

*Joanna Małgorzata Michalak**

O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”

1. Wprowadzenie

Nieustanne zmiany otoczenia organizacji powodują, że dotychczasowe sposoby zarządzania wymagają redefinicji. Jeszcze 50 lat temu w Polsce, okoliczności rynku producenta umożliwiały, aby w sposobie funkcjonowania podmiotów gospodarczych dominowały działania stabilizujące, skupione na wewnętrznej optymalizacji i zmierzające do zapewnienia najwyższego poziomu produktywności w wyniku podziału pracy, specjalizacji i standaryzacji.

Od lat 70. otoczenie stawało się coraz bardziej złożone i dynamiczne. Statyczne podejście przestało być wystarczające do utrzymania choćby minimum sprawności, umożliwiającej przeżycie organizacji¹, a tym bardziej jej podnoszenia.

Z początkiem lat 90. burzliwe, radykalne i stałe zmiany w świecie biznesu przejawiające się w: rosnącej konkurencji, globalizacji, postępie technologicznym, zmianach w otoczeniu prawnym organizacji, redukcji barier międzynarodowej wymiany handlowej, zmusiły kadry zarządzające podmiotów rynkowych do ciągłego uruchamiania co najmniej niewielkich, za to bieżących zmian organizacyjnych. Taka sytuacja ma miejsce do dzisiaj.

Skoro zmiany stanowią codzienność funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa wolnorynkowego, zatem można się spodziewać, że sukces rynkowy w dużej mierze jest wypadkową przebiegu i efektów działań organizatorskich. Przy czym, z badań autorki niniejszego opracowania wynika, że w praktyce zarządzania niewystarczającą uwagę

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Kieżun W., *Sprawne Zarządzanie Organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

przypisuje się działaniom preparacyjnym, inicjującym uruchomienie zmian. Wiele zmian podejmowanych jest pochopnie z pominięciem identyfikacji rodzaju, natężenia i tendencji rozwojowej czynników przyczyniających się do zmian (przesłanek zmian. W związku z tym, trudne staje się uzasadnienie potrzeby podjęcia tych zmian, a następnie poprawne zdefiniowanie celu/ów działań zmieniających, które determinują zakres, obszar i formę planowanych przekształceń, a zatem determinują końcowy wynik podejmowanych działań.

Podjęcie dyskusji w tym zakresie wydaje się szczególnie istotne w świetle działań organizatorskich podejmowanych, a w innych wypadkach zaniechanych, przez podmioty rynkowe w warunkach aktualnego światowego kryzysu gospodarczego. Niektóre z tych działań noszą bowiem znamiona nieracjonalności.

2. Przyczyny zmian w funkcjonowaniu organizacji

Istnieje wiele „sygnałów ostrzegawczych”¹ świadczących o potrzebie uruchomienia działań zmieniających w funkcjonowaniu organizacji, jednak pochodzą one z dwóch źródeł: samej organizacji lub jej otoczenia.

Niektórzy autorzy - jak McKelvey - utrzymują, że większość zmian w organizacji jest wynikiem oddziaływania bodźców wobec niej zewnętrznych, do których zaliczymy²:

- rynek i siły nim rządzące, czyli zjawiska globalizacji gospodarki i rynków, konkurencji, preferencji klientów³ i kształtowania się popytu, nowych możliwości rynkowych, pojawienia się nowych produktów bądź usług;
- technologia i dynamiczny jej rozwój, szczególnie w obszarze technik informatycznych;

¹ Carnall C.A., *Managing Change in Organisation*, Prentice Hall, London 1990, s.192 – 198.

² Carr K.D., Hard J.K., Trahan J.W., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 45-48.

³ Wiele zmian na rynku jest spowodowanych zmianami demograficznymi. Przykładowo, wzrost liczby rodzin, w których oboje rodzice pracują i rodzin niepełnych przyczynia się do skoncentrowania klientów na takich czynnikach jak czas, elastyczność, wygoda i do nietolerowania błędów. J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

- zjawiska społeczne i polityczne, które znajdują swój wyraz m.in. w prywatyzacji i reorganizacji przedsiębiorstw, uspołecznianiu roli firm.

