

JOLANTA WALAS-TRĘBACZ*

Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: zmiana organizacyjna, typy zmian organizacyjnych, podejścia do zarządzania zmianami, modele wprowadzania zmian organizacyjnych

Streszczenie: Wprowadzanie zmian jest ważnym warunkiem trwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, a nawet przejawem jego żywotności i twórczego zachowania się kierownictwa oraz pracowników. W okresie przyspieszonej transformacji gospodarki musi być dokonywanych wiele zmian w przedsiębiorstwie i muszą one spełniać nie tylko funkcję adaptacyjną, ale także innowacyjną. Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia 'zmiana organizacyjna' oraz klasyfikacji zmian organizacyjnych z punktu widzenia różnych autorów. Artykuł prezentuje również syntetyczną charakterystykę podejść oraz modeli stosowanych we wprowadzaniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

1. Pojęcie zmiany organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele interpretacji pojęcia zmiany. Tabela 1 pokazuje kilka sposobów rozumienia zmiany według różnych autorów.

Pojęcie zmiany organizacyjnej może być rozumiane jako:

- wyprowadzone z racjonalnego modelu działania (model tradycyjny);
- koncepcja wyrosła na gruncie podejścia OD¹ (model zintegrowany).

dr Jolanta Walas-Trębacz – adiunkt w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, wykładowca w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie.

¹ Określenie 'rozwój organizacyjny' odnosi się do czegoś, co wpływa na doskonalenie organizacji, pomaga usprawnić jej działanie. Zdaniem W. Bennis'a koncepcja OD jest „kompleksową strategią edukacyjną zmierzającą do przekształcania przekonań, postaw, wartości i struktur organizacyjnych po to, aby mogły lepiej adaptować się do nowych technologii, wymagań rynku i innych wyzwań rzucanych przez zmieniające się otoczenie, a także do zawrotnego tempa zmian zachodzących w nich samych” (Maśłyk-Musiał, 1995, s. 101). Rozwój organizacyjny (OD) obejmuje zmiany strukturalne i techniczne, a szczególnie skupia się na zmianach w mentalności ludzi i w jakości stosunków pracy (Penc, 1999, s. 117; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 315–316).

T a b l i c a 1

Pojęcie zmiany organizacyjnej według różnych autorów

Autor	Definicja
B. Nogalski	Zmiana organizacyjna to przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się ona w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą w wymiarze czasu, przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Inaczej mówiąc, zmiany organizacyjne to przekształcenia zachodzące pomiędzy określonymi w czasie punktami, zmieniające charakterystykę (właściwości) i sposób działania organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki.
A. Stabryła	Zmiana wyraża różnice między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu, obiektu. Według A. Stabryły zmiany można podzielić na ilościowe (są to różnice występujące w wielkości jednego lub kilku parametrów) i jakościowe (wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu).
K. Żurek	Zmiana to rodzaj zmiany społecznej, wpływającej na sposób lub stopień współdziałania elementów w systemie i prowadzącej do podniesienia, utrzymania lub przywrócenia pożądanego poziomu zorganizowania zapewniającego wymaganą sprawność systemu.
J. Walas-Trębacz	Zmiany organizacyjne to wszelkiego rodzaju przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach zawartych w organizacji, dokonujące się pod wpływem oddziaływania zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania tejże organizacji.
J. Penc	Zmiany rozumiane są jako przekształcenia dokonywane przez firmę w swoim potencjale, strukturze, sposobie funkcjonowania czy działania na rynku, w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmieniających warunków otoczenia.
R. Borowiecki	Zmiany wyrażają się w przekształcaniach składników (podsystemów) przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Zmiana jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku.
M. Bratnicki	Zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. Zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: procesu pracy, kryteriów integracji, rozpiętości kierowania, wyposażenia, umiejętności pracowników itp.
E. Masłyk-Musiał	Zmiana bywa uważana za synonim innowacji lub dynamiki organizacyjnej. Aby jakieś zjawisko można było nazwać zmianą, musi ono być percypowane, empiryczne, planowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stabryła, 1996, s. 7; Walas-Trębacz, 2000, s. 10; Penc, 2001, s. 184; Borowiecki, 2003, s. 30; Bratnicki, 1998, s. 9; Masłyk-Musiał, 2003, s. 29.

