

ROZDZIAŁ 19

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI

Monika Malena

1. Pojęcie i istota zmian w przedsiębiorstwie

J. Cortazar napisał, że „jedyną rzeczą niezmienną w człowieku jest jego chęć zmieniania”. Każdy z nas pragnie dokonywać zmian. Ochota zmieniania, zrywania, przestawiania czy też usprawniania jest wpisana w sferę życia gospodarczego zarówno podmiotów gospodarczych, firm jak i naszego państwa. Dlaczego? Odpowiedź jest bardzo prosta. Zmienia się świat, a my wraz z nim pragniemy zmienić nie tylko siebie ale również nasze środowisko. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich zmian, ponieważ są nieoczekiwane i bardzo często znajdują się poza naszą kontrolą. W związku z tym, przedsiębiorstwa muszą zarządzać zmianą w taki sposób, aby być w stanie odpowiedzieć na zmieniające się zjawiska.

Wybitny przedstawiciel polskiej myśli organizacji i zarządzania, T. Kotarbiński, interpretował zmianę w następujący sposób: „zmiana – to, że taka a taka rzecz na początku takiego a takiego okresu była taka a taka, na końcu zaś tego okresu inna”¹. Według Z. Mikołajczyk zmiana „to proces czynnościowy – aktywny, prowadzący się do podjęcia, akcji mającej na celu dokonanie zmiany oraz mający charakter rzeczowy – wynik działań zmieniających”². Z kolei, M. Czerska opisuje zmianę jako „przejście od stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacz-

¹ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961, s. 69.

² Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 10.

nie odmiennego. Polega ona na trwałej korekcie lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i zasobami materialnymi w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od charakteru jej skutków³. Podstawową cechą zmian jest ich różnorodność.

Czym jest zarządzanie zmianami? Jak podaje Wikipedia „zarządzanie zmianą to kontrolowanie zmian w organizacjach”⁴. Opisując zmianę, należy stwierdzić, że jest procesem wypełnienia luki między teraźniejszością a odmiennym i pożądanym stanem w niedalekiej przyszłości. Można stwierdzić, że zmiana zawiera zarówno w sobie jakiś proces, treść oraz dwa warunki:

1. Zmiana powinna być postrzegana jako coś nowego, wprowadzonego celowo i świadomie,
2. Zmiana powinna mieć charakter empiryczny, tzn. możliwy do udowodnienia, że zaszły istotne modyfikacje jakiejś części organizacji w stosunku do stanu poprzedniego⁵.

Termin zmiana często jest zastępowany pojęciem „innowacja”. Z kolei słowo „innowacja” wywodzi się z języka łacińskiego *innovatio* co oznacza „odnowienie” lub *novus* – nowy. E.M. Rogers postrzega innowację jako nową ideę dostrzeżoną przez jednostkę⁶. Istotą innowacji według dyrektora naczelnego Hermana Millera Company, znanego ze swoich przywódczych osiągnięć jest: „mieć środowisko, w którym zespół ludzi jest naprawdę podatny na zmiany i potrafi zajmować się konfliktami, wynikającymi ze zmiany i z innowacji”⁷.

Zmiana organizacyjna jest definiowana jako:

- każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji (R.W. Woodman)
- zmiana organizacyjna może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa (W. Pasemore)
- to przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur przemieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji (E. Masłyk-Musiał).

³ M. Czerna, *Organizacja przedsiębiorstw, cz. II. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 12.

⁴ Wikipedia: https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zmian%C4%85

⁵ E. Masłyk – Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s. 157.

⁶ E.M. Rogers *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 2003, s. 13.

⁷ G. Melloan, *Herman Miller 's Secrets of Creativity*, Wall Street Journal” 1988, 3 maja.

- zarządzanie zmianą to komplementarne do samej zmiany działania i techniki wspierające proces zmiany, których celem jest akceptacja zmiany w organizacji (R. Wendt)⁸.

Zmianę w przedsiębiorstwie można definiować według w zależności od przyjętego kryterium. Najważniejsze kryteria podziału i odpowiadające im rodzaje zmian przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe kryteria podziału i rodzaje zmian organizacyjnych

Kryteria podziału	Rodzaje zmian organizacyjnych
Stopień zmian (głębokość):	<ul style="list-style-type: none"> – reprodukcyjne (poziom operacyjny) – transformacyjne (poziom strategiczny)
Charakter impulsu:	<ul style="list-style-type: none"> – dobrowolne – przymusowe
Związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia:	<ul style="list-style-type: none"> – reaktywne (dostosowawcze) – antycypacyjne (planowe)
Charakter zmian:	<ul style="list-style-type: none"> – adaptacyjne – innowacyjne
Zakres zmian:	<ul style="list-style-type: none"> – częściowe (w systemie) – całościowe (systemu i w systemie)
Przedmiot zmian:	<ul style="list-style-type: none"> – technologiczne – strukturalne – skierowane na ludzi
Sposób przeprowadzania:	<ul style="list-style-type: none"> – ewolucyjne – rewolucyjne
Ciągłość procesu zmian:	<ul style="list-style-type: none"> – stopniowe – skokowe

Źródło: opracowano na podstawie Majchrzak, s. 15, Ściborek, s. 60–68; Białoń, s. 21⁹.

