ta zdolność determinuje, czy można powiedzieć o zwinności organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zwinności, wskazanie istoty zwinnego zarządzania w odniesieniu do wciąż zmieniającego się otoczenia organizacji oraz korzyści, jakie płyną ze zwinnego zarządzania zmianami w organizacji. Realizacji celu ma służyć przede wszystkim przybliżenie nowych uwarunkowań rozwojowych organizacji we współczesnej gospodarce oraz próba wyjaśnienia kluczowych elementów zagadnienia zwinności w odniesieniu do tej organizacji.

¹ Artykuł napisany pod opieką naukową dr. Radosława Jadczaaka, Katedra Badań Operacyjnych Uniwersytetu Łódzkiego.

² A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2002, s. 39.

Zmienne otoczenie organizacji

Kształtowanie się wewnętrznych stosunków zależności w systemie organizacyjnym podlega oddziaływaniu rozmaitych, zewnętrznych w stosunku do organizacji, czynników będących otoczeniem organizacji. Według C. Sikorskiego otoczenie organizacji to wszystko to, co do niej nie należy, lecz wchodzi z nią w interakcje i może wywierać na nią wpływ³. R. Griffin wskazuje, że na organizację wpływ wywierają otoczenie zewnętrzne i otoczenie (środowisko) wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne jest definiowane jako wszystko poza granicami organizacji, co może na nią oddziaływać. Na otoczenie zewnętrzne składa się środowisko ogólne, będące zespołem szerokich wymiarów i sił, wśród których działa organizacja, a które składają się na ogólny kontekst dla tych działań, oraz otoczenie zadaniowe, czyli konkretne organizacje i grupy, które mogą wywierać wpływ na organizację, np. dostawcy. Środowisko wewnętrzne to wszelkie warunki panujące wewnątrz organizacji i siły działające w niej. W środowisku tym wyróżniamy m.in. właścicieli, zarząd, pracowników i kulturę organizacji⁴. Otoczenia nie da się szczegółowo opisać. Nie można dokładnie poznać i rozumieć związków sprawczych między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem. Rozwój związków organizacji z jej otoczeniem przebiega w taki sposób, że nie jest możliwe poznanie przyszłego stanu tego związku.

Każda koncepcja zarządzania powinna zakładać, że otoczenie jest złożone i w pełni niepoznawalne, a kierunków i tempa zmian zachodzących w nim nie da się przewidzieć⁵. Jako przykład można tu podać zmiany w zachowaniach konsumentów, kryzys gospodarczy bądź bankructwo kontrahentów. Zmiany zachodzące w otoczeniu, jak i te zachodzące wewnątrz samej organizacji mogą być dla organizacji zarówno szansami, jak i zagrożeniami, bezpośrednio wpływającymi na to, czy będzie się ona rozwijać, czy też jej istnienie będzie zagrożone. Wszystkie organizacje muszą nieprzerwanie obserwować otoczenie i dostosowywać się do zachodzących w nim zmian⁶.

Zarządzanie zmianą polega na podejmowaniu działań mających na celu pozostawanie w nurcie zmiany i wykorzystywanie jej do osiągnięcia własnych korzyści, a przy tym jest to cykliczny proces planowania, działania operacyjnego, monitorowania i kontroli, który odnosi się do wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku. Jest to proces, który przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, technik i narzędzi umożliwi przeprowadzenie organizacji ze stanu początkowego do założonego stanu końcowego, przy uwzględnieniu jej potrzeb i aspiracji, jak również stanów otoczenia⁷.

Zwinne zarządzanie

Koncepcja zwinnego zarządzania wywodzi się z informatyki i powstała jako alternatywa dla tradycyjnego, kaskadowego modelu tworzenia oprogramowania.

³ C. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo AHE, Łódź 2011, s. 18-19.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2009, s. 75-76, 87.

⁵ A. Peszko, op. cit., s. 56.

⁶ Ibidem, s. 39.

⁷ *Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji*, http://www.natura2000.efort.pl/pliki/modelowe_ujecie_procesu.pdf, Białystok 2013, [dostęp: 22.02.2016].

Ogólne założenia zwinnego zarządzania projektami zostały zawarte w manifeście *Agile Manifesto*. Z założeń w nim zawartych wynikają pewne cechy zwinnego zarządzania projektami, wśród których wyróżnić można⁸:

- zdolność do szybkiej zmiany priorytetów, w sytuacji zmiany wymagań, technologii lub wiedzy;
- wykorzystanie iteracyjnych, przyrostowych metod rozwijania produktu, opartych na intensywnej współpracy z projektem;
- optymalizację organizacji procesu poprzez ograniczanie działań do niezbędnych i ich realizację dokładnie na czas.

Skuteczność zwinnego podejścia przy zarządzaniu projektami informatycznymi spowodowała, że znalazło ono zastosowanie w innych niż informatyka obszarach. Za przykład można podać, spowodowane burzliwością współczesnej gospodarki, przeniesienie koncepcji zwinności do zarządzania organizacją i przedsiębiorstwem. W literaturze przedmiotu coraz częściej można spotkać pojęcia zwinne przedsiębiorstwo i zwinna organizacja. Zwinność można tu określić jako umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany rynkowe.

