

Małgorzata NADZIAKIEWICZ  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania  
malgorzata.nadziakiewicz@polsl.pl

## WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZMIANĄ ORGANIZACYJNĄ W JEDNOSTKACH SŁUŻBY ZDROWIA

**Streszczenie.** Zmiany organizacyjne, z którymi mamy obecnie do czynienia coraz częściej przytłaczają swoją wielkością i ilością. Nigdy wcześniej w historii ludzkości nie następowały one w tak szybkim tempie i nie pociągały za sobą konieczności tak szybkich zmian w mentalności, postawach, zachowaniu człowieka, jego umiejętnościach i kwalifikacjach. Zmiany w jednostkach służby zdrowia mogą dotyczyć: eliminacji zbędnych funkcji i czynności, stanowisk, sprzętu, procedur itp. Zmiana powoduje zastąpienie dotychczas stosowanego rozwiązania lub elementu innym, lepiej realizującym cel i bardziej przystosowanym do potrzeb i warunków, poprawą jakości wykonywanych usług, modyfikacji już istniejących rozwiązań do zmieniających się warunków i oczekiwań, pojawianiu się nowych elementów składowych lub nowych stosunków między istniejącymi elementami. Rozważając problemy ochrony zdrowia, związane ze zmianami, można zauważyć, że dokonują się one w czterech obszarach: strategii, struktury i organizacji, techniki i ludzi.

**Słowa kluczowe:** zmiany organizacyjne, służba zdrowia, zarządzanie jakością, jakość, procedury medyczne, zarządzanie

## THE SELECTED ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGES' MANAGEMENT IN THE HEALTH CARE UNITS

**Summary.** Nowadays we are dealing with organizational changes, which are more often overwhelm their size and number. Never before in human history, the intensity of changes occurred so rapidly, and did not entail the need for such fast change in the mindset, attitudes, behavior of man, his skills and qualifications. The health care unit changes might include: the elimination of unnecessary functions and activities, positions, equipment, procedures, etc., Replacing the previously used solution or another element pursuing an aim better and more adapted to the needs and conditions. Improving the quality of services, the modification of existing solutions to changing conditions and expectations, a new component parts or a new relationship between the existing elements. Considering the problems of organizational changes in the health care services it is possible to notice that they take place in four areas: strategy, structure and organization, technology, and people.

**Keywords:** organizational changes, healthcare, quality management, quality, medical procedures, management

## 1. Pojęcie zmiany organizacyjnej

Zmiany organizacyjne, z którymi mamy obecnie do czynienia coraz częściej przytłaczają swoją wielkością i ilością. Nigdy wcześniej w historii ludzkości nie następowały one w tak szybkim tempie i nie pociągały za sobą konieczności tak szybkich zmian w mentalności, postawach, zachowaniu człowieka, jego umiejętnościach i kwalifikacjach. Wiek współczesny przynosi również zmiany warunków funkcjonowania organizacji, co pociąga za sobą nieustanne zmiany jakości kompetencji pracowników, jakości wykonywanych usług i wymagań w stosunku do nich. Podejmując rozważania na temat zmiany, należy zdefiniować samą zmianę organizacyjną; określić jej charakter, obszary, których dotyczy. Istnieje wiele definicji zmian organizacyjnych. *Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiegś części organizacji*<sup>1</sup>. *Zmiana może dotyczyć każdego aspektu organizacji, np. harmonogramów pracy, rozpiętości zarządzania czy samych ludzi. Należy też pamiętać, że wszelka zmiana w organizacji może pociągać za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa*<sup>2</sup>. Powyższe definicje uzupełnia E. Masłyk-Musiał pisząc, że: *...zmiana organizacyjna to przekształcenie istniejącego układu (przedsiębiorstwa) wg ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji*<sup>3</sup>. Wdrażając system zarządzania jakością, jednostki służby zdrowia podlegają zmianom organizacyjnym. Liczba i jakość tych zmian łączą się z koniecznością sterowania nimi; w innym przypadku w organizacji może powstać zamieszanie, prowadzące do chaosu. Dokonywane zmiany są nieodłącznie związane z oceną wartości firmy. Zarządzanie wartością wymaga zatem zarządzania zmianami. *Zmiany wszelkiego rodzaju – nawet, jeśli są usprawiedliwione czynnikami ekonomicznymi lub technologicznymi – kończą się sukcesem lub porażką w zależności od tego, czy zaangażowani w nie ludzie zmieniają sposób działania. Czy pracownicy odchodzą od starego sposobu pracy, przechodzą przez ten trudny okres prowadzący od starych wzorców do nowych i wychodzą z niego, działając według nowych zasad? Jeśli firma nie pomaga pracownikom w przejściu przez te trzy fazy, nawet najwspanialsze programy szkoleniowe często kończą się zupełnym fiaskiem. Liderzy zapominają o zakończeniach i sferach neutralnych; zamiast tego próbują rozpocząć transformację od ostatniego etapu. I nie są w stanie pojąć, co zostało zrobione niewłaściwie!*<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Woodman R.W.: Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action, Journal of Management 1989, 6, p. 205.