W modelu tradycyjnym zmiana jest traktowana jako przejście od jednego stanu równowagi do innego (od modelu przestarzałego do pożądanego). Natomiast w mo-

delu nowoczesnym (zintegrowanym) zmiana nie jest przechodzeniem od jednego stanu równowagi do innego, ale jest zarządzaniem nierównowagą, cechującą wszystkie organizacje dynamiczne (nierównowaga i ruch są zjawiskami mocno wzajemnie powiązanymi).

W pierwszym przypadku zmiana jest środkiem osiągnięcia równowagi, w przypadku OD zmiana jest postrzegana jako podstawowy i naturalny mechanizm organizacji.

Zmiany widoczne są wszędzie, gdziekolwiek popatrzymy. Sama zmiana nie jest dla ludzi niczym nowym; to, co jest nowe to tempo jej wprowadzania. Nowe pomysły powstają niemal w ciągu jednej nocy, rodzą się firmy konsultingowe, biotechnologie i inne. Tempo tych zmian wpływa też na organizację. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu objęte są zmianami. Funkcjonują one w coraz szybciej i głębiej zmieniającym się otoczeniu². Przedsiębiorstwo może wywołać zmiany lub się im poddać, ale na ogół ich potrzebuje.

Tempo rozwoju zmian jest ogromne i trzeba się do niego dostosować. Technologie szybko stają się przestarzałe, zmniejsza się długość życia produktu na rynku, konkurencja wprowadza coraz więcej innowacji. Niezależnie czy dotyczy to wyprodukowanych dóbr czy usług, dzisiejsi klienci mają ogromne możliwości wyboru. Świadomy klient poszukuje wartościowego produktu, dlatego też przedsiębiorstwa zmuszone są sprostać wymaganiom, jakie dyktuje rynek. W tym celu trzeba się rozwijać, zmieniać, wychodzić naprzeciw potrzebom klientów, aby ich nie stracić, a wręcz przeciwnie – pozyskać jak największą ilość, bo to jest przecież misją i celem każdego przedsiębiorcy.

„Nic nie jest tak trudne do rozpoczęcia, niebezpieczne do przeprowadzenia i niegwarantujące powodzenia jak wprowadzenie nowego porządku rzeczy” (Machiavelli).

W warunkach turbulentnego otoczenia i gwałtownych zmian strukturalnych szanse na przetrwanie mają jedynie tzw. liderzy zmian, którzy nie traktują zmian jako zagrożenia, ale jako szansę – tak więc zorientowani na nowości i potrafiący umiejętnie je wykorzystać. Związane jest to z koniecznością:

- stworzenia polityki kreowania przyszłości;
- systematycznego wykorzystania metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian;
- właściwego sposobu wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- stworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji (Drucker, 2000, s. 73).

Wprowadzenie zmian jest w każdym przedsiębiorstwie takim samym zadaniem jak każde inne. Nie jest to jednak łatwe, a często wręcz wysoce skomplikowane.

² W stale wzrastającej turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa można wyodrębnić cztery zasadnicze tendencje: wzrost nowości zmiany; wzrost intensywności otoczenia; wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu oraz rosnącą złożoność otoczenia (Jasiński, 2005, s. 15).