Chcąc sprostać wymaganiom konsumentów na zmieniającym się rynku, organizacja musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie funkcjonowania, nowe technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji dotychczasowych metod zarządzania oraz nowych strategii marketingowych⁹. Zasadniczą cechą organizacji zwinnej jest jej ukierunkowanie na okazje wynikające przede wszystkim ze zmienności i nieprzewidywalności otoczenia.

Zwinność organizacji zależy od wiedzy, dostępu do szczegółowych informacji oraz inwencji i doświadczenia jej członków. Poprzez swoją strukturę, proces zarządzania i sprawną aktywizację swojego kapitału społecznego organizacja zwinna generuje wartość dla klienta w warunkach pojawiających się okazji rynkowych¹⁰. G. Putnik i Z. Putnik wskazują, że zwinność to zdolność organizacji do efektywnego wykorzystania i wzmacniania wyznaczników konkurencyjności organizacji, tj. szybkość, elastyczność, innowacyjność, wydajność, jakość oraz rentowność. Jest to możliwe do osiągnięcia jedynie poprzez integrację zmiennych zasobów i najlepsze praktyki w środowisku opartym na wiedzy¹¹. Zwinna organizacja charakteryzuje się¹²:

- szybką reakcją na pojawiające się strategiczne możliwości biznesowe;
- skróconymi cyklami decyzyjnym, produkcyjnym i przeglądowym;

⁸ M. Szymankiewicz, P. Kuźbik, *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014, s. 166-167.

⁹ M. Sajdak, *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, 2013, s. 250.

¹⁰ J. Kałkowska, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań*, [w:] G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak (red.), *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*. PN 299, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, s. 42-43.

¹¹ D. Putnik, Z. Putnik, *Lean vs agile in the context of complexity management in organisations* „The Learning Organization”, 19 (3) 2012, s. 251.

¹² M. Łubiarz, *Zwinne organizacje „Zarządzanie Projektami”* Nr 1(8) 2015, s. 87.

- koncentracją na zarządzaniu zmianą i ryzykiem;
- zintegrowaniem głosu klienta;
- interdyscyplinarnymi zespołami;
- eliminacją silosów.

Koncepcja zwinności organizacji może zostać opisana przez pryzmat czterech wymiarów zwinności przedsiębiorstwa, których charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka wymiarów zwinności

Wymiary zwinności	Charakterystyka wymiaru	Wskaźnik cechy
Bystrość	Zdolność do szybkiego postrzeżenia okazji rynkowych i zagrożeń płynących z otoczenia. Różnorodność okazji zwiększa się wraz z narastaniem zmienności otoczenia. Zmiany pociągają za sobą zdarzenia, a sploty zewnętrznych zdarzeń tworzą sytuacje, w tym okazje. Zakres potencjalnie dostępnych okazji nazwano pasmem potencjalnych okazji. Im wyższa jest bystrość przedsiębiorstwa, tym szersze jest ich pasmo.	Zdolność organizacji do: <ul style="list-style-type: none"> • penetracji zróżnicowanych segmentów otoczenia, • konfigurowania zdarzeń i zjawisk zachodzących w otoczeniu w okazje, • kompleksowej oceny okazji pod względem jej wartości i ryzyka
Elastyczność	Zdolność do wykorzystywania dostępnych zasobów, polegająca na rozszerzeniu zakresu ich wykorzystania. Im większa jest elastyczność zasobowa przedsiębiorstwa, tym szersze jest pasmo zasobowo dostępnych okazji.	Zdolność organizacji do podejmowania różnorodnych zadań dzięki: <ul style="list-style-type: none"> • elastyczności zasobów uzyskiwanej w wyniku ich nadmiarowości, dywersyfikacji i uniwersalności, • elastyczności struktur organizacyjnych, w tym struktur organizacyjnych oraz sieciowych (zewnętrzne sieci powiązań organizacji)
Inteligencja	Zdolność przedsiębiorstwa do rozumienia sytuacji i celowego reagowania na nie, to jest uaktywniania właściwych zasobów, a także do rozwijania tych zasobów w celu zlikwidowania bądź osłabienia negatywnego oddziaływania tych sytuacji (zagrożeń) lub w celu wykorzystania okazji i szans.	Zdolność organizacji do: <ul style="list-style-type: none"> • rozwijania potencjału intelektualnego zespołów ludzkich i nasycania systemu zarządzania kreatywną kadrą, • dostrzegania zależności pomiędzy zdarzeniami w otoczeniu, • rozwijania kompetencji i umiejętności organizacji, • rozwijania przestrzeni inteligentnych zachowań organizacji, • zarządzania szybkością przepływu informacji w systemach zarządzania, • współbieżnego realizowania procesów, • kształtowania systemu zarządzania strategicznego, taktycznego i operacyjnego,

		<ul style="list-style-type: none"> • standaryzacji i automatyzacji procesów informacyjno-decyzyjnych
Spryt	Umiejętność wykorzystania wiedzy do praktycznego radzenia sobie z nowymi sytuacjami.	Zdolność organizacji do: <ul style="list-style-type: none"> • adaptacji organizacji do otoczenia, w którym działa, rozumianej jako reaktywny model dostosowania organizacji do otoczenia, • oddziaływania organizacji na otoczenie w celu wywołania w nim korzystnych zmian, • zmiany zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa.