<sup>2</sup> Pasemore W.: Organization Change and Development, Journal of management 1992, 6, p. 225.

<sup>3</sup> Masłyk-Musiał E.: Zarządzanie zmianami w firmie, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996, p. 32-34.

<sup>4</sup> Bridges W.: Zarządzanie zmianami. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, p. 6.

## 2. Zarządzanie zmianą jako proces

Zarządzanie zmianą jest procesem wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym przy zapewnieniu, że zasoby jednostki służby zdrowia są bezpiecznie powiązane z usługami dostarczanymi klientom i realizacją celów organizacji<sup>5</sup>. Model procesu zmian został opracowany m.in. przez Kurta Lewina, bazując na założeniach podobnych do modelu M. Bartnickiego. Bartnicki zakłada, że planowana zmiana obejmuje 7 następujących etapów.

1. Rekonesans – przedsiębiorstwo zaczyna odczuwać potrzebę zmiany i w związku z tym potrzebę kontaktu z doradcą.
2. Wkroczenie – nawiązany zostaje kontakt z doradcą. Ustala się oczekiwania, cele i metody badania.
3. Diagnoza – na tym etapie formułuje się cele zmiany. Diagnoza obejmuje takie elementy, jak: problem postrzegany przez przedsiębiorstwo, cele przedsiębiorstwa, zasoby przedsiębiorstwa, zasoby posiadane przez doradcę.
4. Planowanie – analiza informacji pomocna przy zaplanowaniu wprowadzenia zmiany skutecznie i ekonomicznie.
5. Realizacja – wprowadzenie projektu zmiany.
6. Stabilność i ocena – następuje utrwalenie zmiany oraz ocena jej efektów.
7. Zakończenie – oznacza opuszczenie przedsiębiorstwa przez konsultanta<sup>6</sup>.

Natomiast B. Nogalski przedstawia zmianę organizacyjną jako cykl działania, składający się z następujących etapów:

pierwszy etap – punktem wyjścia są badania polegające na rozpoznaniu problemu. Następuje potrzeba zmiany, wynikająca z niezgodności pomiędzy założeniami działania przedsiębiorstwa a rzeczywistością. Na tym etapie dokonuje się oceny stanu faktycznego, która umożliwia sformułowanie celu zmiany.

Drugi etap – następuje konkretyzacja celu i zakresu zmiany, a polega ona na następujących zadaniach: prowadzenie prac diagnostycznych, zdefiniowanie problemu, zidentyfikowanie objawów niesprawności, wykorzystanie opinii ekspertów, ocena wyników prac diagnostycznych, diagnoza stanu organizacji.

Trzeci etap – dokonuje się wyboru metody przeprowadzenia zmiany, która powinna być podporządkowana ustalonemu celowi zmiany. Przy jej wyborze należy wziąć także pod uwagę stan zasobów materialnych organizacji, kwalifikacje zatrudnionych oraz otoczenie, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Bardzo ważne jest pozyskanie wiarygodnych informacji o potencjalnym wpływie, jaki mogą mieć wszystkie wymienione czynniki na

<sup>5</sup> Anderson E.: The Importance of Change, Management Strategy in the Success of Sales Force Automation, 2003, p. 34.

<sup>6</sup> Bartnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 21.

proces zmiany. Kolejnym krokiem jest wybór strategii projektowania zmiany, a po nim preparacja prac projektowych, która polega na przygotowaniu warunków oraz bazy informacyjnej, potrzebnych do prawidłowego przebiegu prac projektowych. Następnie wykonuje się działania polegające na zaprojektowaniu przyszłego podziału pracy, struktury organizacyjnej, procedur postępowania oraz wprowadzania nowych technologii, produktów itp. Z kilku możliwych wariantów wybiera się najbardziej optymalny – z punktu widzenia celu oraz warunków działania. Końcowym produktem całego etapu jest plan szczegółowo określający sposób realizacji celu.