Wśród tych zadań zasadnicze znaczenie dla kreowania i powodzenia organizacji ma z pewnością umiejętność zarządzania zmianami, która staje się dzisiaj jedynym stałym elementem sztuki prowadzenia biznesu³. Aby organizacja mogła odnosić sukcesy, musi stawać się organizacją inteligentną, uczącą się i rozwijającą poprzez samodoskonalenie, a jej menedżerowie muszą wiedzieć, jak efektywnie dokonywać zmian i w sposób kompleksowy oraz kompetentny przekształcać swoje przedsiębiorstwo pod kątem wzmacniania konkurencyjności. Musi ona nauczyć się, w jaki sposób stale odnawiać swoje zasoby oraz wprowadzać różne innowacje, aby zwiększać swoją elastyczność w dostosowaniu się do ciągle rozwijającego się rynku. Jednak zmiany te łączą się głównie z obawami czy oporami ze strony pracowników, gdyż powodują zakłócenia procesu równowagi w organizacji i wymagają często nawet zasadniczej modyfikacji postaw i zachowań pracowników, których one dotyczą. Zmiana ich mentalności, sposobu postrzegania swojej pracy oraz sposobu rozwiązywania nowych problemów staje się najtrudniejszą częścią procesu zarządzania zmianami. W takich przypadkach szczególnie istotne jest planowe i celowe zarządzanie emocjami pracowników, którzy na zmiany reagują apatią, oporem, sabotażem. Wymagane jest opracowanie zarówno dobrej metodyki, jak i strategii. Konieczne są jednoznaczne cele, wyraźne etapy i ramy czasowe oraz systematyczne śledzenie wypełniania założeń. Konieczna jest też wizja przyszłości, ustalenie celów i zadań oraz zakresów odpowiedzialności, a często także i przeprojektowanie procesów pracy. Dlatego też osoby, którym powierza się tę niezwykle trudną misję, muszą posiadać odpowiednie kompetencje do kierowania zmianami i przyspieszenia ich realizacji⁴. Sposób przekazania informacji jest bardzo istotny, gdyż od tego zależy powodzenie zrozumienia przez pracowników problemu zmiany. Wszystkie zmiany wywołują zakłócenia równowagi, zmniejszają poczucie bezpieczeństwa i pewności. Dlatego przed osobami odpowiedzialnymi stoi nie lada wyzwanie – muszą tak zarządzić procesem zmian, aby organizacja osiągnęła sukces, a zmiana przyniosła oczekiwane efekty (Mastyk-Musiał, 2003, s. 29).

³ M. Beer i N. Noria wprowadzili terminy ‘teoria E’ i ‘teoria O’, aby opisać dwa podstawowe cele zmiany. Pierwszym jest konieczność szybkiej poprawy sytuacji ekonomicznej (teoria E: podejście ekonomiczne) – gwałtowny i znaczący wzrost udziałów mierzony poprawą przepływu środków pieniężnych i ceną jednostki udziałowej, np. stosując bonusy za wyniki, redukcję zatrudnienia, wyprzedaż aktywów, strategiczne przeorganizowanie jednostek firmy. W tym podejściu do zmiany czynnikiem wywołującym potrzebę zmiany jest zwykle kryzys finansowy. Zmiana jest przeprowadzana odgórnie i z udziałem konsultantów zewnętrznych. Drugim celem zmiany jest konieczność poprawy sprawności organizacji (teoria O: podejście od strony możliwości organizacyjnych) – stworzenie takiej kultury organizacji, by wspierała ona uczenie się i wysokie wyniki zatrudnionych. Kluczowe jest zaangażowanie pracowników w zmianę i usprawnienie, stworzenie silnych więzi pomiędzy organizacją i jej ludźmi (Luecke, 2003, s. 20–22).

⁴ Ważną rolę wspomagającą w procesie zarządzania zmianami odgrywają agencje zmiany (Kozina, Walas-Trębacz, 2006, s. 259–268).

2. Klasyfikacje zmian organizacyjnych

Rodzaje zmian podobnie jak ich motywy są bardzo różnorodne. W pewnych przypadkach zmiany są bardzo ograniczone i krótkotrwałe, w innych natomiast – szerokie i długotrwałe, a czasami szybkie i gwałtowne. Z uwagi na skuteczność kierowania zmianą w przedsiębiorstwie ważne jest dostrzeżenie źródeł zmian w organizacji jak również poznanie ich natury i rodzaju. Ta umiejętność spostrzegania, trafnego definiowania potrzeb zmiany warunkuje cały proces planowania i realizowania zmiany.

