

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Kazimierz Krzakiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZMIANY W ORGANIZACJI I STRUKTURALNA INERCJA

Streszczenie: Istnieje zbiór czynników, ograniczających strukturalne zmiany w organizacji. Inercja strukturalna ma miejsce, jeżeli organizacja dokonuje zmian adaptacyjnych, lecz zbyt wolno. Twierdzenie, że organizacyjna struktura podlega znacznej sile inercji, nie oznacza, że organizacje nigdy się nie zmieniają. Oznacza to raczej, że organizacje stosunkowo wolno reagują na pojawienie się w otoczeniu zagrożeń i możliwości. Warunki doboru sprzyjają tym organizacjom, które charakteryzują się wysokim poziomem niezawodności i racjonalnym poziomem kontrolowalności. Zapewnienie warunków dla niezawodnej i przewidywalnej działalności umożliwia precyzyjne odtwarzanie struktury. Organizacja płaci za to cenę inercji strukturalnej. W ten sposób, jeżeli proces doboru sprzyja niezawodnym, kontrolowalnym organizacjom, sprzyja organizacjom o wysokim poziomie inercji.

Słowa kluczowe: inercja strukturalna, zmiany, dobór organizacyjny, niezawodność i przewidywalność organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.41

1. Wstęp

Powszechnie wskazuje się, że warunkiem trwania i rozwoju organizacji jest zdolność do adaptacji, czyli zdolność przystosowywania się do nowych warunków działania, co wiąże się z koniecznością dokonywania zmian. W myśl teorii ewolucji szanse w procesie doboru mają te organizacje, które echują się dobrą adaptacyjnością.

Tymczasem jedno z istotnych założeń teorii ekologii populacji [Wawrzak] przyjmuje, że poszczególne organizacje podlegają oddziaływaniu sił inercji, tzn. rzadko udaje się im w sposób radykalny zmienić strategię, strukturę w warunkach zagrożeń zewnętrznych.

Jak silnie zatem inercja [Von Mises 2007, s. 412] – rozumiana tu jako zdolność organizacji do zachowania swojego *status quo* w warunkach oddziaływania różnego rodzaju sił (czynników) zaburzających jej dotychczasowy sposób funkcjonowania – wpływa na strukturę organizacyjną – wydaje się bardzo ważną kwestią o znaczeniu strategicznym. Tym bardziej że przyjmując perspektywę ekologii populacji, tj. skupiając zainteresowanie nie na poszczególnych organizacjach, na ich dążeniu do prze-

trwania w warunkach konkurowania o ograniczone zasoby, lecz na identyfikowaniu wzorca sukcesu (lub porażki), który byłby właściwy dla wszystkich organizacji konkurujących w danej puli zasobów – inercja odnosząca się struktury organizacyjnej może być postrzegana pozytywnie z uwagi na to, że procesy doboru, korzystne są właśnie dla organizacji, których struktury trudno jest zmienić [Haakonsson, Klaas, Carroll 2009, s.1-6].

Celem niniejszego artykułu jest rozważenie roli i skutków ujawniania się inercji w szczególności odniesionej do struktur organizacyjnych jako alternatywy dla adaptacji organizacji funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu. Opracowanie jako analiza teoretyczna oparta na przeglądzie literatury ma charakter dyskusyjny, identyfikuje różnorodne problemy m.in. poprzez sformułowanie szeregu hipotez wymagających sprawdzenia, co może stanowić inspirację do dalszych badań, może być także asumptem do zweryfikowania jednostronnego postrzegania zjawiska inercji [Hannan, Polos, Carroll 2004, s. 213-242].

2. Podstawowe aspekty inercji strukturalnej

Istnieje zbiór czynników, ograniczających strukturalne zmiany w organizacji. Organizacje doświadczają znacznego oddziaływania inercji na strukturę, powstającej wskutek istnienia wewnętrznych zasad regulujących funkcjonowanie organizacji oraz oddziaływania otoczenia związanego, np. procesu legitymizacji działalności organizacji w systemie społecznym [Hannan, Freeman 1977, s. 957]. M.T. Hannan i J.H. Freeman określają inercję strukturalną w sposób następujący: „O wysokim stopniu inercji struktury organizacji można mówić wówczas, kiedy tempo przekształceń podstawowych charakterystyk tej struktury jest znacznie niższe od tempa zmian uwarunkowań zewnętrznych” [Hannan, Freeman 1984), s. 151], a zatem inercja strukturalna jako synonim inercji w strukturze organizacyjnej ma miejsce, jeżeli organizacja dokonuje zmian adaptacyjnych, ale zbyt wolno.