Czwarty etap – uzyskiwanie gotowości do realizacji zmian. Na tym etapie realizowane są techniczne, organizacyjne, finansowe i kadrowe środki działania, koncentrujące się na motywowaniu pracowników do zaangażowania w proces zmiany. Zarządzający (liderzy zmian) starają się obniżyć potencjalny poziom oporu wobec zmian.

Piąty etap – wykonanie planu realizacji celu przy użyciu ustalonej metody i zgodnie z harmonogramem. Niezbędne jest, aby na tym etapie prowadzić także działania kontrolne w celu sprawdzenia postępów realizacji zmiany i obserwowanie ewentualnych odstępstw od przyjętych założeń. Należy ustalić źródła powstawania wszelkich niezgodności z projektem. Po ich przeanalizowaniu można dostroić rozwiązania do istniejących warunków.

Szósty etap – porównanie oraz kontrola i ocena uzyskanego wyniku. Podstawowym zadaniem jest ocena skutków zmiany przez porównanie, na podstawie ustalonych kryteriów, całościowego wyniku zmiany z wynikiem zamierzonym. Etap powinien dać odpowiedź na pytanie czy następuje zaakceptowanie stanu rzeczy czy też cykl zmiany należy rozpocząć jeszcze raz<sup>7</sup>.

Proces zmiany organizacyjnej można rozłożyć na siedem podstawowych kroków. Za pomocą narzędzi diagnostycznych sporządzić inwentarz kulturowy organizacji. Ocenic kulturę i określić potrzebę zmiany; jeśli dokonamy diagnozy może się okazać, że jej wzory wymagają zmiany. Gdy kulturowe wzory, które obowiązują w organizacji opóźniają rozwiązania problemów adaptacji i integracji oraz mają negatywne konsekwencje dla ludzi w organizacji, to jest to wskazówka dla wprowadzenia zmian. Należy szacować kulturowe ryzyko, jeśli proponowane zmiany naruszają ustalone wzorce kulturowe, ich wdrożenie może być trudne. Należy ocenić ryzyko błędu i potencjalnie negatywne konsekwencje, towarzyszące zmianie.

Zarządzanie wprowadzaniem zmian jest zagadnieniem rozległym i złożonym ze względów zarówno organizacyjnych, psychologicznych, jak i socjologicznych. Działania te uzależnione są od zrealizowania czterech warunków.

Podstawowym warunkiem jest wiedza, co chce się osiągnąć.

<sup>7</sup> Nogalski B.: Organizacja i zarządzanie. WUG, Gdańsk 1994, s. 149.

Drugim warunkiem jest możliwość działania. Charakteryzuje się przekonaniem, że przezwycięży się wszelkie bariery i trudności towarzyszące zwykle zmianom. Takie przeświadczenie zwiększa szansę właściwego wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczenia w trudnej drodze do celu.

Kolejną wartością jest chęć działania. To stan największej motywacji opartej na wewnętrznej gotowości do działania; wiara w realizację tego celu; umiejętność zmobilizowania niezbędnych sił i energii; zdolność do pokonania lub przekraczania nie tylko barier i oporów zewnętrznych, ale przede wszystkim do przezwyciężenia ograniczeń wewnętrznych.

Czwarta wartość wzmacnia trzy poprzednie, a jest nią planowanie, jak osiągnąć cel przy optymalnym zaangażowaniu oraz rozdysponowaniu środków i czasu. Łączy się to z dobrze zorganizowanym przedsięwzięciem z przewidywaniem, związanym ze zmianą oporów. *Rozpatrując organizację jako systemy społeczne, należy przede wszystkim analizować procesy w nich zachodzące, a także stosunki międzyludzkie i panującą kulturę organizacyjną. Zatem, podczas wprowadzenia zmian należy zakładać, iż często pojawiają się efekty uboczne takich procesów w postaci oporów i stresów pracowników. W świetle tej koncepcji, przedsiębiorstwa są raczej nieuporządkowane niż dopasowane, stanowią prawidłowo funkcjonujące mechanizmy, a wydarzenia, jakie mają w nich miejsce są jedynie przewidywalne, ale nigdy pewne do końca. Dlatego też wdrażanie zmian jest oparte na prawdopodobieństwie, a nie na sztywnych zasadach i mechanizmach*<sup>8</sup>.