Klasyfikacja zmian organizacyjnych pełni z jednej strony rolę porządkującą, z drugiej zaś ułatwia scharakteryzowanie podejmowanej zmiany, przewidzenie przyszłych jej skutków. Ogranicza to w znacznym stopniu ryzyko niepowodzenia. Pierwszym warunkiem dokonania prawidłowej klasyfikacji jest określenie kryteriów podziału. Można wobec tego wyróżnić wiele propozycji typologii zmian, które przedstawiono w tablicy 2.

Tablica 2

Klasyfikacje zmian organizacyjnych według różnych autorów

Podział wg M. Czerskiej:	Rodzaje zmian
1. Ze względu na źródło zmian	a) zmiany dobrowolne b) zmiany narzucone
2. Ze względu na zakładany cel	a) zmiany zachowawcze b) zmiany rozwojowe
3. Według kryterium zakresu	a) zmiany całościowe b) zmiany fragmentaryczne
4. Z punktu widzenia zakresu zmian organizacyjnych	a) zmiany innowacyjne (twórcze) b) zmiany adaptacyjne (odtwórcze)
5. Ze względu na korelację czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	a) zmiany reaktywne b) zmiany wyprzedzające
6. Ze względu na rzeczywiście uzyskany efekt zmiany	a) zmiany pozytywne b) zmiany negatywne c) zmiany obojętne
Podział wg A. Zarębskiej:	Rodzaje zmiany
1. Kryterium relacji czasowej zmiany przedsiębiorstwa do zmiany w jego otoczeniu	a) charakter planowy zmiany b) charakter dostosowawczy zmiany
2. Kryterium przyczyn zmiany	a) zmiany dobrowolne b) zmiany przymusowe
3. Kryterium fazy ruchu organizacyjnego	a) zmiany związane z identyfikacją organizacji z otoczeniem b) zmiany w sposobach koordynacji działań umożliwiające dostosowanie struktur do cyklu życia organizacji c) zmiany w sposobach kontroli zachowań i sytuacji d) zmiany we właściwościach odzwierciedlających układy władzy i interesy dominujących koalicji

cd. tablicy 2

Podział wg A. Zarębskiej:	Rodzaje zmiany
4. Kryterium czasu trwania	a) zmiany o charakterze ewolucyjnym b) zmiany o charakterze rewolucyjnym
5. Kryterium tempa i skali zmian	a) zmiany o charakterze odcinkowym b) zmiany o charakterze kompleksowym
6. Kryterium rozmiaru zmiany	a) zmiany o charakterze rozwojowym b) zmiany o charakterze przekształcenia c) zmiany o charakterze transformacji
Podział wg B. Grouarda i F. Mestona:	Rodzaje zmiany
1. Kryterium głębokości zmiany	a) zmiany modyfikowane powierzchniowo b) zmiany modyfikowane głęboko
2. Kryterium szybkości zmian	a) czas przeprowadzenia zmiany powinien być jak najkrótszy z powodu konieczności mobilizacji w czasie całego procesu zmian zasobów przedsiębiorstwa na zadaniach niełączących się bezpośrednio z jego podstawowymi, bieżącymi celami. b) czas przeprowadzenia zmiany powinien być jak najkrótszy i wiąże się to ze zdolnością włączania pracowników w proces zmian
3. Kryterium sposobu inicjowania zmian	a) zmiany narzucone b) zmiany uzgodnione

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czerna, 1996, s. 55–56; Zarębska, 2002, s. 51–58; Grouard, Meston, 1997, s. 21–26.

