

*Małgorzata Kołodziejczak**

NASTAWIENIA LUDZI DO ZMIANY W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa chcąc utrzymać się w warunkach otoczenia turbulentnego podejmują trud wprowadzania zmian o charakterze rozwojowym, antycypacyjnym, ratunkowym. Określa się je terminem: restrukturyzacja. Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinien opierać się o szczegółowo opracowany program [Malara 2001, s. 132-139] uwzględniający wielkość, rodzaj własności, rodzaj prowadzonej działalności, sytuację finansową, swoiste potrzeby restrukturyzacyjne, kulturę organizacyjną oraz opierać się o zasady zarządzania zmianą organizacyjną.

Z kolei przestrzeganie zasad zarządzania zmianą pozwala na niwelowanie niekorzystnych emocji pojawiających się w trakcie wdrożeń i rodzących tzw. opory wobec zmian. Ich istotą jest wysiłek kierowany na utrzymanie stanu dotychczasowego: pracownicy będą starali się, żeby zmiana wcale nie nastąpiła lub, w przypadku zmiany już zaistniałej, by się nie utrzymała. Każda zmiana jest przejściem z sytuacji dobrze znanej do nowego, nieznanego stanu, zagraża więc w jakimś stopniu potrzebie poczucia bezpieczeństwa [Clarke 1997, s. 137-157]. To właśnie dążenie do zaspokojenia tej podstawowej potrzeby powoduje, że ludzie, a w konsekwencji i całe organizacje, wykazują skłonność do inercji i oporu wobec zmian. Przejawem tego jest zamykanie się organizacji w rutynie potwierdzonej doświadczeniem. P. Makin, C. Cooper i Ch. Cox są zdania, że od czasu do czasu programy zmian wywołują opór, ale nie jest to reakcja uniwersalna. W rzeczywistości, w wielu sytuacjach ludzie cieszą się zmianą i będą jej poszukiwać ponieważ kojarzyć się może z poprawą dotychczasowego stanu rzeczy [Makin i in. 2000, s. 285]. Należy podkreślić, że pojawienie się oporu może być wskaźnikiem informującym, że z jakiś powodów konkretna zmiana nie jest uważana za pożądaną. Pogląd ten podziela M. Czerska uznając, że opór może być zjawiskiem „w pełni uzasadnionym

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

i pożytecznym” gdyż może świadczyć o mankamentach zmiany – wówczas opór skierowany przeciwko tej zmianie pozwoli uniknąć chaosu i zapobiec stratom wywołanym wprowadzeniem takiej zmiany [Czerska 1996, s. 149].

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na rozpoznaniu i przedstawieniu nastawień i reakcji ludzi na zmianę w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego. W tym celu skonfrontowano kompleksową metodę wprowadzania zmian F. Mestona i B. Grouarda – którą uznano za wzorzec [szerzej patrz: Meston, Grouard 1997] – z przeprowadzeniem restrukturyzacji organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie¹, a sformułowane przez Autorów zasady przeprowadzania zmiany bezpośrednio posłużyły do sformułowania pytań kwestionariusza ankiety. Przedmiotem badań stało się rozpoznanie prawidłowości i nieprawidłowości w przeprowadzaniu zmiany oraz określenie uczuć, nastrojów i reakcji ludzi na zmiany. Pod uwagę wzięto następujące kluczowe kwestie: określenie wizji zmian, sposób komunikowania się przed i w trakcie zmiany, współuczestnictwo w procesie zmiany, poczucie odpowiedzialności za zmianę, wspieranie pracowników w trakcie zmiany, identyfikacja korzyści ze zmiany, gratyfikacje finansowe. Ankietą objęto wszystkich pracowników restrukturyzowanego wydziału. Stopa zwrotu wyniosła 82%.

2. PODMIOT BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA WPROWADZONEJ ZMIANY

Zmianę o charakterze restrukturyzacji organizacyjnej wprowadzono w wydziale, w którym zlokalizowane są funkcje związane z obsługą aplikacji informatycznych oraz usuwaniem usterek i awarii informatycznych. Głównym zadaniem pracowników wydziału jest rozwiązywanie problemów informatycznych zgłaszanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa oraz jego klientów. Wydział składa się z dwóch sekcji: I i II linii obsługi. I linia to sekcje telefoniczne, których zadaniem jest udzielenie pomocy klientowi zgłaszającemu telefonicznie usterkę, II linia obsługi przyjmuje zlecenia przekazane z I linii lub pochodzące z innych kanałów zgłoszeniowych niż telefoniczne, tj. z wykorzystaniem strony internetowej lub poczty elektronicznej. Na czele każdej sekcji stoi kierownik bezpośrednio podlegający kierownikowi wydziału.