W procesach dokonywania zmian w organizacjach mamy do czynienia z uświadamianiem, wskazywaniem oraz doprowadzaniem do takiego stanu, że potrzeba zmiany staje się oczywista dla danej jednostki, grupy czy organizacji. Zostaje dostrzeżona i wyrażona chęć wprowadzenia zmiany, następuje także przemiana, transformacja stanu, sytuacji procedury, postaw czy zachowania odpowiednich do nowych potrzeb, adekwatnych do aktualnych warunków. Następnie dokonuje się utrwalenie wprowadzonych zmian, aby stała się ona obowiązującą normą.

Dokonywanie zmian w organizacjach jest trudnym procesem, gdyż zawsze dotyczy ludzi. Ci zaś, gdy chodzi o zmiany bywają zazwyczaj: oporni, ostrożni, konserwatywni chociaż deklarują postępowość i w rzeczywistości zachowują rezerwę. W naturze człowieka zmiana nie jest postrzegana jako zjawisko naturalne, gdy zachodzi szybko lub występuje w nadmiarze. Zmiana stanowi zwykle źródło obaw i lęków.

Proces wprowadzenia zmian oznacza rezygnację z starych nawyków i nauczenie się nowego sposobu działania. Zmiana wywołuje transformację, zmusza do rezygnacji ze starych wyuczonych ścieżek na rzecz nowych, nie zawsze pewnych rozwiązań. Poparciem tych tez może być przykład pochodzący ze szpitala, gdzie administrator zdecydował się na połączenie oddziałów porodowego i pediatrycznego. Taka reorganizacja jest bardzo korzystna z punktu

<sup>8</sup> Secor J.R., Swords D.A.: Transforming the Organization, part 1, Library Acquisitions: Practice & Theory, Vol. 2, No. 2, Elsevier Science Ltd, USA 1998, p. 140.

widzenia pacjenta. Pozwoli ona także na zmniejszenie kosztów ogólnych. Dwie różne organizacje, dwa różne wzorce realizacji, dwie różne ścieżki kariery i dwa odmienne zestawy procedur, a nawet istnieją dwie kultury organizacyjne – jedna oparta na pracy z dorosłym, a druga na pracy z dzieckiem. Każda z tych przytoczonych różnic stanowi część odrębnej tożsamości członków obu zespołów, którzy mówią o nas i o nich. Teraz będą musieli porzucić starą rzeczywistość pracy i myślenia, aby nowy układ mógł funkcjonować.

Podjmując decyzję o strategii realizowanych zmian współczesny lider stoi przed wyzwaniem, w jaki sposób pogodzić dwie, wydawałoby się, całkowicie przeciwstawne koncepcje organizacji: ekonomiczną i humanistyczną. Musi on także dokonać syntezy ekonomicznego i społecznego punktu widzenia racjonalnego i emocjonalnego podejścia do problemów organizacyjnych, które wywierają wpływ na rodzaj i jakość istniejących relacji między jednostką organizacyjną. Wszelkie typy zmian stanowią element na stałe wpisany do praktyki organizacyjnej współczesnych organizacji. Chcąc przetrwać, muszą się one zmieniać.

Zmiana organizacyjna utożsamiona z przekształceniami struktur, strategii organizacyjnych jest procesem znacznie bardziej złożonym i skomplikowanym, polegającym na zmianie dotychczasowego systemu motywacji, rodzaju przywództwa, sposobu osiągania organizacyjnego konsensusu czy sposobu sprawowania kontroli jakości w taki sposób, aby lepiej spełniać wymogi otoczenia.

Ze zmianą wiąże się poczucie niezadowolenia. Większość przypadków niezadowolenia pojawia się wtedy, gdy kluczowi członkowie organizacji zaczynają dostrzegać kryzys. Może to być spowodowane poczuciem zagrożenia, wynikającym ze zmiany typu własności jednostki, obawami przed restrukturyzacją, przejściem jednostki służby zdrowia w prywatne ręce, większymi oczekiwaniami, co do jakości wykonywanych usług. Często poczucie zagrożenia wywołuje konkurencyjne otoczenie lub sami członkowie organizacji, którzy swoim zachowaniem manifestują niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy.