Z punktu widzenia stopnia (głębokości) zmian wyróżnia się:

- zmiany reprodukcyjne, dotyczące poziomu operacyjnego, które polegają na bieżącym ulepszaniu struktur, procesów i systemów. Są to zatem przekształcenia, które mają na celu dostosowanie się do bieżącej sytuacji na rynku;

⁸ Wikipedia: https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zmian%C4%85.

⁹ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Materiały Dydaktyczne nr 118, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 15. Z. Ściborek, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, A. Marszałek, Toruń 2007, s. 21.

- zmiany transformacyjne, odnoszące się do poziomu strategicznego, które obejmują istotne przeobrażenia i oznaczają zmianę kierunku myślenia i działania.

Ze względu na charakter impulsu sprawczego wyróżniamy zmiany:

- dobrowolne, oznaczające, że przedsiębiorstwo samo przewiduje konieczność zmian w związku z dostrzeganymi szansami w otoczeniu,
- przymusowe, następujące w sytuacji trudności lub kryzysów. Zwykle mają swój początek inicjatywach menedżerów lub w czynnikach otoczenia.

Biorąc pod uwagę związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia wyodrębniamy następujące zmiany:

- reaktywne, stanowiące reakcję na zmiany już zaistniałe,
- antycypacyjne, wyprzedzające zmiany w otoczeniu.

Ze względu na charakter, zmiany dzielimy na:

- adaptacyjne, polegające na dodawaniu do istniejących rozwiązań nowoczesnych elementów lub na modyfikacji dotychczasowych rozwiązań,
- innowacyjne, polegające na wprowadzeniu nowych rozwiązań, prowadzących do zasadniczego przeobrażenia organizacji¹⁰.

Z punktu widzenia zakresu zmiany wyróżniamy zmiany:

- cząstkowe, dotyczące określonych części (obszarów, funkcji czy procesów),
- całościowe, dotyczące podstawowych obszarów przedsiębiorstwa lub jego całości (zmiany w systemie i zmiany systemu)¹¹.

Ze względu na przedmiot wyróżniamy zmiany:

- technologiczne, obejmujące zmiany wyposażenia, metod działania, procedur itd.,
- strukturalne, dotyczące statycznie i dynamicznie rozumianej struktury organizacyjnej,
- skierowane na ludzi, odnoszące się do umiejętności, kompetencji, postaw i motywacji.

Ze względu na sposób przeprowadzania wyróżniamy zmiany:

- ewolucyjne, wprowadzane stopniowo,
- rewolucyjne, wprowadzane gwałtownie.

¹⁰ H. Bruch, S. Ghoshal, *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 78–79.

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 407.

Ze względu na ciągłość procesu zmian występują zmiany:

- stopniowe, następujące powoli i łagodnie, które mają na celu bieżące dostosowanie do siebie poszczególnych składników organizacji i reagowanie na drobne zmiany otoczenia,
- skokowe, przeważnie radykalne i rewolucyjne zmiany, zachodzące pod wpływem istotnych przemian w otoczeniu lub wewnątrz organizacji¹².

Zmiany organizacyjne są zjawiskiem złożonym. Aby przyniosły zamierzony skutek, należy do nich podchodzić w sposób systematyczny, przemyślany i logiczny¹³. Realizowanie zmian wymaga znajomości niezbędnych modeli do ich skutecznego wprowadzenia oraz umiejętności radzenia sobie z oporem członków organizacji.

Według R. Griffina największe znaczenie w procesie wprowadzania zmian ma model zorientowany na ludzi¹⁴. Badacze z Harvard Business School zgodnie ze wspomnianym modelem również zwracają uwagę, że kiedy konieczna jest reorganizacja firmy, należy zacząć od rzeczy ogólnych: misji, dziedziny działalności, strategii na najbliższe lata oraz najważniejszych klientów. Następnie wskazują aby przebudować strukturę organizacyjną, poprzez albo zwolnienie pracowników albo zmienienie sposobów wykonywania pracy. Badacze podkreślają na każdym etapie, że podwładni muszą widzieć sens zmian i muszą wiedzieć, że zmiany nie odbędą się bez ich zaangażowania.

2. Proces zarządzania zmianami

Jednym z czynników, od którego zależeć będzie powodzenie zmiany, jest skuteczne zarządzanie procesem jej przygotowania oraz wprowadzenia w życie. Przez zarządzanie procesem zmiany rozumie się „zespół logicznie ze sobą powiązanych czynności ukierunkowanych na realizację założonych celów”¹⁵. Proces ten ma szczególne znaczenie w odniesieniu do zmian o dużym zakresie i głębokości,

¹² W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 31.

¹³ B. Kożuch, M. Cywoniuk, *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2005, s. 198.

¹⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 396–397.

¹⁵ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 137.

które obejmując całe przedsiębiorstwo lub jego ważne obszary. Takie zmiany muszą być przygotowane i realizowane etapowo, aby zapewnić spójność, kompleksowość oraz koordynację działań w czasie.