Można wyróżnić dwa podejścia do klasyfikowania zmian:

– podejście jednowymiarowe dokonuje ich podziału na określone grupy na podstawie nasilenia pojedynczej wybranej cechy, tj. czas trwania, relacja czasowa między zmianą środowiska a zmianą organizacji, czy też zasięg i głębokość;

– podejście wielowymiarowe pozwala rozpatrywać zmiany pod wieloma względami naraz, ponieważ zmiana traktowana jest jako zespół cech (wymiarów, zmiennych), których kombinacja daje określony typ zmiany organizacyjnej i które łącznie odzwierciedlają sens tego pojęcia (Zarębska, 2002, s. 52–60).

Analiza dynamiki organizacyjnej wymaga uwzględnienia związków istniejących wewnątrz organizacji, ale przede wszystkim relacji występujących między biznesem a rynkiem. W takiej analizie sytuacji biznesowej można wyróżnić cztery typy zmian:

- Zmiana liniowa – następuje w obrębie rynku, linii produktowej lub branży, w której firma rozpoczęła działalność w chwili swego powstania lub w której dotychczas działała.

- Zmiana geometryczna – musi uwzględnić istotne trendy przekształceń na rynku lub w przemyśle, w którym działa firma.

- Zmiana kwantowa – oznacza przesunięcie działalności firmy do obszarów powiązanych rynkowo lub technologicznie po to, by wzmocnić lub poszerzyć działalność, która do tej pory była dla niej najważniejsza.
- Metamorfoza – całkowite przekształcenie połączone z opuszczeniem przemysłu, w którym firma rozpoczęła działalność (Masłyk-Musiał, 2003, s. 41).

3. Podejścia i modele zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy podstawowe podejścia do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie⁵:

1) nurt systemowy, który zakłada, że organizacje składają się ze współdziałających i współzależnych elementów, będących pod wpływem tych samych sił, a efekty zmian w jakimkolwiek obszarze nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od całości, gdyż wszystkie podsystemy przedsiębiorstwa są z sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują, co powoduje, że zmiana jednego obszaru organizacji wywołuje zmiany lub ich konieczność w innym obszarze;

2) nurt behawioralny – jego przejawem w teorii zarządzania są prace poświęcone doskonaleniu organizacji. Doskonalenie organizacji jest zaplanowanym działaniem długofalowym, które ma przesunąć organizację na wyższy poziom funkcjonowania, przy jednoczesnej znacznej poprawie wydajności i zadowolenia członków organizacji. Chociaż doskonalenie organizacji często obejmuje zmiany struktury i technologii, to przede wszystkim koncentruje się na zmianie postaw ludzi oraz istocie i jakości ich stosunków pracy;

3) nurt zintegrowany tzw. kompleksowy – należy go stosować, wdrażając przekształcenia u progu XXI wieku. Łączy w sobie orientację strategiczną z jednoczesnym pełnym wykorzystaniem potencjału kierowniczego i pracowniczego. Jest ono najczęściej postulowane we wdrażaniu zmian organizacyjnych do przedsiębiorstw (Zarębska, 2002, s. 35–44).

Koncepcyjne modele przedstawiające charakter i proces zmian mają wiele cech wspólnych. Główna zasada mówi, że cały proces reorganizacji musi opierać się na naturalnym i wcześniej sprawdzonym potencjale firmy, musi być dokładnie dopasowany do danego układu. Wszystkie udane modele posiadają wspólne elementy, takie jak:

- zmiany muszą być przekrojowe;
- trzymanie się procedur w celu wprowadzenia zmian;
- obejmują zestaw czynników niezbędnych do osiągnięcia sukcesu.

Tablica 3 prezentuje podstawowe modele wprowadzania zmian.

⁵ Bazując na tradycyjnych podejściach organizatorskich, można wyodrębnić trzy klasyczne podejścia do zarządzania zmianami w organizacji: diagnostyczne, prognostyczne i prognostyczno-diagnostyczne (Malara, 1998, s. 47).