Kolejna sytuacja to wizja stanu docelowego, która jest niezwykle istotnym warunkiem zmiany. Umiejętne nakreślenie wizji stanu docelowego dotyczy nie tylko przyszłych struktur i systemu w organizacji, ale także pożądanego zachowania jakości, systemu wartości i postaw pracowników. Ważną rolę pełni tutaj przywódca, którego określa się czasami mianem przywódcy charyzmatycznego, transakcyjnego lub transformacyjnego. Jego rolą, jaką ma do spełnienia jest niejako zarażanie innych członków organizacji swoimi pomysłami czy ideami. Stąd powinna to być osoba o specyficznych cechach charakteru, czasami przydatnych tylko w okresie przekształcania organizacji. Powinien on umiejętnie komunikować swoje idee innym. Czasami tego rodzaju działania biorą swój początek w niewielkiej części organizacji, która może służyć, jako model zmiany dla pozostałych części.

Ważnym czynnikiem jest kierowanie procesem zmian. Wizja stanu docelowego nie oznacza, że automatycznie przełoży się ona na życie organizacji, jest to najtrudniejszy etap wdrażania zmian, związany z przełożeniem istniejącego modelu teoretycznego na konkretne

działania praktyczne. Istnieją wiele metod służących wdrożeniu zmian. Może to być budowanie koalicji osób pomagających wprowadzać zmiany, artykułowanie i komunikowanie wspólnej wizji za pomocą symboli, sygnałów i nagród; przypisywanie odpowiedzialności, zapewnienie komunikacji, zapoczątkowanie procesów kształcenia i szkolenia oraz ciągle monitorowanie procesu zmiany w miarę jego postępowania. Zmiany organizacyjne są procesem dostosowywania organizacji do zmian, jakie zachodzą w ich otoczeniu. Przeprowadzane są wtedy, gdy istnieją powody, by sądzić, że istniejące dopasowanie jest niedostateczne, a wynikiem wprowadzonych zmian, o ile zostaną pomyślnie wdrożone, będzie lepsze dopasowanie organizacji do otoczenia. *Występowanie wielu teorii na temat skutecznego zarządzania zmianą w organizacjach dowodzi, że nie ma idealnego sposobu na jej wprowadzenie. Praktyka pokazuje, że w polskich przedsiębiorstwach działania zmierzające do wprowadzenia zmian mają raczej charakter sytuacyjny niż systemowy. Odnosi się to do zmian o dużym zasięgu, dokonywanych w więcej niż pojedynczym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa i sięgających w głąb procesów. Jednakże sprawne zarządzanie procesem zmian wymaga jego ustrukturalizowania. Zmianę można realizować na kilka sposobów<sup>9</sup>.*

### 3. Techniki modyfikacji zachowania organizacyjnego

Do najczęściej stosowanych technik należy modyfikacja zachowania organizacyjnego. Zakłada ona, że ludzie przez doświadczenie uczą się zmieniać zachowania, poprzez bodźce płynące do nich z otoczenia w reakcji na ich zachowania. Modyfikacja zachowania organizacyjnego zajmuje się zatem identyfikacją pożądanego lub niepożądanego zachowania i utrzymywaniem lub zmianą takiego zachowania przez manipulowanie otoczeniem lub stwarzanie dodatniego wzmacniania. Drugą techniką jest zarządzanie przez cele, polegające na doprowadzeniu do zmian przez rozmowę przełożonego i podwładnego, mające na celu zaplanowanie pracy podwładnego. W toku prowadzonych rozmów ustalone są cele, plany i programy zmian rutynowych w pracy, rozwiązania problemów i wprowadzenie innowacji. Trzecią techniką jest rozwój kadry kierowniczej, gdzie szkolenie i rozwój prowadzą do zmiany organizacyjnej, zmieniają bowiem potencjał personelu kierowniczego. Taki proces może służyć doprowadzeniu menedżerów do pewnego ustalonego poziomu wyników lub do przygotowania ich do wypełniania obowiązków na wyższym stanowisku. Rozwój nowych albo wyższych kwalifikacji stwarza podstawy do zmienionego zachowania<sup>10</sup>. Czwarta

<sup>9</sup> Przybyła M., Wudarczewski W., Koziniński J.: Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 139.