Zarządzanie zmianami jest zbiorem czynności nakierowanym na osiągnięcie oczekiwanego stanu w organizacji¹⁶, „stworzeniem wizji organizacji oraz programu jej realizacji”¹⁷, czy też „utrzymaniem równowagi między organizacją a jej otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami”¹⁸. Marek Brzeziński dodaje, że zarządzanie zmianami „jest przede wszystkim tworzeniem elastycznych możliwości gospodarowania [...] oraz szybkiego reagowania na terażniejszość i tworzenia takiej organizacji, która będzie dobrze prosperować w trudno przewidywalnej przyszłości”¹⁹. Z kolei Lesław Haber mówi o zarządzaniu zmianami jako działalności związanej z „podejmowaniem decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań”²⁰.

Okazje do przeprowadzania zmian według P. Druckera dzielimy na:

1. występujące wewnątrz organizacji i są to:
 - nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne,
 - niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami członków danej organizacji,
 - innowacja wynikająca z potrzeb procesu,
 - zmiany w strukturze przemysłu lub rynku, które wszystkich zaskakują.
2. występujące na zewnątrz organizacji, to:
 - zmiany demograficzne (zmiany w populacji),
 - zmiany w postrzeganiu np. mody,
 - nowa wiedza.

¹⁶ M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 190.

¹⁷ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 2012, s. 162.

¹⁸ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 249.

¹⁹ M. Brzeziński, *Proces uczenia się zmian*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 18.

²⁰ L.H. Haber, *management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2011, s. 19.

Proces zarządzania zmianami wymaga umiejętności nie przerwane nabywania wiedzy, która stanie się jedynym, znaczącym zasobem zarówno organizacji jak i społeczeństwa przyszłości²¹.

W omawianym temacie wyróżniamy cztery fazy procesu zmian:

- wyparcie i odrzucenie,
- opór,
- odkrycie,
- zaangażowanie.

Faza pierwsza odnosi się do reakcji na podaną do wiadomości publicznej informację o planowanej zmianie, która zazwyczaj wśród odbiorców budzi obawę oraz niepokój. Druga faza, wywołuje reakcje obronne przez odbiorców poprzez stwierdzenia, że zmiana jest niekonieczna i bezcelowa. W trzeciej fazie, gdy do odbiorców dociera informacja, że „nie ma odwrotu”, powoli w sposób racjonalny zaczynają akceptować zmiany. Odbiorcy nadal ubolewają nad utratą tego, co było. Jednakże zaczynają zastanawiać się: co ta zmiana oznacza dla nich. Zaangażowanie odbiorców następuje dopiero w fazie czwartej. W momencie, kiedy odbiorcy przekonują się, że zmianą jest konieczna i nieunikniona, że przyniesie wiele dobrego nie tylko dla nich jako jednostki, ale także dla całego systemu, zwracają swoją energię ku temu, co nowe.

Dla sprawnego zarządzania procesem zmiany niezbędne jest uporządkowanie tego procesu i określenie jego struktury. Przypadkowe propozycje kilku autorów zamieszczono poniżej w Tabeli 2.

Tabela 2. Procesowe zarządzanie zmianą w ujęciu wybranych autorów

R.W. Griffin ²²
<ul style="list-style-type: none"> – Uznanie potrzeby zmiany. – Ustalenie celu zmiany. – Diagnoza ważnych zmiennych. – Wybór techniki zmian. – Planowanie i wdrażanie zmian. – Faktyczne wdrożenie. – Ocena i kontynuacja.

²¹ P.F. Drucker, *Spółczesność postkapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 98.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 393.

D.K. Carr, K.J. Hard, W. Trahan²³
<ul style="list-style-type: none"> – Oszacowanie. – Planowanie. – Wdrożenie. – Odnowa.
L. Clarke²⁴
<ul style="list-style-type: none"> – Analiza zewnętrznego i wewnętrznego rynku dla zmian. – Przewidywanie i przewyższanie oporu wobec zmian. – Budowanie wspólnej wizji. – Budowanie zaangażowania. – Realizacja zmian. – Umocnianie zmian.
E. Masłyk – Musiał²⁵
<ul style="list-style-type: none"> – Nacisk i pobudzenie. – Zaangażowanie się agenta w proces zmian. – Rozpoznanie i diagnoza stanu. – Wspólne sformułowanie rozwiązania. – Wdrażanie nowego rozwiązania. – Wzmacnianie i akceptacja.
J. Majchrzak²⁶
<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja potrzeby zmian – analiza zewnętrzna i wewnętrzna. – Diagnoza potencjału organizacyjnego. – Tworzenie wizji zmian. – Identyfikacja strategii zmian (z punktu widzenia procesu i systemu). – Uruchomienie i realizacja programu zmian.
J. Kotter²⁷
<ul style="list-style-type: none"> – Ustalenie potrzeby zmian. – Stworzenie wpływowej koalicji na rzecz zmiany. – Stworzenie wizji przyszłości. – Upowszechnianie wizji. – Umożliwienie działania na rzecz wizji. – Planowanie dla tworzenia krótkookresowych zwycięstw. – Konsolidacja udoskonaleń i rozwijanie zmian. – Instytucjonalizacja nowych podejść.

