

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 Czekaaj, 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 Jokieli: 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 Sokółowska: 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 Piwovar-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

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska

Uniwersytet Gdański

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POZIOM I STRUKTURĘ KOSZTÓW ZMIAN W ORGANIZACJI

Streszczenie: Pod koniec XX w. elastyczność zaczęto traktować jako imperatyw współczesnej organizacji. Zmianę tę postrzegano nie jako warunek konieczny sukcesu organizacji, lecz jako warunek wystarczający. Kosztom procesu zmian poświęcano więc znacznie mniej uwagi niż perspektywie osiągnięcia dzięki zmianie większych obrotów, udziałów w rynku itp. Artykuł jest próbą dokonania bilansu korzyści i kosztów towarzyszących procesowi zmian. Bilans ten uwzględnia zarówno antycypowane skutki przeprowadzenia zmiany, jak i skutki jej zaniechania. „Widmo kosztów zmiany” eksponowane przez jej przeciwników zostało skonfrontowane z perspektywą utraty początkowych korzyści działania „po staremu”.

Słowa kluczowe: koszty zmian, bilans korzyści i kosztów zmiany, „dołek reorganizacji”.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.49

1. Wstęp

Pod koniec XX w. elastyczność organizacji zaczęto traktować jako imperatyw współczesnej organizacji. Elastyczność organizacji rozumiana jako zdolność do poddania się zmianie winna być rozpatrywana nie tylko w kontekście jej skuteczności, ale także efektywności ekonomicznej. Artykuł jest próbą bilansowego spojrzenia na korzyści i koszty towarzyszące procesowi zmian w organizacji. Organizacja rozpatrywana jest tu w ujęciu rzeczowym, czyli jako obiekt zorganizowany.

2. O potrzebie elastyczności współczesnej organizacji

Przez pierwsze trzy ćwierćwiecza XX w. priorytetowym celem przedsiębiorstwa była produktywność osiągnięta głównie przez specjalizację i standaryzację procesów wytwórczych, prowadząca do działań perfekcyjnych, obarczonych minimalnym poziomem ryzyka odstępstwa od zakładanych wzorców. Należy zgodzić się z twierdzeniem G. Osbert-Pociechy, że uwaga zarządzających koncentrowała się na koordynacji i kontroli oraz na dążeniu do optymalizowania wykorzystania tego, co działo się wewnątrz firmy i poniekąd ignorowania otoczenia [Osbert-Pociecha 2011a, s. 151].

Globalizacja gospodarki stworzyła możliwość funkcjonowania podmiotów gospodarczych na wielką skalę. Dało to z jednej strony szansę na stworzenie systemów wytwarzania zdolnych do masowej produkcji na niespotykaną dotąd skalę, z drugiej jednak zmusiło producentów do ostrej konkurencji na otwartych rynkach. Wzrostowi skali produkcji towarzyszyło jednak skrócenie cyklu życia produktu. Powodem był intensywny wzrost możliwości innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych, dysponujących ogromnymi zasobami materialnymi i intelektualnymi, oraz wzrost znaczenia klientów, którzy domagali się zindywidualizowanych produktów reprezentujących najnowsze trendy mody. Uwaga wielu producentów skupia się na tych klientach, którzy nie oczekują produktu taniego, wytwarzanego w sposób perfekcyjny dzięki wieloletniemu doskonaleniu procesów ale na tych, którzy oczekują produktu posiadającego znamiona oryginalności. Na rynku coraz wyższą pozycję zaczęły zajmować produkty „klasy premium”. Na rodzącą się potrzebę odejścia od maksymalizacji perfekcyjności funkcjonowania organizacji, jako strategicznego jej celu, na rzecz kreowania jej elastyczności zwrócił uwagę J. Schumpeter już kilkadziesiąt lat przed nastaniem globalizacji jako zjawiska powszechnego. Pisał on: „System, jakikolwiek system ekonomiczny lub inny, który w każdym momencie czasu w pełni i z najlepszą dla siebie korzyścią wykorzystuje swe możliwości, może być, na dłuższą metę, mniej sprawny od systemu, który nie osiąga tego w żadnym momencie czasu. Wynika to stąd, że rezygnacja z osiągnięcia tego może stanowić warunek poziomu i szybkości realizacji przyszłych osiągnięć” (za [Kamiński 1976, s. 162]).