Inni badacze, wśród nich J. Thomson wskazują raczej na źródła wewnętrzne zmian⁴, a zatem związane z aspiracjami uczestników organizacji – najczęściej kadry zarządzającej - realizacją celów wynikających z chęci rozwoju, poprawy pozycji konkurencyjnej itp.⁵, konieczności usunięcia dysfunkcji, wprowadzenia usprawnień, utrzymania *status quo*.

Z kolei, spośród impulsów pochodzących z otoczenia organizacji i działających na rzecz zmian, lub wręcz wymuszające dostosowanie się podmiotów rynkowych, można wymienić zmiany związane z otoczeniem politycznym i prawnym. Przykładem mogą być zmiany systemu zarządzania gospodarką, zmiany w prawie gospodarczym, bankowym i podatkowym, ale także zmiany związane z odkryciami w dziedzinie nauki np. rozwój nowych koncepcji zarządzania, takich jak *reengineering*, *Total Quality Management*.

Kolejną przyczyną w ramach tej kategorii jest dążenie do usprawnienia rozwiązań organizacyjnych, które już w momencie wdrożenia były niedoskonałe⁶. Sytuacja taka może mieć miejsce, gdy nastąpią zmiany warunków funkcjonowania już w trakcie realizacji zmian, niemożność przewidzenia konsekwencji zmiany czy reakcji uczestników organizacji. Przy czym, ważniejszy niż przetrwanie będzie rozwój i umacnianie pozycji organizacji w jej otoczeniu.

Wewnętrzne czynniki zmian mogą mieć charakter *subiektywny* bądź *obiektywny*. Czynniki subiektywne wiążą się z niezaspokojonymi aspiracjami uczestników organizacji. Stanowią wyjątkowo silny motywator do zmian, aczkolwiek nadmierne ambicje mogą czasem okazać się zgubne dla organizacji. Wśród obiektywnych podstawowych czynników wewnętrznych można wymienić przede wszystkim: spadek zysków, fluktuację kadry pracowniczej, wzrost kosztów działalności,

⁴ Carnall C.A., *Managing Change in Organization*, Prentice Hall Int., New York 1990, s. 183.

⁵ Carr K.D., Hard J.K., Trahant J.W., op. cit., s. 45-48.

⁶ Czerna M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s.13.

konflikty i niezadowolenie wśród załogi, obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów lub usług, niezadowalający poziom technologii, zużycie parku maszynowego, niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników, brak środków na inwestycje, spadek wydajności pracy, małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów.

Często jednak potrzebę zmian wywołuje, jak zauważa Z.Mikołajczyk, nieskuteczne zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi – takimi jak: zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż i działania marketingowe, finanse, zarządzanie ludźmi, organizacja i zarządzanie - czy przedsiębiorstwem jako całością⁷. Wszystkie jednak wymienione zjawiska świadczą o tym, że organizacja nie funkcjonuje tak sprawnie jak dotychczas, co sygnalizuje konieczność podjęcia działań korygujących.

Znamion niesprawności organizacyjnej, uzasadniających potrzebę działań zmieniających można również poszukiwać w sferze jej kultury. E.Masłyk dokonała porównania symptomów nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji, bezwzględnie wymagających interwencji w postaci zmian organizacyjnych oraz stanu sprawności, gdy zmiany nie są pożądane (Tabela 1).

Z kolei, D. Torrington, J. Weightman i K. Johns do grupy wewnętrznych czynników zmian zaliczają trzy sytuacje, które świadczą o pewnych zakłóceniach w funkcjonowaniu organizacji i o potrzebie optymalizacji w tym zakresie⁸:

- „coś” dzieje się nie tak - organizacja zaczyna funkcjonować gorzej niż do tej pory, za dużo czasu pochłania usuwanie usterek i łagodzenie sytuacji kryzysowych;
- na szczeblu kadry zarządzającej pojawiają się głosy niezadowolenia stopniowo przekształcane w projekty konkretnych zmian. Należy się jednak spodziewać, że zmiany narzucone, gdy osoby, których dotyczą nie zostały zaangażowane w ich przygotowanie wywołają opór społeczny;
- zamiar posiadania stale aktualnej oferty rynkowej.

⁷ Mikołajczyk Z., Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 30.

⁸ Torrington D., Weightman J., Johns K., Effective management: People and organisation, Prentice Hall Int., London 1989, s. 107.