Wspomniani wyżej autorzy twierdzą, że struktura organizacyjna, podlegając inercji, stosunkowo wolno reaguje na pojawienie się w otoczeniu zagrożeń i możliwości. W szczególności struktura organizacji wykazuje znaczną inercję w przypadkach, kiedy szybkość reorganizacji jest mniejsza od szybkości zmian warunków w otoczeniu. W tym względzie koncepcja inercji podobna jest do koncepcji „adekwatności”, opartej na związku między charakterystykami zachowań klasy organizacji i jej otoczeniem.

Istota inercji strukturalnej zakłada, że pewna klasa organizacji w określonych warunkach zewnętrznych może posiadać większą inercję niż inne. Na przykład w ostatnich latach tempo technicznych zmian w sferze *high-tech* elektroniki użytkowej było bardzo wysokie. W efekcie wiele firm, które w innych sektorach uważane byłyby za bardzo elastyczne, nie mogły dostatecznie szybko dokonać reorganizacji i nadążyć za zmieniającymi się technologiami.

Jednym z podstawowych zagrożeń dla rozwoju istniejących organizacji jest pojawienie się firm, których celem jest wykorzystanie nowych możliwości. Kiedy nakłady na tworzenie nowej organizacji są niskie i okres, w którym można przejść od powstania firmy do uruchomienia swojej działalności nie jest długi, tego typu zagrożenie jest znaczne (jeżeli oczywiście nie istnieją formalne ograniczenia tworzenia nowych organizacji). A zatem jeżeli istniejące organizacje nie są w stanie zmienić swoich strategii i struktur szybciej niż przedsiębiorcy tworzący nowe organizacje, wówczas nowi konkurenci uzyskują szansę na zajęcie silnej pozycji w sektorze. Im łatwiej i szybciej mogą powstawać nowe organizacje, tym relatywnie większa wydaje się inercja istniejących struktur.

Czynniki wpływające na inercję strukturalną mogą mieć charakter wewnętrzny, jak np. niezbędne nakłady na obiekty produkcyjne, wyposażenie, personel, dynamika rozwoju wewnętrznych koalicji i tendencja do tworzenia reguł formalnych na podstawie poszczególnych precedensów. Mogą to być także czynniki zewnętrzne, np. bariery wejścia i wyjścia z sektora lub zasady wymiany z innymi organizacjami. Próba dokonania radykalnej zmiany struktury organizacji może zagrażać legitymizacji jej działalności, a utrata instytucjonalnego wsparcia może wywołać destruktywny efekt dla firmy.

Według J.G. Marcha [1981, s. 563] rezultaty dokonywania zmian organizacyjnych wskazują na to, że organizacji nie można traktować jako obiektu nieelastycznego i niepodatnego na zmiany. Organizacje nieprzerwanie zmieniają się, systematycznie reagując na sygnały zewnętrzne, lecz zmiany wewnątrz organizacji nie mogą poddawać się jakimś oczekiwaniom.

Patrząc z perspektywy skutków, do jakich prowadzą zmiany organizacyjne, na podstawie literatury przedmiotu można wskazać na następujące stanowiska:

- Pierwsze reprezentuje teoria ekologii populacji (*population ecology theory*), która dowodzi, że różnorodność organizacyjnych struktur powodowana jest przede wszystkim przez tworzenie nowych organizacji, które zamieniają stare.
- Drugie można nazwać teorią racjonalnej adaptacji (*rational adaptation theory*). Zgodnie z tą teorią organizacyjna różnorodność odzwierciedla zaplanowane zmiany w strategii i strukturze poszczególnych organizacji, będące odpowiedzią na zmiany, zagrożenia i możliwości pojawiające się w otoczeniu. Istnieje kilka wariantów tego punktu widzenia, które znacznie różnią się w różnych aspektach, są to:
 - teoria sytuacyjna (*contingency theory*) zwraca uwagę na strukturalne zmiany, które kojarzą organizacyjne struktury z połączeniem dwóch parametrów – technologii i otoczenia;
 - teoria zależności zasobowej (*resource – dependence theory*) przywiązuje szczególną wagę do strukturalnych zmian neutralizujących źródła niepewności w otoczeniu. Instytucjonalnie zorientowana wersja tego punktu widzenia dowodzi, że organizacyjne struktury w sposób racjonalny adaptują się do dominujących, określonych w sposób normatywny, sposobów zachowań organizacyjnych.