W warunkach permanentnie zmieniającego się otoczenia organizacja nie może funkcjonować reaktywnie, wykorzystując dotychczasowy potencjał tak długo, jak długo pozwala on na osiągnięcie przewagi przychodów nad dochodami, lecz powinna być proaktywna, co oznacza świadome odstępstwo od dotychczasowych satysfakcjonujących działań na rzecz przyszłych, bardziej obiecujących, choć bardziej ryzykownych. Pod koniec XX w. elastyczność zaczęto traktować, a przynajmniej propagować, jako imperatyw dla współczesnych organizacji. Skrajni propagatorzy elastyczności zaczęli upowszechniać tzw. koncepcję reengineeringu, czyli całkowitej zmiany dotychczasowej organizacji jako jedynej drogi aktywnego nadążania za rozwojem otoczenia. Sukcesu zmiany nie należy jednak identyfikować z liczbą zmienionych więzi organizacyjnych, liczbą zmian procedur i technicznych środków działania albo liczbą zmienionych obsad stanowisk pracy (podobnie [Rummler, Brache 2000, s. 171]).

Elastyczność organizacji oznacza konieczność utrzymania zdolności do realizacji szerokiego spektrum celów i sposobów ich osiągnięcia, co wymaga określonych rezerw zasobów niezbędnych do użycia, gdy pojawi się taka potrzeba [Quinn, cyt. za: Osbert-Pociecha 2011b, s. 136]. Zarówno wydatki ponoszone na utrzymywanie rezerw, jak i ryzyko ich zbędności w przypadku wyboru celu niewymagającego ich użycia istotnie rzutują na sprawność funkcjonowania organizacji. Już K.E. Weick

w 1982 r. zauważył, że „elastyczność, jak i skrajna stabilność wpływają niszcząco na organizację” [za: Osbert-Pociecha 2011b, s. 136].

Zwiększenie elastyczności organizacji wymaga wzrostu rezerw jej potencjału, co prowadzi do wzrostu kosztów jednostkowych wytwarzania produktów. Dzięki elastyczności organizacja jest jednak zdolna do zaoferowania klientowi produktu, który będzie spełniał jego zindywidualizowane oczekiwania. Cena, jaką gotów jest zapłacić klient za zindywidualizowany produkt, może być więc wyższa, ma jednak zawsze górną granicę akceptacji. Koszty utrzymania elastyczności organizacji nie mogą więc generować wartości przekraczających poziom akceptacji klienta. G. Osbert-Pociecha twierdzi, że „nie negując pozytywnych aspektów dążenia organizacji do elastyczności, ważne jest [...], aby optymalizować jej poziom, mając na względzie bieżącą i przyszłą zdolność do dokonywania zmian, tym bardziej że dla nieuchronności dokonywania zmian brak obecnie wchodzących w grę alternatyw [Osbert-Pociecha 2001b, s. 11].

Dynamiczny i nieprzerwany wzrost gospodarczy w krajach wysoko rozwiniętych w ostatnich kilku dziesięcioleciach spowodował, że zainteresowanie rachunkiem efektywności zmian, rozumianym jako porównanie pozytywnych skutków zmian z kosztami ich przeprowadzenia, było stosunkowo małe. Szybko rosnąca i bogacąca się klasa średnia była skłonna zapłacić stosunkowo wysoką cenę za produkt materialny lub usługę, jeśli posiadały one satysfakcjonujące cechy nowości. Koszty zmiany były więc pokrywane osiąganymi przychodami. Liczył się głównie poziom sprzedaży i udział w rynku. Spowolnienie gospodarcze i rosnąca konkurencja na globalnym rynku skłaniają jednak do skupienia większej uwagi na rachunku efektywności zmian.

3. Sprawność organizacji w okresie zmian

Za okres trwania danej zmiany autorzy przyjęli czas pomiędzy momentem podjęcia decyzji o przystąpieniu do prac nad zmianą a momentem osiągnięcia i ustabilizowania się sprawności organizacji na zakładanym poziomie. Czas ten podzielono na dwie fazy: fazę projektowania zmiany i fazę wprowadzania zmiany. Druga z nich składa się z dwóch etapów: przygotowanie do wprowadzenia zmiany i jednorazowe lub etapowe wprowadzanie zmiany do praktyki funkcjonowania organizacji.