<sup>10</sup> Zarębska A.: Opory w procesie zmian – przyczyny, symptomy, metody przełamania, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, [w:] *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Difin, Warszawa 2002, s. 11.

technika to rozwój organizacyjny. Zbiorowe zachowania wszystkich lub jakiejś podgrupy ogółu członków organizacji można zmieniać w drodze rozwoju organizacyjnego. Do zamierzonych wyników dochodzi się m.in. przez poprawę umiejętności interpersonalnych, nauczanie rozwiązywania wspólnych problemów i budowanie zespołów. Piątą techniką jest audyt kierowniczy. Jest to technika analityczna używana do rozwiązywania problemów organizacyjnych, związanych z podażą produktu, popytem, ze strukturą, funkcjami i procesami. Rezultatem takiego badania są zalecenia zamian wprowadzonych na odpowiednim szczeblu kierowniczym. Szósta technika to cykl kontrolny. Metoda ta pozwala planować wdrażać i oceniać zmiany w organizacjach, mające na celu doprowadzenie do odpowiedzialnego dopasowania między organizacją i jej otoczeniem lub do utrzymania istniejącego dopasowania<sup>11</sup>. Nieskuteczne sposoby wprowadzania zmian najczęściej się wiążą z niewłaściwym zastosowaniem jednej lub kilku technik. Wynika to często z nieuświadomienia sobie ograniczeń i możliwości, jakie wiąże się z wykorzystaniem każdej z opisanych technik. W praktyce wybór konkretnej strategii zależy od wielu czynników, m.in. siły i rodzaju stawianego oporu, pozycji inicjatora zmian w stosunku do osób stawiających opór, od energii, jaką inicjatorzy zmian poświęcają na jej wdrażanie oraz od stawki, jaka może wchodzić w grę. Wyróżniamy kilka metod postępowania przy oporze wobec zmian. *Zarządzanie zmianą kojarzy się przede wszystkim z przełamywaniem oporów przed czymś, co jest nowe i nieznanie*<sup>12</sup>. *Opór wobec zmian wyraża pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz objawia się albo podjęciem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian (opór czynny), albo powstrzymaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmian, gdy te zależą od samych pracowników (opór bierny)*<sup>13</sup>. *Doświadczenia praktyczne pokazują, że nawet najmniejsza zmiana tożsamości, wprowadzona powoli i ewolucyjnie, wywołuje opór*<sup>14</sup>.

Pierwszy sposób postępowania to szkolenie i informowanie. Pojawia się, gdy brakuje informacji albo, gdy informacja i analiza są niedokładne. Przekonuje ludzi do zasadności wprowadzenia zmian, charakteryzuje się pracowitością zwłaszcza, gdy w grę wchodzi wiele ludzi. Drugi sposób to uczestnictwo i wciąganie ludzi. Występuje, gdy inicjatorzy nie mają wszystkich informacji potrzebnych do zaprojektowania zmiany, a inni mają znaczną siłę, by się jej przeciwstawić. Uczestnicy angażują się we wdrożenie zmiany, a posiadane przez nich, istotne informacje zostaną ujęte w planie zmiany. Jest bardzo czasochłonna, jeśli uczestnicy zaprojektują niewłaściwą zmianę. Trzecim sposobem jest ułatwianie i wsparcie, ludzie opierają się gdyż występują problemy z dostosowaniem. Nie ma innego równie skutecznego podejścia przy problemach dostosowania. Może być ono czasochłonne

<sup>11</sup> Ibidem, s.12

<sup>12</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>13</sup> Sikorski C.: Kultura organizacyjna w instytucji. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s.171.

<sup>14</sup> Senge P.M. twierdzi ponadto, że za każdym razem, gdy zmiany napotykać sprzeciw pracowników, odzwierciedlane są ukryte procesy zakłócenia równowagi w organizacji. Zob. Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy, „ABC”, Warszawa 1998.



i kosztowne i nie daje gwarancji powodzenia. Czwartym sposobem są negocjacje i uzgodnienia. Jedna z osób lub grup o znacznej sile oporu wyraźnie straci w wyniku zmiany. W ten sposób można łatwo uniknąć znacznego oporu. Ta metoda może być za bardzo kosztowna. Piąty sposób to manipulacja i kooperacja, stosuje się je, gdy inna taktyka jest nieskuteczna lub zbyt droga<sup>15</sup>.