- Trzeci punkt widzenia można określić jako teoria przypadkowych przekształceń (*random transformation theory*). Dowodzi ona, iż organizacje zmieniają swoją strukturę, przede wszystkim reagując na endogenne procesy, lecz zmiany te są słabo związane zarówno z oczekiwaniami liderów organizacji, jak i z wymaganiami i zagrożeniami kreowanymi przez otoczenie.

Do wyjaśnienia różnorodności organizacji i ich zmian niezbędne jest zrozumienie istoty zmian oraz określenie, w jakim stopniu mogą być one planowane i kontrolowane. Tutaj koncentrujemy się przede wszystkim na problemie: czy obserwowana zmienność charakterystyk organizacji odzwierciedla przede wszystkim zmiany w istniejących organizacjach, czy tylko zmiany w populacjach, w których następuje wymiana zdominowanych przez inercję organizacji? Innymi słowy, czy zmiana podstawowych cech organizacji odzwierciedla adaptację, czy dobór i zastępowanie.

Teoria doboru i teoria adaptacji różnią się, spojrzenie z pozycji doboru naturalnego jest szczególnie przydatne w przypadku koncentracji uwagi na przetrwaniu małych i licznych organizacji oraz w przypadku analizy zmian w formach organizacyjnych w długim okresie. Podejście z pozycji racjonalnego doboru lub zależności zasobowych, przeciwnie, stawia natomiast akcent na zewnętrzne charakterystyki organizacji, wykorzystywane głównie w przypadku dużych organizacji o dużej sile oddziaływania, i podkreśla szczególnie zmiany zachodzące w krótkim okresie [Scott 1991, s. 204].

3. Zmiany a niezawodność i przewidywalność organizacji

Współczesny świat biznesu sprzyja tym organizacjom, które mogą wykazać, iż ich działalność jest niezawodna oraz mogą w sposób racjonalny rozliczyć się ze swojej działalności. Dobór w ramach populacji organizacyjnych z reguły eliminuje organizacje o niskiej niezawodności i braku społecznej odpowiedzialności. Procesy doboru realizuje się kilkoma sposobami, częściowo wynikają one z oceny organizacji przez kluczowych interesariuszy w stadium jej tworzenia. Potencjalni członkowie organizacji, inwestorzy i inni interesariusze sprawdzają nowe organizacje w zakresie niezawodności i przewidywalności (sprawdzalności).

Można postawić hipotezę (hipoteza I), że dobór w populacjach organizacji sprzyja formom o wysokim poziomie niezawodności i przewidywalności.

Niezawodna działalność wymaga ciągłej reprodukcji struktury organizacji – obecna struktura powinna być podobna do dotychczasowej. Oznacza to, że struktury ról, władzy i komunikacji powinny odtwarzać się na bieżąco. A zatem można sformułować kolejną hipotezę (hipoteza II), że niezawodność i przewidywalność wymagają wysokiej reproduktywności organizacyjnych struktur.

Struktura może być wielokrotnie odtwarzana w procesach negocjacji i w ramach racjonalnych procesów decyzyjnych. Teoretycznie jest możliwe, że członkowie organizacji postanowią systematycznie odtwarzać dotychczasową strukturę. Bardziej jednak jest prawdopodobne, że wykorzystana się inny mechanizm reprodukcji. Zwykle

bowiem organizacje odtwarzają swoją strukturę poprzez procesy instytucjonalizacji i tworzenia standardowych procedur. Instytucjonalizacja zmniejsza znaczenie działań kolektywnych i tworzy pewien autonomiczny mechanizm. Członkowie organizacji nie zadają tutaj pytań dotyczących celów organizacji czy układu relacji wewnętrznych. W przypadku instytucjonalizacji reprodukcja struktury dokonuje się bez specjalnych wysiłków, konsekwencją tego procesu jest inercja. Te czynniki, które skłaniają system do reprodukcji, zmuszają go jednocześnie do przeciwstawienia się zmianom. Kiedy organizacja uzyskuje wysoką ocenę swoich członków, zmiany w więziach organizacyjnych nabierają charakteru emocjonalnego i bardziej są wynikiem wewnętrznej etyki niż racjonalnych analiz. Próby zmiany struktury organizacji opartej na takich przesłankach mogą zrodzić opozycję wspierającą *status quo*. Nawet jeżeli nie okaże się ona zwycięska, może znacznie opóźnić projektowane zmiany.