Już w latach sześćdziesiątych XX w. zwrócono uwagę na to, że zmianie towarzyszą dodatkowe nakłady powodujące pogorszenie efektywności funkcjonowania organizacji. W. Brown (za [Kowalewski 1984, s. 364]) pisał: „Każda reorganizacja kosztuje i jej sensowność jest uzależniona od tego, czy korzyści odniesione z jej przeprowadzenia przewyższają spowodowane przez nią koszty”. L. Clarke [1997, s. 104-105] twierdzi, że każda istotna zmiana prowadzi w pierwszej kolejności do pogorszenia sytuacji, zanim doprowadzi do jej polepszenia. Ten przebieg krzywej sprawności organizacji w okresie zmian nazywany jest „dołkiem reorganizacji” [Czerna 2002, s. 461; Clarke 1997, s. 105]. S. Kowalewski twierdzi, że nie zawsze

i nie w pełni zdajemy sobie sprawę z całokształtu kosztów reorganizacji. Termin koszt rozumie on w sensie prakseologicznym, to znaczy obejmującym wszystkie ujemne skutki zmiany – niezależnie od tego, czy jesteśmy w stanie przeliczyć je na pieniądze, czy nie. Zainspirowani podejściem S. Kowalewskiego zwracamy uwagę na to, że analizując efektywność zmiany, należy wziąć pod uwagę nie tylko nakłady poniesione na zaprojektowanie, przygotowanie i wdrożenie zmiany, ale także negatywne skutki obniżenia zdolności organizacji do generowania przychodów ze względu na konieczność rozdzielenia zaangażowania się organizacji w działalność bieżącą i w działalność związaną ze zmianą.

Sprawność organizacji w okresie zmian może być liczona sumarycznie lub w momentach kluczowych dla procesu zmian. Może być obliczona *ex ante* lub *ex post*. Może być wyrażona w postaci wskaźników sprawności:

$$\text{korzystności: } K_z = p_z - k_z$$

albo

$$\text{ekonomiczności: } E_z = \frac{p_z}{k_z},$$

gdzie p_z – suma przychodów organizacji w okresie zmiany, k_z – suma kosztów funkcjonowania organizacji w okresie zmiany.

Wskaźnik poziomu sprawności w okresie zmiany nie informuje jednak o zasadności planowanej zmiany (rachunek *ex ante*) ani opłacalności przeprowadzonej zmiany (rachunek *ex post*). Należałoby skonfrontować go ze wskaźnikiem sprawności funkcjonowania organizacji w przypadku, gdyby nie poddano jej zmianie. Przy podejmowaniu decyzji o celowości zmiany należałoby ustalić wskaźniki antycypowanej sprawności organizacji w przypadku, gdyby nie poddano jej zmianie. Wskaźnik ten wyrażony byłby miarą:

$$\text{korzystności: } K_0 = p_0 - k_0$$

lub

$$\text{ekonomiczności: } E_z = \frac{p_z}{k_z}.$$

Za udany proces zmian można byłoby uznać sytuację, gdy sumaryczny poziom sprawności organizacji poddanej zmianie w całym okresie zmiany jest wyższy od antycypowanej sumarycznej sprawności badanej organizacji w sytuacji, gdy jej nie poddano zmianie.

Przebieg krzywych sprawności organizacji w okresie zmiany, tzn. sprawności w przypadku dokonania zmiany i w przypadku niedokonania zmian, będzie zależny od wielu czynników. Kluczowe znaczenie będzie miał moment podjęcia decyzji o zmianie rozpatrywany w kontekście cyklu życia dotychczasowego modelu organizacji. Im później decyzja ta zapadnie, tym bardziej intensywny będzie antycypowany poziom spadku sprawności organizacji w przypadku zaniechania zmiany. Tym bardziej intensywnie, realizowane pod presją czasu będą także prace nad zmianą organi-

zacji. Będą one więc obarczone większym ryzykiem niedopracowania projektu i procesów wdrażania. Tym większe będą prawdopodobne spadki sprawności organizacji w okresie zmian.