²³ D.K. Carr, K.J. Hard, W. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 133.

²⁴ E. Masłyk – Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2012, s. 56–58.

²⁵ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Geerthner i Ska, Warszawa 2012, s. 242.

²⁶ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2012, s. 36.

²⁷ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, March – April.

B. Nogalski⁷
<ul style="list-style-type: none"> – Przyczyna dokonania zmian. – Konkretyzacja celu i zakresu zmiany. – Wybór metody przeprowadzenia zmiany. – Wybór strategii projektowania zmiany. – Preparacja prac projektowych. – Projektowanie wariantów rozwiązań zmiany. – Preparacja realizacji wybranego projektu zmiany. – Realizacja wybranego projektu zmiany. – Kontrola i ocena wyników zmiany.
B. Grouard, F. Meston⁸
<ul style="list-style-type: none"> – Określanie wizji zmian. – Pobudzenie zmian. – Przyspieszenie procesu zmian. – Pilotowanie zmian. – Realizowanie zmian. – Kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian. – Kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian. – Kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy. – Kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników. – Intensywne komunikowanie się.

Źródło: Opracowanie własne.

Zarządzanie procesem wprowadzenia zmian jest podstawowym czynnikiem, który decyduje o powodzeniu całej operacji. Przedsięwzięcie jest to niezwykle trudne. Jednakże prawidłowo przeprowadzone, przynosi wymierne efekty. Interesującą propozycję procesu zarządzania zmianą zaproponował J.P. Kotter, która obejmuje osiem etapów. Pierwsze cztery etapy obejmują „rozrożnienie” istniejącego statusu quo organizacji. Etapy od piątego do siódmego obrazują wprowadzanie zmian. Natomiast etap ostatni to „zamrożenie”, czyli ma za zadanie utrwalenie zmian³⁰.

Zarządzanie zmianą jest długim procesem. Nie przebiega według gotowych schematów, ponieważ każda badana jednostka dokonuje zmian wokół swojego systemu. Niemniej jednak, zarządzanie zmianami zawsze powinno prowadzić do zakładanych rezultatów. Bardzo często zmiany zachodzą w zespole ludzkim, np. jednym z czynników zaburzającym przebieg procesu jest opór pracowników wobec zmiany. Dlatego podstawowym warunkiem zmiany jest prawidłowa diagnoza.

²⁸ B. Nogalski, *Koncepcja modelu sterowania zmianą organizacyjną w instytucji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4, s. 33.

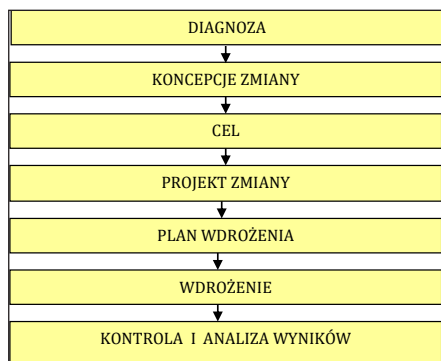
²⁹ M. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 27.

³⁰ J. Jasińska, *Zmiany w organizacjach*, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2015, s. 49.

Aby pokonać przeszkody K. Lewin opracował model procesu zmiany. Odnosi się on w równym stopniu do indywidualnych osób i grup jak i całych organizacji. Model, polega na „rozmnożeniu” obecnych wzorców i zachowań, „wprowadzeniu zmiany”, czyli opracowaniu nowych wzorów zachowań i następnie „ponowne zamrożenie”, czyli wzmocnienie nowych zachowań³¹. Rozmnożenie polega na wprowadzeniu konieczności zmiany, tak aby stała się ona oczywistą, że dana osoba lub przedsiębiorstwo dostrzeże ją i zaakceptuje. Następnie, wprowadzenie zmiany obejmuje dostrzeżenie i przyjęcie nowych postaw, wartości oraz zachowań. Wyszkolony agent zmiany przeprowadza przez ten proces osoby lub przedsiębiorstwo. Ponowne zamrożenie oznacza utrwalenie nowych wzorów zachowań dzięki mechanizmom wspierającym lub wzmacniającym do czasu, aż staną się nową normą postępowania.

Zatem proces zmian rozpoczyna się od postawienia diagnozy. Ważną kwestią jest również komunikacja i bezpośredni kontakt z ludźmi, który pozwala głębiej dotrzeć do najważniejszych problemów przedsiębiorstwa. Poznanie przyczyn i uświadomienie sobie potrzeby zmian daje podstawę do określenia celu i projektu zmiany. Przygotowanie planu wdrożenia zmiany oraz wdrożenie zmiany wymaga przygotowania odpowiednich zespołów, warunków organizacyjnych i technicznych procesu zmiany.

Koncepcja wdrażania zmian może być następująca (Rysunek 1).



Rysunek 1. Przykładowa koncepcja zmian

Źródło: H. Dźwigoł, *Zmiany w przedsiębiorstwie jako istota nowoczesnego zarządzania firmą w okresie restrukturyzacji*. *Wiadomości Górnicze* 7–8/2001, Katowice 2001.

³¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 411.