Tabela 1 Symptomy „zdrowia“ i „choroby“ organizacji

SYMPTOMY CHOROBY	SYMPTOMY ZDROWIA
Małe osobiste zaangażowanie w cele organizacyjne z wyjątkiem ludzi na szczycie piramidy władzy	Cele są powszechnie podzielane przez członków organizacji i istnieje chęć do ich realizacji
Ludzie w organizacji obserwują, że „sprawy idą źle”, ale nie robią nic, żeby poprawić tę sytuację.	Ludzie czują się swobodni w sygnalizowaniu swoich niepokojów i trudności, ponieważ czują, że ktoś w organizacji zajmie się tym problemem i są nastawieni optymistycznie, że zostanie rozwiązany
Zewnętrzne czynniki komplikują rozwiązanie problemów. Status, schemat organizacji są ważniejsze niż rozwiązywany problem. Ludzie traktują się grzecznie i formalnie, co maskuje faktyczne opinie, zwłaszcza w stosunku do szefów.	Rozwiązywanie problemów jest wysoce pragmatyczne. Przy dyskusowaniu problemów ludzie współpracują w sposób nieformalny i nie są hamowani przez status oraz hierarchię.
Ludzie na szczycie hierarchii starają się kontrolować tak wiele sytuacji, jak to jest tylko możliwe. Decyzje podejmowane przez nich oparte są częściowo na nieadekwatnych do rzeczywistości informacjach i radach pracowników.	Podjęcie decyzji determinują takie czynniki, jak zdolność, odpowiedzialność, dostępność informacji, czas przeciążenia pracą i wymagania w zakresie zawodowego i kierowniczego rozwoju. Czynnikiem determinującym nie jest stopień zajmowany w organizacji.
Kierownik może czuć się osamotniony przy egzekwowaniu wykonania pracy. W jej realizacji, po jego myśli, pomagają mu rozkazy, polityka działania i procedury.	Ważna rola zespołu w planowaniu, wykonywaniu i w tworzeniu dyscypliny, słowem, wspólne dzielenie odpowiedzialności.
Konflikty są ukrywane lub podejmowane są działania by usunąć je poprzez specjalne akcje administracyjne przy zastosowaniu nieprzejednanych i niedających się przyjąć argumentów.	Konflikt uznawany jest za rzecz istotną w podejmowaniu decyzji i dla osobistego rozwoju. Może on być rozwiązany, jeżeli podejździe się do niego w sposób otwarty. Ludzie mówią to, co uważają za ważne, i oczekują tego samego od innych.
Uczenie się jest trudne. Ludzie nie uczą się od innych, ale na swoich błędach. Otrzymują także niewiele informacji ze sprzężenia zwrotnego.	Duża chęć uczenia się oparta na dawaniu i poszukiwaniu informacji, pochodzących ze sprzężenia zwrotnego i porad. Ludzie postrzegają siebie i innych jako zdolnych do rozwoju.
Minimalizowanie ryzyka jest wartością bardzo cenioną.	Ryzyko jest akceptowane jako warunek rozwoju i zmiany.
Organizacyjna struktura, polityka i procedury utrudniają pracę organizacji. Ludzie „grają” z organizacyjną strukturą omijając przepisy itp.	Organizacyjna struktura, polityka i procedury są tak modelowane, aby pomóc ludziom w wykonaniu ich pracy teraz i w przyszłości.
Innowacja nie zatacza szerokich kręgów, lecz pozostaje w dyspozycji kilku osób.	Organizacja daje okazję wszystkim uczestnikom do zgłaszania pomysłów innowacyjnych i ich prowadzenia.

Źródło: Mastyk E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacji*, Ossolineum 1978 w: Czerna M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 159.

Ostatnia z wymienionych przesłanek świadczy, że zmiany nie tylko mają miejsce w przypadku zagrożonych przedsiębiorstw. Ale mogą, a nawet powinny stanowić stały element działań przedsiębiorstw

zyskowych, dla których zmiana to sposób na rozwój a nie „ostatnia deska ratunku”.