4. Sprawność organizacji w fazie projektowania zmiany

Za okres projektowania zmiany uznano czas od momentu podjęcia decyzji o potrzebie przeprowadzenia zmiany do momentu zatwierdzenia projektu zmiany do realizacji. Przyczyny obniżenia sprawności organizacji w okresie prac nad projektowaniem zmiany podzielono na dwie grupy:

A. Obniżenie sprawności organizacji ze względu na poniesione koszty związane z projektowaniem zmiany:

- Koszty identyfikacji silnych i słabych stron organizacji, jej szans i zagrożeń (w tym identyfikacji wpływu poziomu zarządzania zasobami organizacji na jej funkcjonowanie oraz poziomu przestrzegania organizacji formalnej).
- Koszty ustalenia optymalnego zakresu i intensywności zmian ze względu na wymogi otoczenia, dostępność zasobów ludzkich, finansowych i materialnych, poziom zdolności interesariuszy do poniesienia kosztów i akceptacji ryzyka związanego ze zmianą.
- Koszty opracowania projektu zmiany i uzyskania akceptacji jego realizacji ze strony organów administracji państwowej, samorządowej oraz związków zawodowych i organizacji pracowniczych. Do kosztów tych należy zaliczyć koszty konsultacji, negocjacji, uzgodnień, uzyskania zezwoleń i dopuszczeń do stosowania projektowanych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, koszty odszkodowań i rekompensat. Kluczowymi kosztami będą jednak bezpośrednie koszty związane z pracami projektowymi. Na koszty opracowania projektu zmienionej organizacji składać się będą nakłady na:
 - identyfikację hipotetycznych sytuacji, w jakich funkcjonować będzie instytucja,
 - opracowanie skutecznego systemu wywierania wpływu na przyszłych członków zmienionej organizacji,
 - ujęcie wymaganych zachowań w system norm, utrwalenie tych norm w formie zapewniającej odporność na manipulację ich literą i duchem (szerzej [Rutka 2012, s. 169-171]).

Zdaniem M. Croziera i E. Friedberga, gdy rozważane są koszty pozyskania informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o kierunku i zakresie zmiany, „to najistotniejszym problemem wcale nie są koszty poszukiwania informacji, którym tak duże znaczenie przypisują ekonomiści, lecz jest nim niemożność uzyskania informacji nie zafałszowanych” [Crozier, Friedberg 1982, s. 360]. Informacje są bowiem ważnym elementem gry o władzę i wpływy. Wymiana informacji nie jest więc procesem neutralnym, a między treścią informacji a nadawcą oraz między jej interpretacją a odbiorcą istnieje istotna zależność.

B. Obniżenie sprawności organizacji ze względu na spadek zdolności do generowania przychodów w okresie projektowania zmiany.

- Rozpowszechniane informacje o rozpoczętych pracach nad zmianą w organizacji (w sposób formalny lub nieformalny) wywołują niepokój wśród członków instytucji. We wstępnym stadium projektowania zmiany nic nie jest przesądzone, w związku z tym nasila się obawa o przyszłość, szczególnie intensywna staje się rywalizacja o zajęcie jak najlepszej pozycji wyjściowej. O swoje interesy aktywnie zabiegają osoby niezadowolone z dotychczas zajmowanej pozycji i warunków pełnienia roli. S. Kowalewski pisze, że „reorganizacja to właśnie ta od dawna oczekiwana okazja, aby postulaty zostały spełnione” [Kowalewski 1984, s. 367]. Najrozmaitsze, oparte nieraz na wybujałych ambicjach oczekiwania są artykułowane i wymuszane w myśl zasady „teraz albo nigdy”. Reorganizowana instytucja ulega więc naciskom, jakim w normalnych warunkach potrafiłaby się przeciwstawić, a członkowie organizacji wiele wysiłku poświęcają walce o nową pozycję, zaniedbując pracę na rzecz pomnażania przychodów organizacji.
- Podjęcie prac nad nowymi rozwiązaniami (produktami, procesami, strukturami, procedurami itp.) wprowadza stan specyficznego sceptycyzmu wobec dotychczas obowiązujących standardów, a także obniża poziom determinacji w dążeniu do ich przestrzegania zarówno przez ich adresatów, jak i odpowiedzialnych za nadzór. Im częściej zmiany te będą następować, tym niższy będzie poziom poszanowania obowiązujących standardów. Nieprzestrzeganie standardów spowodować może obniżenie poziomu zadowolenia klienta ze współpracy z przygotowującą się do zmiany organizacją z powodu spadku jakości produktów lub obsługi. Obniżenie determinacji przestrzegania dotychczas obowiązujących standardów może więc generować podwyższone koszty funkcjonowania organizacji przygotowującej się do zmiany.