Jako hamulec zmian strukturalnych instytucjonalizacja oddziałuje zarówno na organizację jako całość, jak i na poszczególne jednostki organizacyjne. Określone typy organizacji realizują różne typy działań. Przedsiębiorstwa koncentrują uwagę na zmianach technologii produkcji, a niekiedy np. na celach marketingowych. Każda faza działalności organizacji obejmuje mobilizację różnych typów struktur komunikacji i koordynacji. Można zatem powiedzieć, że konkretne typy organizacji dysponują różnymi strukturami w różnych fazach.

Nie oznacza to jednak, że takie organizacje mogą uniknąć inercji. Organizacje te posiadają szereg rutynowych procesów, przechodząc od jednego do drugiego w sposób w istocie mechaniczny. Można zatem dowodzić, że inercji, niekiedy znacznej, podlegają nie tylko rutynowe działania organizacji, lecz także procedury ich zmiany (hipoteza III).

Zachowania rutynowe to źródło stabilizacji typów zachowań organizacyjnych [Nelson, Winter 1992, s. 96]. Stanowią one pewne formy działań, które mogą być wielokrotnie realizowane przez członków organizacji i ich zespoły. Zachowania rutynowe są częścią organizacyjnej pamięci. R.R. Nelson i S.G. Winter podkreślają, że organizacje zapamiętują poprzez działanie (*remember by doing*). Kreatywna wiedza to podstawa zachowań rutynowych organizacji, która szybko zanika bez jej wykorzystania. Nawet w przypadku rzadkiego wykorzystania dostrzec można osłabienie pamięci organizacyjnej, powstaje wówczas konieczność inwestowania w proces uczenia się w celu utrzymania zachowań rutynowych. Organizacje wykorzystujące duże zbiory zachowań rutynowych zmuszone są do ciągłego inwestowania swoich zasobów do ich wspierania.

Na przykład, w okresie pokoju, armie przeznaczają znaczne zasoby na imitację sytuacji działań wojennych i przygotowanie się do nich. Armie, które nie dokonują tego typu inwestycji, napotykały istotne trudności przy przechodzeniu w stan gotowości bojowej.

Fakt, że zachowania rutynowe wygasają bez ich wykorzystania, prowadzi do konstatacji, że organizacje stykają się z klasycznym dylematem specjalizacja – uni-

wersalizacja w procesie wyboru liczby zachowań rutynowych, które należy wspierać przy danym poziomie zasobów. „Uniwersaliści” (organizacje o dużej liczbie potencjalnych zachowań rutynowych) nie muszą mieć mniejszej inercji w sposobach przystosowywania się do zmian otoczenia, gdyż i tak wykorzystują jedynie ograniczoną liczbę działań rutynowych.

R.R. Nelson i S.G. Winter dowodzą, że racjonalne jest rozpatrywanie zachowań organizacji jako świadomego wyboru realnego wariantu obszernego zbioru alternatyw, które zewnętrzny obserwator uważa za „dostępne”. Zbiór ich zdaniem nie jest wielki – to wąski i specyficzny zbiór wariantów. „Przy próbie zrozumienia funkcjonowania sektorów i wielkich systemów należy pamiętać, że zachowanie poszczególnych firm nie charakteryzuje skrajnie elastyczna adaptatywność do zmian” [Nelson, Winter 1992, s. 134].

Wydaje się, że racjonalnym uproszczeniem byłoby przyjęcie, że organizacje dysponują stosunkowo stabilnym zbiorem często reproduktywnych zachowań rutynowych. Można zatem dowodzić (hipoteza IV), że cechy dające niektórym organizacjom zdolność do reprodukcji prowadzą także do tego, że organizacje opierają się zmianom również zaplanowanym. Oznacza to, że niektóre aspekty struktury organizacji mogą zmieniać się powoli i przy znacznych nakładach (aby rozpocząć strukturalne zmiany, niezbędne jest użycie znacznych zasobów). Takie układy strukturalne posiadają „balast” (*dead – weight*) – występuje znaczne opóźnienie między zmianami otoczenia i próbami dokonania zmian wewnątrz organizacji. W związku z tym, że opóźnienie reakcji może być znaczne, inercja często całkowicie blokuje strukturalne zmiany.