Daje się jednak zauważyć, że szczególnie duże, zyskowe przedsiębiorstwa, które nie odczuwają ciągłej presji otoczenia niechętnie zmieniają się. Niestety, sytuacja ta dotyczy też przedsiębiorstw, w których doszło do drastycznego pogorszenia kondycji finansowej, co może spowodować konieczność wprowadzenia zmian radykalnych, takich jak restrukturyzacja. Zjawisko to wyjaśnił A.M. Cohen, który na podstawie prowadzonych eksperymentów stwierdził, że skłonność do zmian zależy między innymi od wiedzy (lub jej braku) na temat alternatywnych metod postępowania⁹, o które zazwyczaj trudno w dużych organizacjach, funkcjonujących w oparciu o przestarzałe metody zarządzania.

3. O nieuzasadnionych przyczynach zmian w funkcjonowaniu organizacji i ich konsekwencjach

„*Moda na fitness, czyli organizacje w ruchu*”. W literaturze stricte naukowej, ale też w pracach popularnonaukowych już na stałe zagościło przekonanie o konieczności utrzymania „organizacji w ciągłym ruchu”¹⁰.

Powszechny kult przedsiębiorstwa elastycznego (o potencjale adaptacyjnym) wypromował modę na przedsiębiorstwo, które - według W.W. Burke’a - cechuje¹¹:

- chęć dokonywania zmian jako wspólna cecha łącząca wszystkich pracowników;
- nacisk na przewidywanie problemów, zanim się one pojawią, i szybkie wdrażanie praktycznych rozwiązań;
- skoncentrowanie działań na innowacjach;
- wspólne poczucie pewności w zakresie zarządzania problemami i zarysowującymi się szansami;

⁹ Starbuck W.H., Organizational growth [w:] Kaczmarek B., Sikorski Cz., Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne, Łódź 1999, Absolwent, Wyd. II, s. 228.

¹⁰ Według E. Masłyk-Musiał „organizacja w ruchu” to idealny typ organizacji podkreślający znaczenie potencjału młodości organizacji i kierowników oraz umiejętność prowadzenia interesów w sytuacjach zmian. Masłyk-Musiał E., Organizacje w ruchu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

¹¹ Burke W.W., The Burke-Litwin model: Master Class w: Carr D.K., Hard J.K., Trahan J.W., op. cit., s. 68.

- położenie nacisku na kwestię wzajemnego zaufania;
- chęć podejmowania ryzyka;
- duch entuzjazmu;
- podejmowanie wszelkich działań w celu osiągnięcia sukcesu przez organizację;
- szczerłość i otwartość;
- wewnętrzna elastyczność jako odpowiedź na zewnętrzne wymagania;
- konsekwencja w słowach i działaniu;
- koncentracja na działaniach długoterminowych.

Jednak, należy zauważyć, że nieustanne dostosowywanie może wywołać niepożądane konsekwencje. Mianowicie, dążenie do utrzymania ciągłości zmian nie pozwala organizacji osiągnąć nowego stanu równowagi. Trudno, zatem oszacować efekty wdrażanego rozwiązania. Ocena dokonywana w momencie początkowego spadku sprawności, który jest naturalnym zjawiskiem w procesie zmian, przyniesie nierzetelne wyniki i może skłonić do podjęcia dalszych usprawnień zbyt szybko, jeszcze na etapie rozruchu poprzednich.

„*Moda na zmiany, czyli to dobrze brzmi*”. Niejednokrotnie w działaniach przedsiębiorstw pojawiają się decyzje o podjęciu nieuzasadnionych radykalnych przekształceń, bowiem są one podyktowane nie realną potrzebą organizacji, ale „sezonową modą”¹² na nowe, promowane jako rewolucyjne i rewelacyjne metody organizatorskie o brzmiących marketingowo nazwach. Stąd, intensywny rozkwit i popularność, takich metod i koncepcji, jak: outsourcing, lean – management, reengineering czy Total Quality Management, które w rękach kadr kierowniczych przedsiębiorstwa mają stać się cudownym lekarstwem na wszelkie, rozwijające się latami bolączki organizacji.

Z. Mikołajczyk, jako zjawisko niekorzystne wskazuje powszechną „nadzieję, że nowe podejście do starych problemów pozwoli na ich bardziej zadawalające rozwiązanie, bez zlikwidowania źródeł tych problemów, wynikających z systemu politycznego i ekonomicznego”¹³.

¹² Kwestię tę próbują rozstrzygnąć badacze polscy jak i zagraniczni. Por: Zimniewicz K., Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie, Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu, 1/2002; Peppard J., Rowland P., Reengineering, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997, s. 15-21.