W analizowanym okresie, w sekcji I narosły problemy związane z brakiem kompetencji pracowników, jakie ujawniły się po wprowadzeniu nowego systemu zgłoszeń usterek i awarii. Rosło niezadowolenie klientów przedsiębiorstwa, określone wskaźniki nie były osiągane na satysfakcjonującym poziomie, wydłużyły się kolejki, a tym samym czas oczekiwania na połączenie klientów chcących zgłosić swoje problemy. Zaistniała sytuacja zmusiła kadrę menedżerską

¹ Niniejsze opracowanie koresponduje i uzupełnia deskryptywno-teoretyczne studium przypadku [Kołodziejczak (w:) Czech, Szplit (red.) monografia w przygotowaniu do druku].

wydziału do podjęcia działań zmierzających do naprawy sytuacji zagrożone było funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zmiana dotyczyła głównie organizacji i zarządzania wydziałem i wynikała z: rozszerzenia wachlarza usług oferowanych klientom przez przedsiębiorstwo (tzw. usługi konwergentne), fuzji z innym przedsiębiorstwem, wprowadzenia nowego systemu informatycznego wykorzystywanego w procesie obsługi usterek i awarii zgłaszanych zarówno przez klientów przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników. Czas wprowadzania zmian określono na około trzech miesięcy.

3. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wizja jest tym, co uzasadnia wprowadzanie zmian organizacyjnych – o ile zaakceptowana przez pracowników, ma podstawowe znaczenie dla powodzenia zmiany [patrz: Adair, Murray 2002, s. 45-46]. W badanym wydziale wizja zmian była zrozumiała dla zdecydowanej większości pracowników – dostrzegali oni konieczność podjęcia działań w celu poprawy istniejącej sytuacji: 88% respondentów udzieliło odpowiedzi twierdzącej².

Informacja o wprowadzeniu zmiany wśród 74% osób wzbudziła zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje, powodując pojawienie się różnych nastawień względem omawianej zmiany. Uczucie niepewności i niepokoju towarzyszyło 42% respondentów, niechęć do zmiany zadeklarowało 21%, zainteresowanie wykazało 17%, brak motywacji do zmiany 13%, a obojętność 8% badanych.

Respondenci zapytani o powody pojawienia się negatywnych uczuć, na pierwszym miejscu wskazywali naturalną obawę w obliczu nowej nieznanej sytuacji (29%), na drugim miejscu znalazł się brak dostatecznej informacji (15%), na trzecim miejscu: udzielenie się nastrojów współpracowników (13%). Taki rozkład odpowiedzi świadczy o silnych zależnościach między pracownikami i silnym wpływie otoczenia na poszczególnych pracowników. Mimo iż badania naukowe dotyczące oporów wobec zmiany wykazują, że bardzo powszechnym powodem niechęci do zmian jest przyzwyczajenie się do starych obowiązków, to w przeprowadzonym badaniu, na tę przyczynę wskazało jedynie 9% ankietowanych. Pozostałe odpowiedzi (w sumie 6%) rozproszyły się pomiędzy następujące odpowiedzi: niezrozumienie celu i wartości zmiany dla organizacji, obawa przed porażką, zagrożenie dla poczucia własnej wartości. Z kolei zainteresowanie pracowników zmianą i towarzyszących im pozytywnych uczuć wynikało z: możliwości zdobycia nowej wiedzy i umiejętności (9%), sprawdzenia się w nowej sytuacji (9%), możliwości wykazania się (2%) oraz nowych

² Ze względu na ograniczone objętościowo ramy opracowania zrezygnowano z graficznej prezentacji wyników badań.

możliwości awansu (2%). Pozostali respondenci (6%) nie określili swego zdania, ani uczuć odnośnie wprowadzanej zmiany.