Źródło: J. Kałkowska, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań*, [w:] G. Bełz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak (red.), *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją. PN 299*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, s. 42-43.

Badania przedstawione w raporcie PMI¹³ wskazują, że organizacje charakteryzujące się większym stopniem zwinności mają dwukrotnie wyższą szansę odniesienia planowego sukcesu w porównaniu z tradycyjnymi organizacjami. Zalety zwinnego zarządzania, które najczęściej były wskazywane przez praktyków zarządzania projektami, to m.in.: szybsza reakcja na zmiany rynkowe, wysoka ogólna efektywność organizacji, osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia klienta, bardziej zyskowne wyniki biznesowe, szybciej i efektywniej wprowadzane zmiany organizacyjne, krótszy czas wykonania projektów oraz niższe koszty.

Osiągnięcie najwyższego poziomu zwinności organizacyjnej wymaga zmian sięgających kultury organizacyjnej i biznesowej w trzech obszarach: zarządzania zmianą, zarządzania ryzykiem oraz standaryzacji praktyk zarządzania portfelem, programem i projektem¹⁴.

Zarządzanie zmianami w organizacji zwinnej oznacza właściwy poziom nadszereżania za zmianami, które dzieją się na rynku, w otoczeniu biznesowym organizacji, oraz umiejętność wykorzystywania pojawiających się biznesowych możliwości. Firmy, które lepiej sobie radzą z takim zarządzaniem zmianami, charakteryzują się wyższym poziomem zwinności. Efektywne zarządzanie zmianą jest uzyskiwane poprzez istotnie lepsze stosowanie trzech kluczowych praktyk¹⁵:

- monitorowanie otoczenia oraz podejmowanie adekwatnych działań – wykrywanie i ocena zmian w otoczeniu, identyfikacja i wykorzystanie istotnych zmian;
- standaryzacja zarządzania zmianą – określenie formalnego procesu zarządzania zmianą jako elementu strategii zarządzania, wdrożenie procesu zarządzania zmianą w projektach i poza nimi;

¹³ PMI's 2012 Pulse of the Profession In-Depth Report: Organizational Agility, <https://www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx> [dostęp: 20.02.2016], s. 5.

¹⁴ Ibidem, s. 2-3.

¹⁵ M. Łubiarz, op. cit., s. 88.

- dostosowanie organizacji do najlepszego wykorzystania zarządzania zmianą (utworzenie PMO, praca w poprzek silosów, mianowanie menedżerów bezpośrednio odpowiadających za zarządzanie zmianą).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania można stwierdzić, że zwinne zarządzanie zmianami w organizacji to niezwłoczne reagowanie na szanse i zagrożenia oraz zdolność do implementacji niosących za sobą korzyści zmian i adaptacji do nieoczekiwanych zmian zachodzących w organizacji.

Podsumowanie

Globalizacja, rozwój nowych technologii i zmiany zachodzące w otoczeniu sprawiają, że problemy, przed którymi stają dzisiejsze organizacje, w pewnym stopniu wymuszają poszukiwanie nowych rozwiązań jeśli chodzi o techniki zarządzania. Organizacje w celu zachowania konkurencyjności na rynku zaimplementowały metodę zwinnego zarządzania, która umożliwia ich sprawne funkcjonowanie i mniej problemowe niż w przypadku tradycyjnej organizacji dostosowanie się do zmian. Zwinna organizacja powinna być oparta na wiedzy i charakteryzować się bystrością, elastycznością, inteligencją i sprytem. Powinna ona potrafić wykorzystać pojawiające się szanse, być otwarta na wszelkie zmiany i prowadzić działania mające na celu kreowanie zmian stabilizujących i wzmacniających jej pozycję konkurencyjną.

Bibliografia

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2009.
- Kalkowska J., Włodarkiewicz-Klimek H., *Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań*, [w:] *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*. PN 299, red. Bełz G., Hopej M., Zgrzywa-Ziemak A., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013.
- Łubiarz M., *Zwinne organizacje* „Zarządzanie Projektami” Nr 1(8) 2015.
- Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji*, http://www.natura2000. efort.pl/pliki/modelowe_ujecie_procesu.pdf, Białyśtok 2013, [dostęp: 22.02.2016].
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2002.
- PMI's 2012 Pulse of the Profession In-Depth Report: Organizational Agility, <https://www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx> [dostęp: 20.02.2016].
- Putnik D., Putnik Z., *Lean vs agile in the context of complexity management in organisations* „The Learning Organization”, 19 (3) 2012.
- Sajdak M., *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa* „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, 2013.
- Sikorski C., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo AHE, Łódź 2011.
- Szymankiewicz M., Kuźbik P., *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014.