Inercja organizacji traktowana jest często jako patologia. Wysoki poziom inercji może stać się przyczyną istotnego braku zgodności między rezultatami organizacji i oczekiwaniami ich członków i innych interesariuszy, powstającego w warunkach zmieniającego się otoczenia. Firmy podejmujące próby dokonania zbyt częstej reorganizacji mogą istotnie ograniczyć wielkość swojej reprodukcji i ich szanse na przetrwanie zostaną ograniczone. Problem leży jednak w przyczynach strukturalnej inercji, a nie w jej konsekwencjach. Można twierdzić, że opór przed strukturalnymi zmianami jest ubocznym produktem zdolności do bardzo precyzyjnej reprodukcji struktury. A zatem pojawia się hipoteza, że wysoki poziom reprodukcji prowadzi do pojawienia się silnej inercji.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że dobór wewnątrz populacji organizacyjnych sprzyja organizacjom, których struktury charakteryzuje znaczna inercja. Oznacza to, że inercja strukturalna może być konsekwencją doboru, a nie jego wstępnym warunkiem.

4. Inercja i poziomy zmian w organizacji

Organizację rozpatruje się często jako system, który albo adaptuje się do warunków zewnętrznych, albo pozostaje w stanie inercji. Jest to istotne uproszczenie, ponieważ ignoruje ten oczywisty fakt, że niektóre części organizacji zmieniają się szybciej niż inne i adaptacyjne zmiany niekiedy trudno rozpoznać lub zrealizować.

Pogląd, że „jądro” organizacji jest trudniej zmienić niż jej peryferyjne części, przedstawił T. Parsons. Dowodzi on, że hierarchia władzy w organizacji nie stanowi jednolitej całości i że istnieją znaczne rozpiętości między obszarami: technicznym, zarządczym i instrumentalnym.

Thomson dostrzegł te różnice, dowodząc, że organizacje zbudowane są w taki sposób, aby ochraniać jednostki organizacyjne realizujące funkcje podstawowe przed niepewnością otoczenia. Jednakże wiązał on różnice między jądrem i elementami peryferyjnymi z technologią wykorzystywaną w organizacji. Tymczasem należy zauważyć, że znaczenie technologii przy określeniu struktury znacznie różni się w różnych typach organizacji. Większy nacisk należy zatem kłaść na instytucjonalne, a nie techniczne charakterystryki *organizational depth* erystyki.

Podobnie problem widzi A. Downs [1997, s. 167-168]. Wykorzystując model organizacyjnej głębi (*organizational depth*), dowodzi on, że organizacje różnią się w zakresie głębi struktury, „nasza analiza identyfikuje cztery „organizacyjne warstwy” (*organizational layers*). Najwyższa warstwa obejmuje konkretne działania podejmowane przez organizację, druga – wykorzystywane przez nią reguły decyzyjne, trzecia – instytucjonalne struktury stosowane przy tworzeniu zasad, a najgłębsza warstwa – jej podstawowe cele. Warstwy charakteryzują się różną szybkością reakcji. Organizację można także rozpatrywać jako hierarchię strukturalnych warstw i strategicznych charakterystyk, które różnią się stopniem elastyczności i zdolności do reagowania. Takie podejście zwraca szczególną uwagę na metody mobilizacji zasobów przy tworzeniu organizacji, a także na strategię i struktury wykorzystywane do wspierania strumienia ograniczonych zasobów.

Można także dokonać klasyfikacji jednostek strukturalnych zgodnie z ich znaczeniem dla mobilizacji zasobów organizacji. Z punktu widzenia mobilizacji zasobów istotne są:

- cele (za ich pomocą organizacja uzyskuje akceptację i inne zasoby);
- formy władzy wewnątrz organizacji;
- kluczowa technologia, zakodowana w inwestycjach, infrastrukturze i kwalifikacjach personelu oraz
- strategia marketingowa w szerokim znaczeniu (typy odbiorców, na których orientuje się organizacja, i sposoby pozyskiwania zasobów z otoczenia).

Te cztery charakterystyki tworzą hierarchię, w której upublicznione cele podlegają najsilniejszym ograniczeniom, a marketingowa strategia najsłabszym. Można zatem oczekiwać, że prawdopodobieństwo zmian będzie obniżało się w miarę przechodzenia na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej.

Początkowo konfiguracja wspomnianych wcześniej parametrów organizacji determinuje określoną formę zależności od otoczenia i określoną długookresową strategię. Jeśli organizacja rozpoczęła już jawną mobilizację zasobów, skłania członków organizacji do ustępstw w sferze kontroli w zamian za odpowiednie bodźce, inwestuje w odpowiedni kapitał materialny i ludzki, opracowuje technologię produkcji, w efekcie znacznie ogranicza zbiór dostępnych przekształceń.