W trakcie całego procesu zmian w przedsiębiorstwie powinien istnieć intensywny system wzajemnego komunikowania się zapewniający spójność i jednolitość procesu oraz wzmacniający jego dynamikę. Komunikacja umożliwia przekazywanie informacji o przebiegu zmian, a także powstawanie nowych pomysłów, które wzbogacają i przyspieszają ten proces [Grouard, Meston 1997, s. 197]. Potrzebę otrzymywania systematycznej, kompleksowej informacji o zmianie potwierdziło 42% ankietowanych – w ankiecie wskazali oni na odpowiedź: tak. 50% respondentów udzieliło odpowiedzi: raczej tak. Pozostali, tj. 8% badanej populacji zaznaczyło odpowiedź: nie mam zdania. Wyniki ankiety wskazują, że w przypadku opisywanej zmiany 50% badanych osób uznało, że ich potrzeby dotyczące informowania i komunikowania zostały w pełni lub prawie w pełni zaspokojone, natomiast aż 42% wskazało na niezaspokojenie tej potrzeby, pozostali respondenci wybrali odpowiedź: nie mam zdania. 75% respondentów wskazała, że informacje o zmianie powinny wychodzić od osób decyzyjnych – 100% respondentów potwierdziło, że o zmianie dowiedzieli się od swojego kierownika. Kontakt z decydentami, w sytuacji zmiany jest niezbędny, gdyż daje poczucie bezpieczeństwa i stanowi potwierdzenie, że podmiotowo traktuje się pracowników.

Uczestnictwo pracowników w procesie zmiany stwarza możliwość wykorzystania bogactwa wynikającego z różnorodność pomysłów, a także minimalizuje opory – ludzie na ogół nie przeciwstawiają się zmianie, którą sami reżyserują. Ponadto, dzięki bezpośredniemu włączaniu pracowników, zapewnia się dynamikę i trwałość zmian [Grouard, Meston 1997, s. 138]. Badanie wykazało, że aż 75% osób uważało, iż w trakcie wdrażania zmian należy angażować załogę w przygotowanie poszczególnych elementów zmiany, pozostałym było to obojętne lub nie mieli na ten temat określonego zdania. Jedynie 21% ankietowanych potwierdziło uczestnictwo w warsztatach zorganizowanych przez kierownika wydziału, w trakcie których szczegółowego omawiano i przygotowywano proces zmiany, a także bilansowano zagrożenia i korzyści. 42% respondentów określiło, że stopień ich współuczestnictwa w przygotowaniu zmiany był niewystarczający. Pozostali nie mieli zdania na ten temat.

Jak wykazują badania naukowe, możliwość podejmowania przez pracowników decyzji dotyczących planowanej i/lub wprowadzanej zmiany organizacyjnej, może silnie motywująco oddziaływać na pracowników restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Postawy i zachowania jednostek są silnie kształtowane przez ich zakres odpowiedzialności za zmianę, dlatego warto odpowiednio rozdzielać zadania w procesie zmian i wszędzie tam, gdzie pojawia się możliwość, pozostawiać decyzyjność pracownikom. 21% respondentów posiadało poczucie zdecydowanego wpływu na zmianę wywołanego właśnie przez możliwość podejmowania decyzji – wynik ten dokładnie pokrywa się z ilością osób uczestniczą-

cych w omówionych wyżej warsztatach. 41% kolejnych wskazało na odpowiedź: raczej tak. Pozostali (38%) wskazali na odpowiedzi: nie mam zdania, nie, raczej nie.

Zmiany organizacyjne są okresem trudnym ze względu na wskazywane w literaturze przedmiotu obawy i emocje. Autorzy wykorzystywanej w niniejszym opracowaniu metody postulują okazywanie wsparcia pracownikom przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Można to czynić m.in. poprzez możliwość nieskrępowanego dostępu do osób stojących wyżej w hierarchii organizacyjnej, przeprowadzania szkoleń i treningów z zakresu kompetencji „miękkich” (komunikowanie się, radzenie ze stresem w miejscu pracy itp.), dostęp do osób udzielających wsparcia emocjonalnego (np. psychologa). Uczestnicy badania w zdecydowanej większości (tj. 63%) uważali, że dostęp do osób decydujących w sprawie zmiany był wystarczający. Spotkania, rozmowy z trenerami i tzw. „miękkie” szkolenia zaspokoili oczekiwania i potrzeby aż 71% respondentów. Pozostali udzielili odpowiedzi negatywnych, bądź nie określili swego zdania.

Ważną rolę w procesie restrukturyzacji odgrywa docenianie przez kierownictwo indywidualnego wysiłku pracowników na rzecz wprowadzanej zmiany - pracownicy, którzy nie posiadają silnej motywacji wewnętrznej, potrzebują bodźców zewnętrznych ponieważ w przeciwnym razie podejść sceptycznie do nowej inicjatywy, nawet jeśli pierwotnie nie byli oponentami zmian. Zdaniem 91% badanych takie działania są motywujące i przyczyniają się do zwiększania zaangażowania w przeprowadzenie zmiany. Pozostałym respondentom było to obojętne lub nie mieli zdania na ten temat. Badanie wykazało, że 62% badanych osób nie czuło wsparcia osób decydujących o zmianie, a na odpowiedź: „raczej tak” zdecydowało się jedynie 17% respondentów. Pozostali (21%) nie określili swego zdania.