Proces wprowadzenia zmiany sprowadza się do czterech faz. Pierwszą z nich jest faza szoku, przejawiająca się u jednostek sparaliżowaniem oraz wybuchem gniewu. Działalność w organizacji zamiera lub staje się machinalna. Faza druga to niedowierzanie. Objawia się ono silnym pożądaniem i poszukiwaniem tego, co się straciło. Pracownik ignoruje rzeczywistość, ogarnia go wściekłość i smutek, agresja, negatywne reakcje, orientacje ku przeszłości. Faza trzecia, zwana fazą odrzucenia, oznacza przedefiniowanie przez pracownika starych sposobów myślenia, odczuwania i działania. Pojawia się dezorientacja oraz poczucie bezradności. W ostatniej fazie, nazywanej fazą uświadomienia, następuje akceptacja stanu rzeczy na poziomie całej organizacji. W trakcie zarządzania zmianami należy kierować się następującymi zasadami:

1. Zasada stworzenia wizji zmiany. Od umiejętności określenia wizji przez wdrażających zmianę w dużej mierze zależy to, ile będą w stanie pozyskać dla członków organizacji. Powinna ona dostarczać poczucie tożsamości, celu i kierunków działania, być wyzwaniem, inspirować i angażować ludzi na wszystkich szczeblach organizacji. Wizja zmian powinna również być zrozumiana przez wszystkich członków tak, aby mogli się z nią identyfikować.
2. Zasada planowania procesu zmian. Należy dobrze rozpoznać i ocenić wpływ na wynik, wskazać rozwiązania. Ocena wykonania planu ułatwia refleksję nad rezultatami zmian.
3. Zasada uświadomienia pracownikowi konieczności dokonania zmian. Jest to pierwszy i konieczny krok w prowadzeniu zmian. Jest procesem trudnym, związanym z aprobatą i niechęcią do zmian. Należy wskazać możliwości i zachęcać do osobistego zaangażowania się w proces zmian.
4. Zasada komunikacji celu i wizji zmiany. Upraszczenie informacji, tak aby była zrozumiała. Wykorzystywanie wszystkich kanałów informacji.
5. Zasada podatności na zmianę. Wybrać najłatwiejsze zmiany do wprowadzenia.
6. Zasada budowania kultury zmian. Zmiany muszą być zakorzenione w kulturze.
7. Zasada odmienności.
8. Zasada zrozumienia procesu zmian – to nasze postawy, nasz entuzjazm gotowość i determinacja.
9. Zasada inicjowania potencjalnego rozwoju. Zmianę trzeba kontynuować w przyszłości.
10. Zasada utrwalania osiągnięć i dynamizowania zmian.

---

<sup>15</sup> Ibidem.

Do najbardziej rozpowszechnionych technik zarządzania zmianami, a zwłaszcza w ochronie zdrowia należy outsourcing, jako koncepcja doskonalenia funkcjonowania organizacji. Prowadzi do obniżenia kosztów usług oferowanych pacjentowi, polega na korzystaniu z usług, jakie proponuje zewnętrzny oferent. Przy czym zewnętrznym wytwórcą może tu być filia placówki, specjalnie utworzonej do tego celu. Jest to forma kooperacji, dla której charakterystyczna jest silna więź współpracy między dostawcą a odbiorcą, dotycząca wymiany informacji w dziedzinie rozwoju technicznego, technologicznego informatyzacji. Metoda ta znalazła szerokie zastosowanie w procesach restrukturyzacji samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Outsourcing jest metodą zasługującą na uwagę osób zarządzających jakością, a to dlatego, że właściwie zastosowanie outsourcingu bez wątplenia przyczynia się do poprawy jakości świadczonych usług. *Outsourcing (wydzielenie, wyodrębnienie) to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej firmy (również zakładu opieki zdrowotnej) realizowanych przez nią funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym, które się w tym specjalizują. Dzięki temu organizacja może skupić się na kluczowych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej procesach. Do przyczyn skłaniających do outsourcingu zalicza się: problem z zarządzaniem poszczególnymi procesami, brak niezbędnych zasobów, możliwość uzyskania redukcji i kontroli kosztów działalności, możliwość czasowego pozyskania dodatkowych środków finansowych, uwolnienie środków finansowych zamrożonych w działalności niemającej podstawowego charakteru dla organizacji i przesunięcie ich do istotnych dla sukcesów obszarów, rozproszenie ryzyka działalności, dostęp do najlepszych rozwiązań światowych, możliwość skupienia się na kluczowych dla firmy obszarach*<sup>16</sup>.