Przykładowymi procesami zarządzania zmian są:

- „proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym przy zapewnieniu, że zasoby firmy są bezpiecznie powiązane z produktami/usługami dostarczonymi klientom i realizacją celów organizacji (Anderson);
- część procesu prowadzenia każdej działalności gospodarczej lub jako krok pomiędzy planowaniem strategicznym a wdrożeniem planu”³².

Wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie jest procesem biorącym pod uwagę trzy podstawowe czynniki:

- stworzenie wizji, kierunku do którego przedsiębiorstwo chce zmierzać;
- opracowanie strategii, która pozwoli funkcjonować zmianą w procesie prowadzenia działalności przedsiębiorstwa,
- ukształtowaniu takiego otoczenia, aby zapewniało stałe doskonalenie oraz podtrzymywanie zmian.

Wyniki osiągnięte w procesie zmian muszą być dokładnie zbadane i przeanalizowane. Istotnym jest, aby zarząd przedsiębiorstwa wyciągnął wnioski i był zwolennikiem procesu zmian, ponieważ „jedynym niezmiennym zadaniem zarządu jest ciągle dostosowanie się do zmian”³³.

3. Uczestnicy procesu zarządzania zmianami

Zmiana analizowana w obszarze podmiotowym organizacji przede wszystkim koncentruje się na aspekcie społecznym, czyli ludzie stanowią kluczowy czynnik powodzenia procesu zarządzania zmianami. Jak wynika z badań C.A. Carnalla³⁴ efektywność przeprowadzenia zmiany w 40 procentach zależy od rozwiązania problemów społecznych. To właśnie ludzie, zarówno jako społeczeństwo, czy jako jednostka indywidualna, muszą przyswoić sobie zmianę. A. Toffler pisał, że „odpowiedzialność za zmianę spoczywa na nas samych. Musimy zacząć od siebie, ucząc się nie zamykać z góry naszych umysłów i serc na to, co nowe, nieoczekiwane i pozornie radykalne”³⁵.

³² https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zmian%C4%85

³³ H. Dźwigoł, *Zmiany w przedsiębiorstwie jako istota nowoczesnego zarządzania firmą w okresie restrukturyzacji*. Wiadomości Górnicze 7–8/2001. Katowice 2001.

³⁴ C.A. Carnall, *Managing change in Organizations*, Financial Times/Prentice hall, London 2003, s. 145.

³⁵ A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Warszawa 2006, s. 510.

Koncepcja A.H. Masłowa określa potrzeby ludzi w procesie zmian, układając je hierarchicznie w pięć grup: materialne (fizjologiczne), bezpieczeństwa, przynależności (społeczne), uznania i samorealizacji. Zmiana może powodować zwiększenie lub zmniejszenie możliwości zaspokajania tych grup potrzeb³⁶. J. Majchrzak³⁷ prezentuje zestawienie potrzeb uczestników procesu zmian, pokazując niezbędny poziom ich zaspokajania (Tabela 3).

Tabela 3. Potrzeby ludzkie w procesie zmian

Przewidywany poziom zaspokojenia potrzeb w wyniku zmian	
ZMNIJSZONY	ZWIĘKSZONY
Potrzeby materialne	
Większa ilość pracy Ograniczone perspektywy rozwoju	Wyższe wynagrodzenie Dodatkowe świadczenia Lepsze warunki pracy
Potrzeby bezpieczeństwa	
Zachwiana stabilność zakresu pracy Niepewność miejsca pracy Niepewność zasad oceny	Formalne gwarancje Awans Wpływ na zakres zmian
Potrzeby przynależności	
Utrata miejsca pracy Praca w nieznanym zespole	Współpraca z autorytetami Wpływ na wprowadzanie zmian
Potrzeby uznania	
Utrata stanowiska Ograniczone uprawnienia	Awans Wyższe wynagrodzenie Zwiększone uprawnienia
Potrzeby samorealizacji	
Ograniczona samodzielność Mniejsza odpowiedzialność	Zwiększona samodzielność Zwiększona odpowiedzialność

Źródło: J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2012, s. 25.

³⁶ J. Jasińska, *Zmiany w organizacjach*, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2015, s. 63.

³⁷ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2012, s. 25.

Analizując zestawienie nasuwa się wniosek, że o ile stan organizacyjny lub techniczny można dostosować do zachodzących zmian w otoczeniu, o tyle ludzie nie tak łatwo będą poddawać się zmianom.

Najbardziej uniwersalnym modelem organizacji, w którym ludzie dzięki swojemu oddziaływaniu na poszczególne elementy organizacji kreują jej przyszły wizerunek jest model H.J. Leavitta. Istotą jego modelu są sprzężenia zwrotne między ludźmi, celami organizacji, strukturą organizacyjną a środkami technicznymi³⁸. J. Jones, A. Aguirre i M. Calderone z firmy doradczej Booz Allen Hamilton zaprezentowali na łamach magazynu „Strategy + business” 10 zasad zarządzania zmianą, aby zaangażować pracowników do wspólnego wdrażania nowości w ich miejscu pracy. Badacze twierdzą, że bez zaangażowania, każda zmiana pozostanie jedynie na papierze, ponieważ pracownicy ją zignorują, albo stawią opór nie do przejścia. Według nich do najważniejszych dziesięciu zasad zarządzania zmianą należą wskazane poniżej:

1. Zmiany wprowadzają ludzie – bez nich żaden menedżer przedsiębiorstwa nie zreorganizuje. To przede wszystkim ludzie uczestniczą w procesie wprowadzania zmian. Otrzymują inne zakresy obowiązków przez co praca staje się dla nich na początku trudniejsza, ze względu na między innymi potrzebę pozyskania nowych umiejętności i wiedzy.
2. Zaczynaj od zarządu – potrzeba zaangażowania po stronie kierownictwa, aby pracownicy zwłaszcza najniższego szczebla dostrzegli, że praca zespołowa jest bardziej efektywna. Zarząd firmy, pełniący funkcję lidera musi być świadomy wprowadzanych zmian, by nie dopuścić do reorganizacji na globalnym rynku.
3. Zaangażuj sprzątaczkę – portierzy, sprzątaczkę, pracownicy najniższych szczebli posiadają wiele informacji „z pierwszej ręki”, które mogą być bardzo ważnym sygnałem dla zarządu.
4. Zbuduj mapę zmian poprzez przygotowanie jasnego i zrozumiałego planu działań.
5. Nie zapomnij o motywacji – za dodatkową pracę należy się extra wynagrodzenie, godziny nadliczbowe jak również awans.
6. Podziel się wiedzą – obieg informacji jest bardzo ważny w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Plotka nie może stać się obowiązującą prawdą.

³⁸ H.J. Leavitt, *Applied Organizational change in Industry*, [w:] J. G. march (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965, s. 160.

7. Oceń kulturę organizacyjną – świadoma wiedza na temat wartości swoich pracowników, działań.
8. Wprowadzaj zmiany stopniowo, aby zminimalizować wstrząsy i dać poczucie bezpieczeństwa zatrudnionym.
9. Przygotuj się na niespodzianki, poprzez zbieranie i analizowanie danych mówiących o postępie prac.
10. Traktuj pracowników indywidualnie – reorganizacja firmy to osobiste przeżycie każdego z pracowników, nie tylko biznesowe wyzwanie. Dlatego kierownictwo przedsiębiorstwa powinno pomagać zrozumieć sens zmian i pomagać w dostosowaniu się do nowych warunków³⁹.

W przedmiocie oporu, jego źródłach i formach w odniesieniu do ludzi wypowiada się M. Bratnicki⁴⁰, który wyróżnił dwa podstawowe typy reakcji: pozytywną i negatywną. Reakcje są odpowiedzią na poglądy dotyczące problemów, z jakimi spotykają się inicjatorzy zmian. Istotna jest wiedza na temat reakcji ludzi, w obliczu reorganizacji, gdyż przyczynia się do minimalizacji kosztów społecznych zmian. Natomiast Andrzej Gniazdowski⁴¹ opisuje trzy typy zachowań uczestników opornych na zmiany:

- opór przeciwko zmianie jako całości,
- opór wobec stosowanej metody wprowadzania zmian,
- opór wobec warunków wprowadzania zmian.

Przyczyny oporu można też analizować zgodnie z regułą inercji sformułowaną przez Le Chateliera i Brauna⁴², która głosi, że „układ znajdujący się w stanie równowagi, na który działają nowe czynniki lub na który dotąd działające czynniki przestały działać albo w jakiś sposób się przekształciły, reaguje na te zmiany w pewien określony sposób, a mianowicie zmniejsza wpływ tych zmian na układ i przeciwdziała wytrąceniu go ze stanu równowagi”⁴³.

Ponadto możemy wymienić następujące przyczyny oporu:

³⁹ <https://trenerzy.pl/10-zasad-zarzadzania-zmiana/>

⁴⁰ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, s. 70–72.

⁴¹ A. Gniazdowski, *badania – wdrożenia. Rola placówek badawczych we wdrażaniu innowacji technicznych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 17.

⁴² J. Penc, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła marketingu i Biznesu w Łodzi, Łódź 1999, s. 393.

⁴³ J. Jasińska, *Zmiany w organizacjach*, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2015, s. 69.

- niezrozumienie sensu zmiany,
- brak zaufania do inicjatorów zmian,
- zagrożenie utraty czegoś ważnego,
- ignorowanie potrzeb, postaw i przekonań uczestników organizacji,
- nietolerowanie zmiany, wynikające z jej obawy⁴⁴.

W procesie przezwycięzania oporu należy w przedsiębiorstwie podjąć następujące działania:

- zbudować klimat zaufania poprzez dyskusję o problemach i sposobach i rozwiązywania,
- ukazać sens zmian,
- zapewnić udział uczestnikom w procesie zarządzania zmianami,
- stworzyć warunki nabywania nowych kompetencji i umiejętności.

Analizując zagadnienie oporu w przedsiębiorstwie wobec zmian, należy wziąć pod uwagę wewnętrzny obszar organizacji. Czynniki strukturalne, kulturowe mogą powstrzymać zmiany, ponieważ braki w unowocześnieniu organizacji „na co dzień” stanowią barierę w ograniczaniu zmian w organizacji⁴⁵.