Mimo że organizacje są niekiedy w stanie dokonać zmian tych parametrów, jednak robią to bardzo rzadko, gdyż są one bardzo kosztowne i – co więcej – są dla organizacji niezwykle niebezpieczne. Chociaż cztery wymienione powyżej cechy w znacznym stopniu determinują strategię i strukturę organizacji, nie wyczerpują wszystkich aspektów zmienności struktur. W szczególności układ ten nie obejmuje struktury w wąskim znaczeniu, tzn. liczby i wielkości komórek organizacyjnych, liczby szczebli w hierarchii organizacyjnej, wielkości, rozpiętości kierowania, struktury komunikacji itd.

Cechy struktury organizacyjnej i różne typy wymiany z podmiotami otoczenia są bardziej elastyczne niż charakterystyki „jądra” organizacji. Zmieniają się one wraz ze zmianą wielkości organizacji (wzrostem lub zmniejszaniem się) oraz ze zmianą warunków zewnętrznych. Poddają się one przekształceniom, próby ich zmiany nie wywołują specjalnego oporu wewnątrz organizacji ani w otoczeniu i nie dotyczą one problemu istoty organizacji. Innymi słowy, siły inercji w mniejszym stopniu wpływają na te aspekty struktury, bardziej zaś na peryferyjne i obronne działania niż na charakterystyki „jądra”. W większości teorii organizacji przyjmuje się, że peryferyjne struktury opierają się na strukturze podstawowej i adaptują do niej.

Zmiany fundamentalne, zmiany charakterystyk „jądra” struktury, rzadko dokonują się w krótkim okresie. Najczęściej firma traci pewien czas na reorganizację zaplanowaną lub nieoczekiwaną. W ciągu pewnego okresu istniejące reguły działania i struktura zmieniają się (lub są zanegowane), a w ich miejsce są formułowane nowe. W podobny sposób w ciągu określonego czasu zrywają się istniejące relacje z otoczeniem i powstają nowe. W tych okresach można w organizacji dostrzec elementy zarówno nowej, jak i starej struktury. Wielość reguł i struktur znacznie komplikuje działalność organizacji. W podobny sposób wpływa na nią zmieniający się układ relacji z otoczeniem. Dokonujące się zmiany zwiększają prawdopodobieństwo wewnętrznego konfliktu w organizacji, gdyż różne konkurujące ze sobą grupy próbują ustanowić korzystne dla siebie reguły.

Proces likwidacji danej struktury i wprowadzanie innej destabilizuje funkcjonowanie organizacji. W efekcie zatem proces reorganizacji obniża niezawodność działalności organizacji. Połączenie tej tezy z postawioną wcześniej hipotezą, iż dobór w obecnych warunkach sprzyja firmom o wysokim poziomie niezawodności i przewidywalności, pozwala sformułować następujące stwierdzenie: próby dokonywania reorganizacji zwiększają poziom ryzyka upadku firmy.

Organizacja podlegająca strukturalnej transformacji staje się bardzo wrażliwa na gwałtowne zmiany zachodzące w otoczeniu. Można przypuszczać, że znaczne rozmiary organizacji zwiększają jej zdolność do przetrwania takich zmian. Małe organizacje nie posiadają natomiast tak dużej rezerwy mocy. A zatem poziom „śmiertelności” organizacji obniża się wraz ze wzrostem ich wielkości. W efekcie małe organizacje z większym prawdopodobieństwem będą podejmowały reorganizację, lecz także z większym prawdopodobieństwem zakończą swoje funkcjonowanie (hipoteza VI).

W przypadku fundamentalnej reorganizacji całkowicie zmienia się układ grup roboczych, co nadaje nowy kształt relacjom interpersonalnym niezających się często ludzi, zweryfikowane zostają zachowania rutynowe, a cele firmy przybierają nowy kształt. W takim przypadku reorganizacja pozbawia całkowicie firmę jej cech i układu wartości, które ukształtowały się w niej historycznie. Innymi słowy, reorganizacja obniża poziom niezawodności organizacji do poziomu właściwego dla nowej organizacji. Stabilność dotychczas istniejącej struktury nie przyczynia się do ograniczenia niestabilności nowych zbiorów procedur, ról organizacyjnych, relacji interpersonalnych itd. W aspekcie procesu zmian siła inercji może zmieniać się w zależności od etapu cyklu życia, jej wielkości i złożoności.