Celem outsourcingu, w najbardziej ogólnym ujęciu, jest zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonej działalności. W literaturze wskazuje się, że w przypadku placówek opieki zdrowotnej outsourcing sprawdził się w kwestii spadku zatrudnienia, zmniejszenia liczby obowiązków, wdrożenia nowych projektów, obniżania kosztów, dostępu do wiedzy fachowej, procesów kadrowo-płacowych<sup>17</sup>. Ta metoda pozwala obniżyć koszty i osiągnąć lepsze wyniki, gdyż możliwe jest skupienie się na prowadzeniu swojej głównej działalności, a czynności poboczne wykonują dla nich wyspecjalizowane podmioty.

Zmiany w jednostkach służby zdrowia mogą dotyczyć: eliminacji zbędnych funkcji i czynności, stanowisk, sprzętu, procedur itp., zastąpienia dotychczas stosowanego rozwiązania lub elementu innym, lepiej realizującym cel i bardziej przystosowanym do potrzeb i warunków, łączenia tego, co zostało zbyt rozdrobnione w dotychczasowym działaniu, dzielenia tego, co przekroczyło optymalną miarę, upraszczania rozwiązań zbyt skomplikowanych i rozbudowanych, adaptacji lub modyfikacji już istniejących rozwiązań do zmieniających się warunków i oczekiwań, pojawiania się nowych elementów składowych lub

<sup>16</sup> Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M.: Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Ce De Wu, Warszawa 2009, s. 136.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 137.

nowych stosunków między istniejącymi elementami. Rozważając problemy ochrony zdrowia przez zmiany można dojść do wniosku, że dokonują się one w czterech obszarach: strategii, struktury i organizacji, techniki i ludzi. Strategia jest poprawą stanu zdrowia społeczeństwa, zapewnienia powszechności dostępu do świadczeń medycznych, zwiększenia wydajności systemu opieki zdrowotnej, dążenia do stworzenia wewnętrznego rynku usług medycznych, zwiększenia stanu świadomości i kultury zdrowotnej, edukacja zdrowotna społeczeństwa, profilaktyczne ukierunkowanie opieki zdrowotnej na ludzi, wprowadzenie kategorii jakości świadczeń przysługujących ubezpieczonym oraz ustalenia dotyczące zasad wynagrodzenia personelu medycznego, zmiana postaw i wartości pracowników ochrony zdrowia.

### Bibliografia

1. Anderson E.: The Importance of Change, Management Strategy in the Success of Sales Force Automation, 2003, s. 34.
2. Bartnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 21.
3. Bridges W.: Zarządzanie zmianami. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2008, s. 6.
4. Masłyk-Musiał E.: Zarządzanie zmianami w firmie. Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996, s. 32-34.
5. Nogalski B.: Organizacja i zarządzanie. WUG, Gdańsk 1994, s. 149.
6. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M.: Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Ce De Wu, Warszawa 2009, s. 136-138.
7. Pasemore W.: Organization Change and Development, Journal of Management 1992, 6, p. 225.
8. Przybyła M., Wudarczewski W., J. Kosiński J.: Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 139.
9. Secor J.R., Swords D.A.: Transforming the Organization, part 1, Library Acquisitions: Practice & Theory, Vol. 2, No. 2, Elsevier Science Ltd, USA 1998, p. 140.
10. Sikorski C.: Kultura organizacyjna w instytucji. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s.171.
11. Woodman R.W.: Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action, Journal of Management 1989, 6, p. 205.
12. Zarębska A.: Opory w procesie zmian – przyczyny, symptomy, metody przełamania, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, [w:] *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Difin, Warszawa 2002, s. 11.

## Abstract

Nowadays organizational changes play important role in the companies' management. Nothing is stabile in economy. If company wants to survive must change. Changes in health care units might include: the elimination of unnecessary functions and activities, positions, equipment, procedures, etc. The previously used solution are replaced by modern ones, adopted to the requirements of ISO. Considering the health care problems through changes its easy to come to the conclusion that they make in four areas: strategy, structure and organization, technology, and people. The strategy is the improvement of public health, ensuring universal access to health care, increase the efficiency of the healthcare system, contribute to the creation of an internal market for medical services, to increase awareness and health culture, public health education, preventive health care orientation regarding the quality of the people that a category of benefits for insured and the arrangements for the medical staff remuneration policy, changing attitudes and values of health care staff.