Obniżenie zdolności do generowania przychodów w fazie projektowania organizacji ma więc źródło w obniżeniu zaangażowania się jej członków w realizację bieżących zadań. Takie zachowanie nie wynika jednak z irracjonalnego przywiązania do tego, co dotychczas się robiło. „Członkowie organizacji nie są bowiem wcale w sposób pasywny i ograniczony przywiązani do swojej rutyny; są oni całkowicie gotowi do przyjmowania nawet bardzo gwałtownych zmian, jeśli dostrzegają swój interes w proponowanych im nowych grach. Przyzwyczajenia mają dla nich dużo mniejsze znaczenie, niż się zazwyczaj sądzi, natomiast bardzo rozsądnie i niemal instynktownie dokonują oceny ryzyka, jakie stwarza im proponowana zmiana” [Crozier, Friedberg 1982, s. 358].

5. Sprawność organizacji w fazie wprowadzania zmiany

A. Obniżenie sprawności organizacji ze względu na koszty wdrożenia zmiany.

Koszty związane z fazą wprowadzania zmiany będą rozpatrywane łącznie dla etapu przygotowania i wprowadzania zmiany ze względu na równoległość ich występowania, szczególnie w przypadku stopniowego wprowadzania zmiany.

Do kosztów związanych z tą fazą procesu zmiany należy zaliczyć:

- Koszty dotarcia z treścią nowych norm do ich adresatów, co wiąże się z kosztami upowszechniania, takimi jak: budowa nowych kanałów informacyjnych, nowych nośników informacji itp.
- Koszty rekonstrukcji lub budowy nowego systemu sprzyjającego poznaniu, respektowaniu i utrwalaniu się nowych standardów działania.

System ten obejmuje wyposażenie adresata zmienionej normy w odpowiednie środki działania, oduczenie dotychczasowych sposobów działania, nieodpowiadających nowym zadaniom i warunkom działania, oraz wykształcenie i utrwalenie nowych umiejętności działania. Naturalna skłonność do przywracania wcześniej stosowanych form działania – szczególnie w przypadku długotrwałego wykonywania rutynowych czynności, prowadzącego do wykształcenia odruchów – powoduje konieczność rozbudowania aparatu monitorowania pracowników objętych zmianą i prowadzenia permanentnych procesów szkoleniowych¹.

- Koszty przebudowy lub wymiany infrastruktury oraz środków pracy. Ten rodzaj kosztów jest zazwyczaj dobrze identyfikowany, a świadomość ich występowania w przypadku zmiany jest powszechnie uświadamiana przez decydentów.
- Koszty zgromadzenia zapasów produktów gotowych w celu zachowania ciągłości oferty wraz z kosztami zamrożenia środków obrotowych lub oprocentowania kredytów bankowych przeznaczonych na ten cel.
- Koszty zgromadzenia zapasów nowych produktów w celu jednoczesnego rozpoczęcia sprzedaży kluczowym klientom wraz z kosztami zamrożenia środków obrotowych lub oprocentowania kredytów bankowych przeznaczonych na ten cel.
- Przejściowy wzrost kosztów pracy, szczególnie w początkowym okresie wprowadzania zmiany. W organizacjach, w których obowiązuje akordowy, zadaniowy lub prowizyjny system wynagradzania, stosuje się czasową obniżkę norm wydajności lub rekompensaty wynagrodzeń. Chodzi o to, aby zachęcić zainteresowanych do przejścia na nową metodę pracy i nie narażać ich na straty materialne w okresie wdrażania do czynności, w których wykonywaniu nie zdążyli nabyć wprawy [Kowalewski 1984, s. 373]. Zbyt długie stosowanie tych dodatków, spowodowane przedłużaniem się procesu wdrożeniowego skutkuje „przyzwyczajaniem się” motywowanych do podwyższonych stawek wynagrodzenia. Grozi to konfliktami, a nawet niemożnością powrotu do stawek pierwotnie planowanych.