¹³ Mikołajczyk Z., Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania,

Ponadto, praktyka pokazuje, że zmiany zazwyczaj nie przynoszą oczekiwanych długotrwałych korzyści a raczej szkody¹⁴, gdy są podyktowane wyłącznie wspomnianą modą a nie rzeczywistymi potrzebami firmy. Tym bardziej, gdy nie zostały dopasowane do możliwości i charakteru organizacji oraz celów wynikających z wybranej strategii rozwoju.

Choć liczni badacze utrzymują, że radykalne zmiany są motorem rozwoju organizacyjnego¹⁵ brak jednak po temu jednoznacznych dowodów. Choć, wyniki badań przeprowadzonych na grupie największych amerykańskich przedsiębiorstw ujawniły, że blisko 80% z nich stosując Business Process Reengineering - zaliczany do metod radykalnych usprawnień - przedłużyło działalność na kolejne lata¹⁶. Jednak inne źródła podają, że liczba nieudanych głębokich reorganizacji sięga aż 70%¹⁷.

W Polsce z kolei, jednym z przykładów „sezonowych mód” może być obserwowany od roku 1997 skokowy wzrost zainteresowania uzyskaniem certyfikatu systemu jakości serii ISO 9000. Późniejsze niefortunne losy certyfikatu, mianowicie niemożność jego utrzymania w przypadku niektórych firm mogą świadczyć o tym, że nie zawsze była to decyzja przemyślana. Certyfikacja w mniemaniu przedsiębiorców stanowi ważne narzędzie marketingowe, swoistą „przepustkę” na rynki międzynarodowe, bez której coraz trudniej współpracować i konkurować z firmami zachodnimi. Wielu praktyków jednak nie uświadamia sobie, że certyfikat nie jest celem, ale drogą do celu. Jego uzyskanie i utrzymanie oznacza - oprócz obciążeń finansowych - konieczność konsekwentnego przestrzegania wytycznych przyjętej normy, do czego wiele firm niestety nie jest przygotowanych. ISO przynosi długofalowe korzyści, ale wyłącznie tym przedsiębiorstwom, dla których jest elementem strategii rozwoju a nie kolejnym zdobytym gabinet prezesa dyplomem, który

PWN, Warszawa 1995, s.43. Na ten temat również w: K. Zimmiewicz, *Mit uniwersalnej recepty...*, op. cit.

¹⁴ Carr D.K., Hard J.K., Trahant J.W., op. cit., s. 38.

¹⁵ Koźmiński A. K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 287; Peppard J., Rowland P., op. cit., s. 195-196.

¹⁶ Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie*, Wydawnictwo Prawno - Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 9.

¹⁷ Peppard J., Rowland P., op. cit., s. 196.

„warto mieć, żeby móc się pochwalić” lub „ma go nasza konkurencja i może kiedyś do czegoś (sic!) się przyda”¹⁸. Zatem, jeżeli nie dojdzie do zasadniczej zmian w świadomości wszystkich uczestników organizacji, w rozumieniu pojęcia jakości, utrzymanie certyfikatu będzie zagrożone.

„*Moda na porządki, czyli nowa miotła*”¹⁹. Kolejną przyczyną zmian nieuzasadnionych względami biznesowymi mogą stać się ambicje nowo mianowanego menedżera – lub też jego przełożonych; akcjonariuszy itp. – który w momencie objęcia funkcji chce / musi zaznaczyć swoją obecność własnymi, „ulubionymi” rozwiązaniami, pospiesznie zaprowadzając nowy – w jego odczuciu - lepszy porządek organizacyjny.

Nowa twarz to nowy ład. Oczekuje się, że nowy menedżer będzie jak *panaceum*, które ma uzdrowić organizację, bezboleśnie i skutecznie usunąć wszelkie kumulowane przez lata problemy. Niestety, radykalne zmiany będące wówczas podstawą działań niejednokrotnie zaprzeczają dotychczasowe „historyczne” osiągnięcia, wprowadzając chaos i spustoszenie, szczególnie w sferze społecznej organizacji.

„*Moda na kryzys, czyli jaki jest powód każdy widzi*”. Reakcje firm działających na rynku polskim z chwilą ogłoszenia światowego kryzysu finansowego rozpoczętego w Stanach Zjednoczonych w 2008 roku mogą niepokoić.