Poziom reproduktywności jest niższy w młodych organizacjach niż w starszych. Nowo powstałe organizacje mają niższy poziom wewnętrznej integracji kadr. Wzrost zaufania i ukształtowanie prawidłowych relacji interpersonalnych, podobnie jak zachowań rutynowych, wymaga czasu. Początkowo następuje intensyfikacja procesu uczenia się i porównywania różnych alternatyw działań. Starsze organizacje mają tutaj przewagę, gdyż łatwiej im wykorzystywać istniejące wzorce i nie muszą tworzyć nowych lub przejmować ich od innych podmiotów.

Niezawodność i przewidywalność organizacji zależy także od pozyskania przez ich członków specyficznych dla danej organizacji zbiorów zasad w obszarze zachowań organizacyjnych. Ponieważ te rutynowe zachowania i nawyki nie mają wartości poza organizacją, jej członkowie mogą nie dostrzegać potrzeby inwestowania w proces ich przyswojenia, dopóki organizacja nie wykaże swojej perspektywiczności. Jeśli organizacja sprostала pierwszym okresie zewnętrznej weryfikacji, jej członkom łatwiej jest inwestować w proces pozyskiwania niezbędnej wiedzy – początkowy sukces tworzy przesłanki dla kolejnego sukcesu. W ten sposób wraz z rozwojem organizacji kolektywne działania mogą stać się bardziej niezawodne i przewidywalne. Korzyści wynikające z inwestowania w specyficzną dla danej organizacji wiedzę mogą być uzyskiwane jedynie przez pewien okres, podobnie jak w przypadku innych elementów kapitału intelektualnego. Dlatego poziom niezawodności i przewidywalności organizacji powinny rosnąć wraz z rozwojem organizacji.

Skoro tylko członkowie organizacji dokonają istotnych inwestycji w celu uzyskania specyficznych dla organizacji umiejętności i nawyków, wzrośnie koszt przejścia do innej organizacji. W efekcie wraz z procesem starzenia się organizacji coraz ważniejsze staje się zapewnienie jej stabilnego funkcjonowania. Można zatem sformułować stwierdzenie, że reproduktywność struktury wzrasta monotonicznie wraz z wiekiem organizacji. Z tego wynika, że inercja strukturalna rośnie monotonicznie z wiekiem organizacji. Także poziom „śmiertelności” organizacji obniża się wraz z ich wiekiem. Twierdzenie ostatnie określane jest jako hipoteza „wrażliwości nowości” (*liability of newness*) i jej słuszność dowiedziona jest empirycznie [Freeman, Carroll, Hannan 1988].

Uzyskanie akceptacji i wzmocnienie pozycji w otoczeniu także wymaga czasu. Poza tym, że organizacja powinna posiadać pewien minimalny poziom akceptacji otoczenia, aby zmobilizować dostateczną ilość zasobów do rozpoczęcia działalno-

ści, nowe organizacje (a szczególnie ich nowe formy organizacyjne) uzyskują stosunkowo słabe wsparcie zewnętrzne. Nic nie zapewnia poszczególnym organizacjom lub organizacyjnym formom większej akceptacji niż długowieczność. Stare organizacje z reguły rozwijają silne sieci relacji, zbliżają się do centrów decyzyjnych i uzyskują opinię niezależnych. Podmioty otoczenia mogą także oczekiwać zakończenia początkowego okresu funkcjonowania organizacji w celu jej oceny, zanim zaczną się angażować w kontakty z nowymi organizacjami.

5. Zakończenie

W artykule podjęto problem inercji struktury organizacji w sytuacji turbulencji otoczenia. Warunki doboru sprzyjają tym organizacjom, które charakteryzują się wysokim poziomem niezawodności i racjonalnym poziomem przewidywalności. Zapewnienie warunków niezawodnej i przewidywalnej działalności umożliwia precyzyjne odtwarzanie struktury. W przeciwnym razie organizacja „płaci za to cenę” w postaci inercji. Inercję można zatem traktować jako uboczny efekt doboru. Takie przedstawienie problemu można rozpatrywać jako kolejny dowód, że dobór sprzyja stabilnym systemom (por. [Simon 1962]).