Zdaniem autorów metody pracownicy chętnie podejść do zmiany, jeśli pozytywnie zidentyfikują płynące z niej korzyści. W badanym przedsiębiorstwie uzyskano imponujący wynik: aż 93% ankietowanych potrafiło zidentyfikować indywidualne korzyści wynikające z restrukturyzacji. Wskazywano na: możliwość zdobycia nowego doświadczenia (24%), możliwość poszerzenia wiedzy (20%), możliwość rozwoju osobistego (11%), mniejsze obciążenie pracą ze względu na nowy podział obowiązków (16%), pojawienie się możliwości bardziej elastycznego czasu pracy (11%), możliwość sprawdzenia się w nowej sytuacji (7%), pojawienie się nowych ścieżek kariery i nowe perspektywy awansów poziomych (4%).

Kolejną ważną kwestią w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych jest uruchamianie systemu gratyfikacji finansowych dla uczestników zmiany.

Respondenci w 100% potwierdzili, że jego istnienie, ich zdaniem, pozytywnie i mobilizująco wpłynęłoby na pracowników w trakcie zmian organizacyjnych. Niestety w przypadku omawianego przedsiębiorstwa takiego systemu nie opracowano.

4. PODSUMOWANIE

Oceniając – w oparciu o przeprowadzone badanie ankietowe – społeczne aspekty procesu restrukturyzacji organizacyjnej w przedsiębiorstwie telekomunikacyjnym, należy stwierdzić, że nie przestrzegano wszystkich zaleceń dotyczących wprowadzania zmiany. Za podstawę teoretyczną posłużyła metoda wprowadzania zmian F. Mestona i B. Grouarda, w której podstawowe miejsce przyznaje się jednostce ludzkiej, w myśl założenia, że pracownicy są najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa [por. Drucker 2002, s. 33-34]. Materiał empiryczny pozyskano w drodze badania ankietowego – należy zaznaczyć, że jest ono obciążone pewną dozą subiektywizmu: nie bada faktów, lecz jedynie opinie ludzi [Babbie 2003, s. 302-303]. Nie mniej, wysoka stopa zwrotu ankiety, uprawnia do podjęcia próby oceny badanego procesu i sformułowaniu rekomendacji dotyczących eliminowania błędów w przyszłych działaniach restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie.

Patrząc na uzyskane wyniki widać dużą grupę pracowników wykazujących obojętność i nie posiadających własnego zdania w sprawie wdrażanej zmiany – osoby takie są potencjalnymi „kandydatami” do kreowania oporów, w różnych jego przejawach: opory jawne – ukryte, świadome – nieuświadomione [O'Connor, za: Mankin i in. 2000, s. 286]. Idąc dalej w rozważaniach, można założyć, że jest to także grupa ludzi, którą w jakimś stopniu można pozyskać dla zmiany, tj. *zmienić kierunek negatywnej energii, wyrażającej się oporem, na energię pozytywną, pozwalającą budować poparcie dla zmian* [Baruk 2001, s. 18]. Potrzebne jest tu uruchomienie określonego zestawu zachowań i narzędzi ze strony osób odpowiedzialnych za zmianę, a także wyeliminowaniu popełnionych w trakcie zarządzania zmianą błędów. Dobrym rozwiązaniem jest powołanie *agentów zmian* [Robbins 1998].

Z pewnością obszarem wymagającym zdecydowanej poprawy są aspekty związane z motywowaniem finansowym w trakcie restrukturyzacji: w większości pracownicy wykazali pozytywną postawę względem konieczności uczenia się, zdobywania nowego doświadczenia, ale jednocześnie wskazali, że chcą mieć poczucie, że ich wkład będzie „namacalnie” doceniony. Wynagrodzenie finansowe należy do najważniejszych motywatorów, jest także swoistym środkiem komunikacji między organizacją a pracownikiem: informuje ona pracownika, ile jest wart dla organizacji, którą współtworzy. Niestety zdecydowana większość pracowników pozostała w przekonaniu, że ich zaangażowanie i wkład

w zmianę nie zostały przez nikogo zauważone i w jakikolwiek sposób docenione. Proces restrukturyzacji często przypada na okres pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, a więc trudne staje się wygenerowanie środków na gratyfikacje finansowe. Należy pamiętać, że do dyspozycji pozostaje cały wachlarz narzędzi o charakterze niefinansowym, po które można sięgnąć, by podkreślić rolę i znaczenie poszczególnych pracowników, a także dać im wsparcie emocjonalne.