4. Zarządzanie zmianami w kontekście globalizacji

Globalizacja jest zjawiskiem obserwowanym już od dawna. Pojęcie globalizacji według słownika języka polskiego PWN określana jest, jako „proces polegający m.in. na zwiększeniu obrotów handlu międzynarodowego, nasileniu przepływu kapitału, ludzi i technologii oraz zacieraniu różnic kulturowych⁴⁶”.

Zmiany obserwowane w gospodarce światowej wpływają na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach zarządzania zmianami. Do owych przemian, określanych mianem światowych trendów rozwoju, należą przede wszystkim⁴⁷:

⁴⁴ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2012, s. 81.

⁴⁵ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 22, 229, 263.

⁴⁶ Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

⁴⁷ A.I. Szymańska, *Globalizacja a nowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwem*, Rola przedsiębiorczości w edukacji, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków, s. 364–367.

- globalizacja gospodarki światowej związana jest z wzrostem liczby powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, przedsiębiorstwami;
- ograniczenie niezależności gospodarczej państw jest efektem spadku znaczenia wpływu granic na działalność handlową, a co za tym idzie – swoboda przepływu kapitału, techniki, dóbr, ludzi, usług, informacji, a w efekcie również idei, poglądów, koncepcji intelektualnych i stylów zarządzania⁴⁸;
- aktywizacja i dążenie do umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie innowacyjności, operatywności i dużej zdolności adaptacyjnej do zmieniających się warunków działania;
- powstanie jednolitego rynku, bez barier, kształtujących nowe relacje gospodarcze, wzrost konkurencji międzynarodowej⁴⁹; czynnikiem, który warunkuje zmiany w sytuacji rynkowej są nowe technologie;
- zmiana stylów życia, która jest konsekwencją starzenia się społeczeństw, zmiany systemów wartości, gustów i upodobań, a także rosnącej roli zdrowego środowiska w podnoszeniu jakości życia;
- konieczność stwarzania możliwości rozwoju zawodowego pracownikom, współdziałal w korzyściach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, dążący do podnoszenia wagi ich pracy oraz poprawę warunków pracy;
- rosnąca liczba wyboru zawodu oraz miejsca pracy, dzięki wzrostowi oczekiwań nowych wartości u ludzi, jako lepiej wykształconych i oczekujących szybszych karier zawodowych;
- wydłużanie czynnika czasu niezbędnego w procesie podejmowania decyzji gospodarczych w walce z konkurencją, a tym samym możliwość zaspokajania potrzeb rynku;
- kryzys hierarchicznych struktur zarządzania, powstawanie sieci przetwarzania informacji, a także zasadnicze zmiany w strukturze zarządzania;
- transformacja gospodarki industrialnej w gospodarkę informacyjną poprzez szeroki przepływ informacji, który ułatwia nawiązywanie stosunków handlowo-produkcyjnych, tworzenie wspólnych przedsiębiorstw, zdobywanie nowych segmentów rynku, tworzenie nowych sieci sprzedaży

⁴⁸ A. Zatorska, *Ku globalizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 22.

⁴⁹ W. Michalak, *Organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 35.

i produkowanie wyrobów dostosowanych do potrzeb lokalnych rynków zagranicznych niezależnie od ich położenia geograficznego⁵⁰.

Współczesne koncepcje i metody zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie zapobiegają zagrożeniom i stwarzają warunki do wykorzystania niespodziewanie pojawiających się szans. Istnieje wiele różnorodnych koncepcji zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie. Wybór jednej z nich wynika ze zdolności kadry menedżerskiej organizacji. Najczęściej stosowane koncepcje zarządzania zmianami w organizacji to:

- *lean management*, inaczej „odchudzone zarządzanie”, gdzie pierwszoplanową rolę odgrywa pracownik. Koncepcja ta zakłada dostosowanie się przedsiębiorstwa do warunków gospodarowania obecnie na rynku. Jest to proces powolny i ciągły, wprowadzający liczne zmiany w strukturze i sposobie zarządzania w dziedzinie przygotowania zawodowego oraz kształtowania postaw pracowników⁵¹. Lean Management jest obecnie jedną z najbardziej znanych i najszerzej wykorzystywanych w praktyce koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Sprowadza się do: perspektywności, wrażliwości, globalności, dynamiczności oraz ekonomiczności⁵². Koncepcja ta zakłada: „Elastyczność struktury organizacyjnej, ciągłe udoskonalanie organizacji poprzez liczne szkolenia kadry i pracowników, wyodrębnienie małych jednostek organizacyjnych, zespołów pracujących nad określonym zadaniem oraz podział odpowiedzialności⁵³”;
- *business process reengineering* – BPR – (reengineering), czyli radykalne przeprojektowanie procesów. „Istota reengineeringu polega na fundamentalnym, radykalnym i dramatycznym zburzeniu starych struktur i procesów w organizacji i zbudowaniu ich od nowa przy wykorzystaniu posiadanych i odzyskanych zasobów oraz nowoczesnych technologii informatycz-

⁵⁰ Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002.

⁵¹ S. Nowosielski, *Lean Management*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod. Red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 187.

⁵² B. Mięka, *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001, s. 92.