Mechanizm doboru nie jest zwykle tak silny, aby spowodować dobór tylko „najbardziej przydatnych” organizacji. Tym bardziej że populacje organizacyjne z określoną regularnością powiększają się poprzez wchodzenie do nich nowych organizacji. Młodsze organizacje mają zwykle mniejszą inercję niż starsze i z większym prawdopodobieństwem będą wykorzystywały takie struktury, które znacznie różnią się od tych, które dominowałyby w dowolnej populacji zamkniętej dla nowych organizacji, a w której zachodzi proces doboru.

Dobór organizacyjny działa nie tylko poprzez odtwarzalność struktury. Jeżeli dobór wywiera silny wpływ na specyficzne cechy struktury, organizacje o charakterystykach najbardziej odpowiadających warunkom otoczenia będą uzyskiwać przewagę, nawet jeżeli ich poziom reproduktywności będzie stosunkowo niski. Jeżeli charakterystyki sprzyjające doborowi będą ulegać ciągłej zmianie i nie ukształtuje się wyraźny trend, to tego typu warunki sprzyjać będą tym formom organizacyjnym, które potrafią szybko wykorzystywać nowe okazje, będą także sprzyjać pojawianiu się nowych populacji. Zdolność do szybkiego reagowania na nowe okazje nie pokrywa się ze zdolnością do działania niezawodnego i przewidywalnego. Może to ograniczyć znaczenie niezawodności i przewidywalności w doborze organizacyjnym. Prowadzi to do konieczności analizy systematycznych wahań inercyjnego nacisku w populacjach.

Powszechny jest pogląd, że nacisk inercji rośnie wraz z wiekiem organizacji, organizacje z wiekiem „usztynniają się”. Bardziej fundamentalnym procesem jest zapewne narastanie z wiekiem reproduktywności. Związane jest to z twierdzeniem, że „śmiertelność” organizacji spada wraz z ich starzeniem się.

Wydaje się, że małe organizacje z większym prawdopodobieństwem decydują się na dokonywanie zmian niż większe, lecz i szybciej upadają w tym procesie.

Literatura

- Arrow K.J. (1984), *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- Downs A. (1967), *Inside Bureaucracy*, Little Brown, Boston.
- Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T. (1983), *The liability of newness: age – dependence in organizational death rates*, „American Sociological Review”, vol. 48, no. 5, s. 692-710.
- Hannan M., Freeman J.H. (1984), *Structural inertia and organizational change*, „American Sociological Review”, vol. 49, no. 2, s. 149-164.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology”, vol. 82, no. 5, s. 929-964.
- Hannan M.T., Polos L., Carroll G.R. (2004), *The evolution of inertia*, „Industrial and Corporate Change” vol. 13, no. 1 s. 3-32.
- Haakonsson D.D., Klaas P., Carroll T.C. (2009), *Organizational adaptation, continuous change, and the positive role of inertia* *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* Texas A. & M. University, School of Business, Odessa USA.
- March J.G. (1981), *Footnotes on organizational change*, „Administrative Science Quarterly” vol. 26, no. 4, s. 563-577.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1992), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap, Cambridge.
- Scott W.R. (1991), *Organizations: Rational and Natural, and Open Systems*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Simon H.A. (1962), *The architecture of complexity*, „Proceedings of the American Philosophical Society”, vol. 106, no. 6, s. 467-482.
- Wawrzak G., *Teoria ekologii populacji*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, <http://mfiles.pl/pl> (5.04.2014).
- Von Mises L. (2007), *Inercja w działaniu*, [w:] *Ludzkie działanie*, red. K. Kostro, tłum. W. Falkowski, Instytut Misesa, Warszawa, s. 412.

ORGANISATIONAL CHANGE AND STRUCTURAL INERTIA

Summary: There is a variety of constraints on structural change within organizations. Structure is significantly affected by inertial forces arising from the organization’s policies that regulate its operations, and from its surrounding environment, e.g. having to publicly legitimize its organizational activity. Structural inertia is when an organization introduces adaptation changes but the response is too slow. The claim that organizational structures are affected by significant inertial forces does not mean that organizations never change. It rather means that organizations respond relatively slowly to whatever threats and opportunities occur in their environment. The conditions of selection favor organizations with high levels of reliability and rational levels of accountability. Creating conditions for reliable and predictable activity allows for highly reproducible structure. The price the organization pays for this is structural inertia. Accordingly, the very process of selection that favours reliable and accountable organizations also favours organizations with high levels of inertia.

Keywords: structural inertia, changes, organisational selection, organizational reliability and predictability.