¹ Programy szkoleniowe w przypadku oduczania odruchów i ukształtowania nowych mogą trwać nawet kilka lat. Program nauki ekonomicznej jazdy Scania Fleet Management System zakłada 4-letni okres opieki nad kierowcą, na co składa się cotygodniowy raport z opanowania przez kierowcę umiejętności ekonomicznej jazdy, comiesięczne rozmowy trenera z kierowcą przez pierwszy rok szkolenia, cztery kwartalne rozmowy przez pozostały okres opieki. Program opiera się na badaniach, że kierowcy szczególnie w pierwszym roku opanowywania nowej techniki jazdy mają skłonność do powrotu do wcześniejszych nawyków.

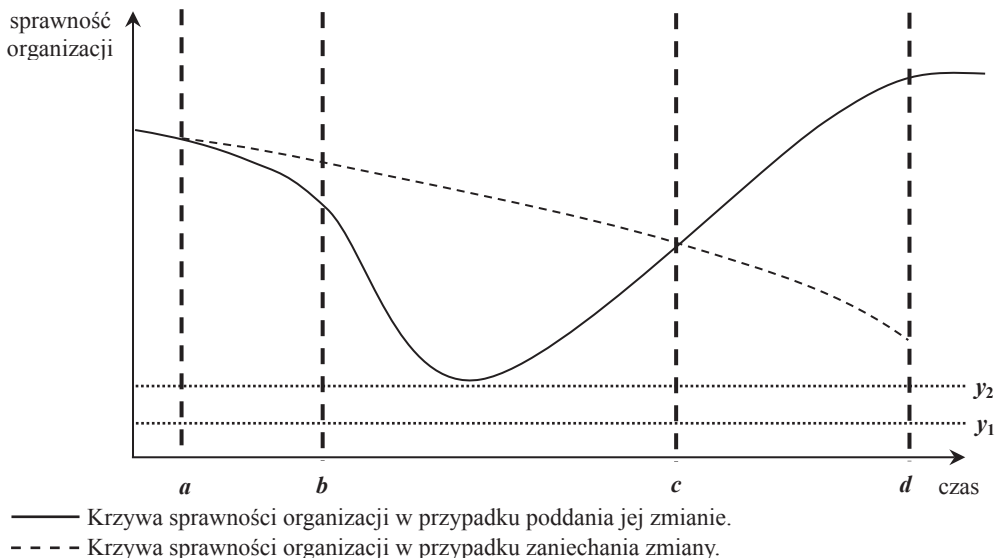
- Koszty stałe funkcjonowania organizacji ponoszone pomimo czasowego wstrzymania działalności podstawowej.

B. Obniżenie sprawności organizacji ze względu na spadek zdolności do generowania przychodów w okresie wdrażania zmiany. Do przyczyn osłabienia zdolności do generowania przychodów w tym okresie należy zaliczyć:
- Obniżenie cen produktów „schodzących z oferty”. Ze względu na pojawienie się nowej oferty produktowej atrakcyjność dotychczasowych produktów jest podtrzymywana rabatami, gratisowymi dodatkami itp.
- Wdrożenie zmiany wymaga wzmoczonych działań na rzecz diagnozowania i usuwania niedoskonałości procesu i produktu oraz oporów wobec zmiany. Szczególnie gdy budżet zmiany nie przewiduje dodatkowych etatów lub wynagrodzeń dla osób zaangażowanych w zmianę, wykonywanie tych obowiązków może prowadzić do zaniedbywania zadań bieżących. Skutkiem tego może być obniżenie produktywności i jakości pracy przekładające się na zdolność organizacji do generowania przychodów.
- Obniżenie sprawności wykonywania nowych zadań lub działanie według zmienionych procedur. Na wielu stanowiskach pracy czynności realizowane są z dużą powtarzalnością, co prowadzi do nabywania wprawy, czyli wykonywania pracy przy minimalnym wysiłku umysłowym. To, co robi się po raz pierwszy lub bardzo rzadko, wykonuje się świadomie i z trudem, to, co robi się permanentnie, robi się machinalnie, nie dostrzegając wysiłku własnego [Kotarbiński 1973, s. 61]. Reorganizacja odbiera ludziom korzyści wynikające z machinalizacji. Wymagając większej uwagi, przyspiesza proces zmęczenia, wprowadzając nowe reguły i procedury, zwiększa ryzyko popełnienia błędu, w sumie prowadzi więc do obniżenia zdolności do generowania przychodów. Im bardziej zrutynizowane są procesy, im bardziej działania mają charakter odruchów, tym dłużej trwa proces oduczania się dotychczasowych zachowań i tym dłużej trwa proces nabywania nowych nawyków.
- Obniżenie kapitału relacyjnego organizacji w okresie zmian. W rozważaniach nad istotą i zakresem występowania kapitału relacyjnego najczęściej eksponuje się relacje między organizacją a jej otoczeniem. Sądzymy, że równie ważnym dla organizacji – szczególnie takiej, która funkcjonuje w sposób niskosformalizowany – są relacje między jej członkami. S. Kowalewski już w latach 80. XX w., powołując się na V.A. Thompsona, posługiwał się pojęciem „specjalizacja socjalna”. Członkowie organizacji w toku bieżących zajęć muszą się wzajemnie poznać i wypracować sobie *modus vivendi*, uwzględniający ich osobowość, na którą składają się nawyki, przyzwyczajenia, uprzedzenia, a nawet przesady. Kilkanaście lat później R. Likert i J.G. Likert napisali, że po reorganizacji, jeśli nawet zostanie wprowadzona najlepsza struktura i najbardziej odpowiedni ludzie zostaną skierowani na nowo utworzone stanowiska, to i tak robota będzie kuleć, dopóki ci nowi dla siebie ludzie nie poznają się [Likert, Likert 1976, s. 79].