⁵³ https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management

nych⁵⁴). Efektem owych radykalnych zmian mają być duże oszczędności w obszarze jakości, serwisu i kosztów. Firmy, które wdrażają BPR to firmy które mają na przykład duże koszty lub firmy borykające się z konkurencją, zmianami w branżach, czy też firmy będące w rozkwicie z ambitnym i agresywnym zarządem.

Wymienione powyżej koncepcje różnią się przede wszystkim podejściem do czynników gospodarowania oraz zróżnicowanymi drogami zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie oraz kierunkiem wprowadzania zmian. Zdaniem P.F. Druckera, efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku opiera się na nowych wzorcach oraz racjonalnych instrumentach zarządzania⁵⁵. Istotą nowych modeli zarządzania jest odejście od schematyzmu, zaakceptowanie gwałtownej dynamiki zmian i różnorodności funkcjonowania otoczenia przedsiębiorstwa. Organizacje gospodarcze muszą wykazywać się większą otwartością na technologię, a także innowacyjnością, przedsiębiorczością oraz zdolnościami adaptacyjnymi.

5. Podsumowanie

W dzisiejszych czasach utrzymanie stabilności firm możliwe jest tylko poprzez umiejętność zarządzania zmianami w obrębie organizacji. Sprawne wprowadzanie nowych, lepszych rozwiązań stało się warunkiem *sine qua non* istnienia firmy na rynku. Jednak, z uwagi na to, że jest to proces niezwykle trudny, większość zmian wdrażanych w firmach napotyka ogromne problemy w celu osiągnięcia założonych celów. Uczestnikami procesu zarządzania zmianami są zarówno podmioty życia gospodarczego: właściciele firm, klienci, dostawcy, odbiorcy, konkurenci jak również gospodarka, prawo i polityka. Zarządzanie zmianą jest procesem, którego żadne przedsiębiorstwo działające w dzisiejszej praktyce gospodarczej nie uniknie. Od prawidłowego przeprowadzenia zmiany niejednokrotnie zależeć może przyszłość firmy i jej pracowników. Natomiast bez stosowania się do omawianych wskazówek, niezwykle trudno zakończyć proces transformacji z sukcesem. Oczywiście, można go odłożyć w czasie, albo przejść obok niego. Niemniej jednak pamiętajmy słowa Wiliama Deminga: „Możesz się nie zmieniać,

⁵⁴ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

⁵⁵ P.F. Drucker, *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

przetrwanie nie jest obowiązkowe”. Obecnie – jak twierdzą niektórzy – jedyną stałą rzeczą w biznesie jest zmiana. Uwaga zarządów i wyższych rangą menedżerów skierowana jest więc na zjawisko, którego wcześniej unikali jak ognia: na wprowadzanie zmian.

Bibliografia

1. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
2. Błaszczyk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
3. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998
4. Brojak-Trzaskowska M., *Procesy rozwojowe przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, CeDeWu, Warszawa 2014
5. Bruch H., Ghoshal S., *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006
6. Brzeziński M., *Proces uczenia się zmian*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3
7. Brzozowski M., Kopczyński T., *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009
8. Carnall C.A., *Managing change in Organizations*, Financial Times/Prentice hall, London 2003.
9. Carr D.K., Hard K.J., Trahant W., *Zarządzenie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
10. Celińska S., *Psychologia i praktyka zmiany organizacyjnej*, Wydawnictwo Harmonia Uniwersalis, Gdańsk 2015
11. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 2012
12. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw, cz. II. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
13. Drucker P. F., *Społeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

14. Dźwigoł H., *Zmiany w przedsiębiorstwie jako istota nowoczesnego zarządzania firmą w okresie restrukturyzacji*. Wiadomości Górnicze 7–8/2001. Katowice 2001
15. Gniazdowski A., *Badania – wdrożenia. Rola placówek badawczych we wdrażaniu innowacji technicznych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2012
16. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2003
17. Grouard M., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 2011
18. Haber L. H., *management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2011
19. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996
20. https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management
21. https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zmian%C4%85
22. <https://trenerzy.pl/10-zasad-zarzadzania-zmiana/>
23. Jasińska J., *Zmiany w organizacjach*, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2015
24. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961
25. Kożuch B., M. Cywoniuk, *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2005
26. Kotter J. P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, March – April
27. Leavitt H. J., *Applied Organizational change in Industry*, [w:] J. G. march (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965
28. Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Materiały Dydaktyczne nr 118, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002
29. Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2012
30. Masłyk – Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995
31. Melloan G., *Herman Miller`s Secrets of Creativity*, Wall Street Journal” 03.05.1988
32. Michalak W., *Organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2008
33. Mięka B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001

34. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*,
35. Nogalski B., *Koncepcja modelu sterowania zmianą organizacyjną w instytucji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4
36. Nowosielski S., *Lean Management*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod. Red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995
37. Penc J., *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła marketingu i Biznesu w Łodzi, Łódź 1999
38. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002
39. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2013
40. Schermerhorn John R., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
41. Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
42. Szymańska A.I., *Globalizacja a nowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwem*, Rola przedsiębiorczości w edukacji, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie
43. Ściborek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007
44. Rogers E.M. *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 2003
45. Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Warszawa 2006