Pracownicy wskazali, że istotne jest dla nich zapewnienie im współuczestnictwa w przygotowaniu procesu zmiany oraz poczucia wpływu na przebieg procesu restrukturyzacji. Postulat ten nie został w pełni zrealizowany przez kierownictwo przedsiębiorstwa – odpowiedni stopień uczestnictwa pracowników stanowi dodatkową motywację, daje poczucie bezpieczeństwa i wpływu na zmianę. Włączanie ludzi do zmiany wydawać się może uciążliwe, ponieważ rozciąga w czasie proces przygotowania zmiany – można jednak zaryzykować pogląd, że swoiste żniwo zbiera się później – dzięki wcześniejszemu zaangażowaniu ludzi, na kolejnych etapach zmiany, prawdopodobnie pojawi się mniejsza ilość zakłóceń.

W przyszłości kierownictwo przedsiębiorstwa powinno inaczej przeprowadzić proces komunikowania się w związku ze zmianą organizacyjną. Prawie połowa respondentów wskazała na niedostateczne zaspokojenie ich potrzeb związanych z uzyskiwaniem informacji. Badania wykazują, że np. krótka, wzmacniająca rozmowa jest w stanie uczynić z przeciwnika zmiany osobę gotową do poświęceń, zaangażowaną, dającą pozytywny przykład innym pracownikom. W trakcie bezpośrednich spotkań z pracownikami można zniwelować obawy, omówić delikatne kwestie, wyjaśnić niezrozumiałe elementy, wyostrzyć sens zmiany, trafić bezpośrednio do danego pracownika. Wydaje się, że w obecnych czasach możliwości komunikowania się niemalże nieograniczone. W odniesieniu do tak zasadniczych procesów, jakim są zmiany organizacyjne, należy opracować profesjonalny system informowania oparty o podstawowe zasady komunikowania się [Zalewska-Turzyńska 2012]. Sprzyjać to będzie podkreślanu podmiotowości pracowników.

Przeprowadzone badanie z pewnością nie wyczerpuje tak złożonego zagadnienia, jakim jest nastawienie ludzi do zmian. Nie mniej jednak uzyskany wynik badania wskazuje, że w omawianym przypadku teoria odbiegła od praktyki: nie dostrzegano w ludziach partnerów do wdrażania zmiany. W wielu współczesnych koncepcjach propaguje się inwestowanie w kapitał ludzki [np. Cameron i in. 2003, Czapczyńska 2001, Czapiński 2008] przyjmuje się, że redukcja kosztów wynikających z braku zaangażowania, motywacji, dobrego samopoczucia pracowników, czyli nieosiągania przez nich dobrostanu [Ratajczak 2007] może wpływać na wzrost rentowności przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- Adair Ch. B., Murray B. M., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- Baruk A., *Opór wobec zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego pokonywanie*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 7-8
- Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E., *Positive Organizational Scholarship – Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco 2003
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997
- Czapczyńska A., *Psychologia pozytywna*, „Remedium”, 2001, nr 7
- Czapiński J., *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Część II. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
- Kołodziejczak M., *Społeczne aspekty procesu restrukturyzacji organizacyjnej w przedsiębiorstwie X – opis, analiza i ocena* [w:] Czech A., Szplit A., (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*: monografia w przygotowaniu do druku.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002
- Meston F., Grouard B., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997
- Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
- Zalewska-Turzyńska M., *Komunikowanie się w organizacji – studium prakseologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź 2012

STRESZCZENIE

W opracowaniu omówiono zagadnienia związane ze społecznymi aspektami w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych w procesie restrukturyzacji. Zilustrowano je badaniami empirycznymi uzyskanymi w badaniu ankietowym przeprowadzonym wśród pracowników restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Wykazano konieczność podmiotowego podejścia do pracowników w procesie zmian restrukturyzacyjnych. Porównano proces przeprowadzenia zmiany organizacyjnej w przedsiębiorstwie branży telekomunikacyjnej z opisanymi zasadami o charakterze teoretycznym, oceniono go, wyciągnięto wnioski.

ATTITUDES OF PEOPLE IN THE PROCESS OF RESTRUCTURING OF THE ENTERPRISE

ABSTRACT

The paper discusses issues related to social aspects of the implementation of organizational changes in the process of enterprise restructuring. Survey was conducted among employees involved in the restructuring process of the company. It was shown necessity take into account human subjectivity in the process of organizational change. The theoretical principles of implementation of organizational changes were compared with the case of the implementation of organizational changes in the telecommunications company.