Obserwacje polskich przedsiębiorstw, prowadzone przez autorkę niniejszego opracowania, nasuwają przypuszczenie, że obecny kryzys finansowy był wygodnym argumentem do podjęcia zmian mających na celu poprawę kondycji przedsiębiorstwa poprzez przedsięwzięcia o negatywnym zabarwieniu społecznym. Niejednokrotnie zdają się one pozbawione ekonomicznego uzasadnienia, bowiem powszechnie podnosi się argument, że kryzys ominął istotną grupę uczestników życia gospodarczego w Polsce. Cięcia kosztów w zakresie szkoleń, ograniczanie czasu pracy, a szczególnie redukcja płac i zatrudnienia stały się źródłem frustracji, oporu a nawet strachu pracowników, doprowadzając do demotywacji i utraty zaufania wobec przełożonych, co w dłuższej perspektywie czasu może okazać się dla tych organizacji destrukcyjne.

¹⁸ Z rozmowy z jednym z łódzkich przedsiębiorców ubiegających się o certyfikat.

¹⁹ Przysłowie angielskie „New brooms sweep clear” oznacza „Nowy szef – nowe porządki”.

4. Zakończenie

Konkludując, należy zauważyć, że zarówno otoczenie zewnętrzne jak wewnętrzne organizacji odgrywa istotną rolę dla uruchomienia działań zmieniających²⁰, a siły pochodzące z obu wymienionych źródeł determinują przebieg i ostateczny sukces tych działań.

Jednak w świetle prowadzonych rozważań, godna uwagi wydaje się opinia J.G. Marcha, który twierdzi, że „większość (*korzystnych i skutecznych*) zmian w organizacji nie jest (...) wynikiem wyjątkowych procesów lub zakłóceń (...), ale po prostu rezultatem relatywnie stabilnych, rutynowych procesów dostosowujących organizację do otoczenia”²¹. Najlepiej obrazuje to przykład Japonii. Szacuje się, że prawie 70% postępu gospodarczego w przypadku tego kraju jest efektem konsekwentnego stosowania ciągu prostych, drobnych i przemysłanych usprawnień.

Bibliografia

1. Burke W.W., The Burke-Litwin model: Master Class w: Carr D.K., Hard J.K., Trahan J.W., Zarządzanie procesem zmian, PWN, Warszawa 1998
2. Carnall C.A., Managing Change in Organisation, Prentice Hall, London 1990
3. Carr K.D., Hard J.K., Trahan J.W., Zarządzanie procesem zmian, PWN, Warszawa 1998
4. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002
5. Czerska M., Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
6. Kieżun W., Sprawne Zarządzanie Organizacją, SGH, Warszawa 1997
7. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989
8. Kupeczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., Radykalne zmiany w firmie, Wyd. Prawno - Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998
9. Levin J.S., Making sense of organizational change, New Directions For Community Colleges, no. 102, Summer 1998, Jossey-Bass Publisher
10. Masłyk-Musiał E., Organizacje w ruchu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
11. Mikołajczyk Z., Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów

²⁰ Levin J.S., Making sense of organizational change, New Directions For Community Colleges, no. 102, Summer 1998, Jossey-Bass Publisher, p. 53.

²¹ Cyt. za: Koźmiński A. K., Obłój K., op. cit., s. 287.

- zarządzania, PWN, Warszawa 1995
12. Mikołajczyk Z., Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003
 13. Peppard J., Rowland P., Reengineering, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997
 14. Starbuck W.H., Organizational growth w: Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne (red.) Kaczmarek B., Sikorski Cz., Wyd. Absolwent, Łódź 1999
 15. Torrington D., Weightman J., Johns K., Effective management: People and organization, Prentice Hall Int., London 1989
 16. Ziemniewicz K., Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie, Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu, 1/2002

Joanna Magorzata Michalak

Why the organizations change: lessons from theory and practice

(Summary)

Internationalization, globalization, new technologies are key factors that shape today's economy. Therefore, to manage companies effectively, this situation requires an adaptation to the changing world to survive and prosper. What is more, it involves careful approach to managing change, which is enhanced by careful identification of the sources and development tendencies of the factors and forces to change. Unfortunately the approach is often ignored in Polish companies.