W okresie docierania się relacji organizacyjnych sprawność organizacji będzie ograniczona ze względu na brak zaufania do kompetencji i motywów osób współdziałających, a także przez wysoki poziom błędów spowodowanych niedoskonałą komunikacją interpersonalną. Niski poziom kapitału relacyjnego będzie wpływał na stosunkowo wysokie koszty i niską zdolność generowania przychodów.

6. Graficzna prezentacja sprawności organizacji w okresie zmian

Czynniki obniżające sprawność organizacji w okresie zmian pojawiają się już w fazie projektowania zmiany (patrz odcinek *ab* na rys. 1). Mają one swoje źródło zarówno w pojawiających się dodatkowych kosztach, jak i obniżonej zdolności do generowania przychodów.



Rys. 1. Sprawność organizacji w okresie zmian (hipotetyczny przebieg krzywych sprawności)

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 pokazano antycypowany przebieg dwóch krzywych, z których jedna przedstawia sprawność organizacji w przypadku, gdy zostanie ona poddana procesowi zmian zmierzających do osiągnięcia zdolności do przetrwania, a druga sprawność tej samej organizacji w przypadku, gdy proces zmian nie zostanie podjęty.

Punkt *a* na osi czasu oznacza moment, w którym podjęto decyzję o przystąpieniu do prac nad zmianą, natomiast punkt *b* – moment, w którym zatwierdzono projekt do realizacji i podjęto przygotowania do wprowadzenia zmiany. W okresie tym – nazywanym fazą projektowania zmiany – organizacja traci na sprawności funkcjonowa-

nia więcej niż wówczas gdyby tego typu prace nie zostały powzięte². Jeszcze większa różnica sprawności pomiędzy przedstawionymi przypadkami występuje w fazie wprowadzania zmiany na odcinku wyznaczonym punktami b i c na osi czasu. Punkt c oznacza moment, w którym sprawność organizacji w przypadku poddania zmianie osiąga antycypowaną sprawność tej samej organizacji, gdyby nie została ona poddana zmianie (antycypacja oparta jest na teorii cyklu życia organizacji). Od momentu oznaczonego literą c sprawność organizacji w przypadku poddania jej zmianie przewyższa antycypowaną sprawność tej organizacji, gdyby nie podjęto procesu zmian.

W okresie oznaczonym odcinkiem $a-c$ organizacja ponosi straty spowodowane zmianą ze względu na niższy poziom jej sprawności, spowodowany zmianą w stosunku do poziomu jej sprawności, gdyby takiej zmianie nie była poddana. Wielkość tej straty można byłoby nazwać „kosztem zmiany”. W czasie oznaczonym odcinkiem cd organizacja, w przypadku poddania jej zmianie, osiąga już sprawność wyższą niż ciągle spadająca sprawność organizacji w przypadku, gdyby nie została ona poddana procesowi zmian. Zgodnie z cyklem życia organizacja – niezreformowana będzie coraz mniej zdolna do konkurowania. Tymczasem poddana zmianie organizacja po odbiciu się od „dna dołka”, czyli dzięki zakończeniu procesu inwestowania w zmianę i coraz bardziej „docierającym się” elementom składowym zaczyna wchodzić w stadium dojrzewania.