Tablica 3

Podstawowe modele wprowadzania zmian organizacyjnych według różnych autorów

Autor	Rodzaje modeli
A. Zarębska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model cyklu życia organizacji – zmiany następują po sobie według określonej kolejności zdarzeń. 2. Model teologiczny – rozwój organizacji prowadzi do określonego jej stanu końcowego. Organizacja samoistnie lub poprzez współdziałanie z innymi buduje wizję stanu końcowego, następnie podejmuje działania w celu osiągnięcia tego stanu, jednocześnie monitorując postęp tych działań. 3. Model dialektyczny – przedsiębiorstwo funkcjonuje w zróżnicowanym świecie, gdzie występują zdarzenia, siły lub przeciwstawne wartości, które konkurują z sobą w celu zdobycia dominacji i kontroli. 4. Model ewolucyjny – w tym ujęciu rozumie się kumulujące się zmiany w strukturach przedsiębiorstw.
J. Gościcki, A. Koźmiński	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modele opisujące (deskryptywne) – prezentują istniejącą strukturę organizacyjną, aktualne efekty jej funkcjonowania i ukształtowanie czynników strukturotwórczych. 2. Modele prognostyczne (wzorujące) – prezentują przyszłą, założoną strukturę i oczekiwane efekty jej funkcjonowania. 3. Modele decyzyjne (normatywne) – pozwalają estymować poziom funkcji kryterium przy różnym ukształtowaniu zmiennych zależnych.
H. Bieniok, J. Rokita	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modele statyczne – przedstawiają przestrzenne i administracyjne rozmieszczenie zadań, ludzi i środków oraz kierunek i rodzaj powiązań między nimi. 2. Modele dynamiczne – przedstawiają funkcjonowanie struktury, przebieg procedur realizacji zadań.
Cz. Bąbiński, J. Skalik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modele fizyczne – dzielą się na modele kształtu i struktury oraz modele wyrobów. 2. Modele opisowe – przybierają postać dokumentacji organizacyjnej. Odzwierciedlają podział pracy pomiędzy stanowiska, zakres specjalizacji stanowisk, podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności. 3. Modele graficzne – przyjmują postać schematów organizacyjnych, wykresów blokowych, szkiców kart przebiegu, tablic, harmonogramów. 4. Modele matematyczne – można je podzielić na modele statyczne, związane z prezentacją aktualnej lub przyszłej struktury, warunków i efektów jej funkcjonowania oraz modele optymalizujące, decyzyjne. Przyjmują one postać równań bądź nierówności i są wykorzystywane głównie w zarządzaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zarębska, 2002, s. 73–78; Czerna, 1996, s. 55–77.

Tablica 4 przedstawia inne podejścia do modeli zmian organizacyjnych.

T a b l i c a 4

Podejścia do modeli zmian organizacyjnych

Autor modelu	Etapy procesu			
Lewin (1947)	Pobudzenie	Transformacja		Konsolidacja
Beer (1980)	Niezadowolenie	Zmiana		Model docelowy
Kanter (1983)	Porzucenie tradycji i kryzys	Decyzje strategiczne i pierwsze działanie		Zmiany i instytucjonalizacja
R.J. Bullock, D. Batten (1985)	Badanie	Planowanie	Działanie	Integracja
Tichy & Devanna (1986)	Pobudzenie	Mobilizacja		Wzmacnianie
Nadler & Tushman (1989)	Wyzwolenie energii	Cele		Działania
W. Bridges (1991)	Zakończenie	Strefa neutralna		Nowy początek
P. Senge i inni (1993)	Wczesna faza procesu implementacji zmian: – tworzenie wizji; – planowanie; – poszukiwanie energii; – podejmowanie decyzji	Utrzymanie i kompletna odnowa		Ocena wyzwań inicjowania, utrzymanie, renowacja i przemyślenia
J.P. Kotter (1996)	1. Stworzyć poczucie konieczności. 2. Powołać zespół sterujący. 3. Zbudować przejrzystą wizję.	4. Podać do wiadomości wizję. 5. Stworzyć możliwości do poparcia zmian przez personel. 6. Osiągać krótkotrwałe zyski.		7. Skonsolidować usprawnienia i zyski, dokonać dalszych zmian. 9. Osadzić nową filozofię i metody zarządzania w kulturze przedsiębiorstwa.
D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan (1996)	Ocena	Planowanie	Implementacja	Odnowa

Ź r ó d ł o: Zarębska, 2002, s. 79; Masłyk-Musiał, 2003, s. 56; Krawiec, 2007, s. 71–83.

4. Zakończenie

Przedsiębiorstwo, chcąc zachować konkurencyjność i odnosić sukcesy, musi dokonywać wielu zmian, przekształcać swoją strukturę organizacyjną, zakresy działania i funkcje, szybko zmieniać wyroby, rynki i rodzaje działalności. Musi więc ono stać się organizacją dynamiczną i kreującą oraz przeprowadzającą zmiany zapewniające mu niezbędną elastyczność i dynamikę w działaniu, co w rezultacie będzie odpowiednie do dynamiki zmian występujących w otoczeniu.

Zarządzanie zmianami jest zatem procesem wykorzystania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym, przy zapewnieniu

niu, że zasoby przedsiębiorstwa są bezpośrednio powiązane z produktami lub usługami dostarczonymi klientom i realizacją celów organizacyjnych. Jest to część procesu prowadzenia każdej działalności gospodarczej lub też może być postrzegane jako krok między planowaniem strategicznym a wdrożeniem planu (Zarębska, 2002, s. 29). Zarządzanie zmianami jest kluczową kompetencją przedsiębiorstw funkcjonujących w szybko zmieniającym się otoczeniu (Bratnicki, 1998, s. 9).

Bibliografia

- Borowiecki R. 2003. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji*. W: Borowiecki R., Jaki A. (red.). *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa–Kraków: AE w Krakowie, TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”. ISBN 83-725-1381-3.
- Bratnicki M. 1998. *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Katowice: AE w Katowicach. ISBN 83-872-658-02.
- Czerska M. 1996. *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Drucker P.F. 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza SA. ISBN 837-20-060-59.
- Grouard B., Meston F. 1997. *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-868-902-31
- Jasiński B. 2005. *Turbulencja otoczenia*. W: Krupski R. (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1582-7.
- Kozina A., Walas-Trębacz J. 2006. *Agent zmiany w procesie restrukturyzacji firmy*. W: Borowiecki R., Jaki A. (red.). *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*. Kraków: AE w Krakowie. ISBN 978-83-7246-536-8.
- Krawiec F. 2007. *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-713-5.
- Luecke R. 2003. *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes. ISBN 83-889-703-56.
- Malara Z. 1998. *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. ISSN 0324-9492.
- Masłyk-Musiał E. 1995. *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: CIM. ISBN 83-862-104-94.
- Masłyk-Musiał E. 2003. *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-893-550-78.
- Penc J. 1999. *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”. ISBN 83-854-28-47-X.
- Penc J. 2001. *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”. ISBN 83-854-286-5-8.
- Stabryła A. 1996. *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka. ISBN 83-86575-09-3.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-12-95-X.
- Walas-Trębacz J. 2000. *Formułowanie strategii produktu w zarządzaniu zmianą*. Praca doktorska (maszynopis niepublikowany). Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Zarębska A. 2002. *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin. ISBN 837-25-1311-2.

Organizational Changes Introduced into the Enterprise

A b s t r a c t: Introduction of changes is an important condition of duration and development of every enterprise. During accelerated transformation of economy, there has to be made many changes in the enterprise and they have to fulfil not only adaptive functions, but also innovative ones. The purpose of the paper is to introduce a notion of 'organizational changes' as well as presentation of the typology of organizational changes in an enterprise based on literature of object with a point of view of different authors. The article also presents a synthetic profile of conceptions and models applied while introducing organizational changes in an enterprise.

Key words: organizational changes, type of organizational changes, conception of change management, models of introduction of organizational changes