Umieszczenie punktu c na osi czasu będzie zależało od głębokości i rozległości „dołka zmian”, a także tempa antycypowanego spadku sprawności organizacji w przypadku niepoddania jej zmianie. Głębokie i radykalne zmiany umożliwiają przybliżenie punktu c do punktu a , a więc skrócenie czasu, w którym generowane są „koszty zmiany”. Dno „dołka zmian” to jednak apogeum kosztów, które musi ponieść organizacja poddana zmianie, a więc także jej członkowie. Poziom czasowego osłabienia sprawności organizacji pod wpływem zmiany nie może być niższy od możliwego do zaakceptowania przez kluczowych interesariuszy (rys. 1, linia y_2). Brak akceptacji dla zmiany radykalnej może skłonić do wprowadzenia zmian etapowych, rozłożonych w czasie, a więc bardziej zachowawczych i mniej efektywnych.

G. Osbert-Pociecha zwraca uwagę na jeszcze jedno ograniczenie głębokości spadku sprawności organizacji w okresie zmian. Nazywa je minimalnym poziomem sprawności organizacji, gwarantującym jej spójność (rys. 1, linia y_1) [Osbert-Pociecha 2011b, s. 42]. Oznacza to, że decydenci nie mogą dopuścić do tak głębokiej zmiany, która mogłaby skończyć się całkowitą destrukcją organizacji.

7. Wnioski

Podejmowanie decyzji dotyczących kierunku, zakresu i intensywności zmian wymaga uwzględniania i równoczesnego rozpatrywania skutków podjęcia zmiany i skutków jej zaniechania. Porównanie ich powinno wystąpić zarówno na etapie oce-

² Założenie to nie dotyczy sytuacji katastrofalnego stanu organizacji, której grozi upadłość.

ny racjonalności zamierzonej zmiany (rachunek *ex ante*), jak i zmiany dokonanej (*ex post*).

Porównanie antycypowanych skutków planowanej zmiany (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) z antycypowanymi skutkami niepodjęcia zmiany, daje poważne argumenty zwolennikom elastyczności organizacji. „Widmo kosztów zmiany” zostaje bowiem skonfrontowane z perspektywą utraty początkowo przeważających „korzyści zaniechania”. Korzyści te będą istnieć jedynie do momentu, w którym rosnąca krzywa sprawności organizacji poddanej zmianie przetnie się z opadającą krzywą sprawności organizacji, gdyby zmiany nie podjęto. Od tego momentu możemy mówić o uruchomieniu procesu uzyskiwania zwrotu z inwestycji w zmianę.

Literatura

- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Geberthner & Ska, Warszawa 1997.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system, ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Czerna M., *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] A. Czermiński, M. Czerna, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002.
- Kamiński Z., *Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjna*, [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, PWE, Warszawa 1976.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1973.
- Kowalewski S., *Przełożony podwładny*, PWE, Warszawa 1984.
- Likert R., Likert J.G., *New Way of Managing Conflict*, New York 1976.
- Osbert-Pociecha G., *Ewolucja paradygmatów zarządzania a zarządzanie zmianami*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Z. Dworeczki, B. Nogalski, TNOiK, Toruń 2011a.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011b.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Rutka R., *Wpływanie na zachowania przez formalizację*, [w:] *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, PWE, Warszawa 2012.

FACTORS DETERMINING THE LEVEL AND STRUCTURE OF COSTS OF CHANGES IN AN ORGANIZATION

Summary: At the end of the XXth century the elasticity became the main imperative of a contemporary organization. Previously the change was treated as the necessary but not sufficient condition of organization's success. Therefore much less attention was paid to the costs of change process than to the perspective to reach owing to the change higher turnovers, market share, etc. The paper tries to consider both benefits and costs of changes. We try to estimate the costs of carrying out the changes and costs of abandoning them. The paper discusses the most frequent points of view and shows the losses of profits because of functioning in “an old way”.

Keywords: costs of changes, balance of advantages and costs of changes, “reorganization doldrums”.