

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 Czekał, 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 Sułkowski: 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 Wasiaś-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

Jan Skalik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EWOLUCJA ZARZĄDZANIA ZMIANAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Rosnąca dynamika otoczenia wymaga modyfikacji dotychczasowego podejścia do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie. Sugestie w tym zakresie sformułowane zostały w niniejszym opracowaniu, w którym przedstawiony został również wpływ systemowego postrzegania organizacji i strategicznej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem na treść i sposób realizacji kolejnych faz zmiany planowanej. W zaprezentowanych rozważaniach zwrócono również uwagę na potrzebę akceptacji ryzyka i rewizję klasycznego podejścia do kwestii „zamrażania” zmian w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym.

Słowa kluczowe: turbulentne otoczenie, uogólniona niepewność, zmiana organizacyjna, strategiczna orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem, permanentność zmian.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.50

1. Wstęp

Zmiany w przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa są stałym zjawiskiem towarzyszącym jego egzystencji, a zarządzaniu nimi towarzyszy odwieczny paradoks: zmiany są w niewielkim stopniu przewidywalne lub w ogóle nie da się ich przewidzieć, ale mimo to można i należy nimi zarządzać. Są one nie tylko warunkiem, ale również przejawem wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczej. Zmiany w niej zachodzące stanowią o treści wewnętrznego ruchu organizacyjnego, którego nasilenie i dynamika w dużym stopniu zależą od obowiązującej w przedsiębiorstwie orientacji zarządzania. To ona głównie wyznacza kierunek i treść realizowanych zmian oraz dobór metod ich projektowania i wdrażania. Kluczowe znaczenie zmian w osiąganiu sukcesu współczesnych przedsiębiorstw spowodowało, że orientacja na zmiany stała się, obok podejścia procesowego i orientacji na wiedzę oraz kapitał intelektualny, głównym obszarem zainteresowania badaczy i źródłem inspiracji w praktyce zarządzania. Tok wywodów zaprezentowanych w tym artykule został ukierunkowany przez tezę, że proces zarządzania zmianami we współczesnych przedsiębiorstwach pozostaje pod silną presją strategicznej orientacji zarządzania nimi. Stąd też głów-

nym przesłaniem tej publikacji jest ujawnienie jej wpływu na treść i sposób realizacji kolejnych faz procesu zarządzania zmianami oraz wskazanie tendencji w podejściu do regulacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego w przedsiębiorstwach zorientowanych na rozwój.

2. Orientacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem i ich wpływ na podejście do zmian

Orientacja w zarządzaniu, określana często mianem nurtu lub podejścia, jest wyrazem preferencji celów, wartości i cech systemu zarządzania, które umożliwiają wyróżnianie się przedsiębiorstwa w otoczeniu. Składowe orientacji wynikają z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli organizacji. Tworzą w miarę stabilny fundament ich funkcjonowania i długofalowego rozwoju. Orientacja w zarządzaniu może być uznana za stabilizujący element systemu zarządzania. W jego skład oprócz wartości i celów wchodzi: struktury i regulacje, metody i praktyki zarządzania oraz mechanizmy regulacyjne [Skalik, Bełz 2011, s. 16]. W zbiorze wymienionych wartości znajdują się tylko te, które mają kluczowy i aspiracyjny charakter i razem z celami organizacji tworzą kierunkowskaz dla bieżących i długofalowych działań menedżerskich. Elementów zarządczej orientacji można dopatrzeć się również w treści mechanizmów regulacyjnych tkwiących w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, odpowiedzialnych za generowanie zmian adaptacyjnych i antycypacyjnych oraz kształtowanie i dostosowanie się do nowych warunków osiągnięcia równowagi. Występowanie mechanizmów regulacyjnych jest potwierdzeniem dialektycznej teorii rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji [Krzakiewicz 2012, s. 35], zgodnie z którą jej byt w pluralistycznym świecie sprzecznych zdarzeń, sił lub przeciwstawnych wartości prowadzi do wewnętrznej lub zewnętrznej konfrontacji, której rezultatem jest twórcza synteza w postaci pozytywnej zmiany. Ścisły związek profilu orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem z jego systemem zarządzania, a ściśle biorąc obowiązującym w nim systemem wartości, zauważa Jan Lichtarski, wg którego wspomniana orientacja to „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tych kierunków” [Lichtarski 2010]. Zdaniem tego autora wartości i wypracowane na ich podstawie zasady są rezultatem pierwszego stopnia operacjonalizacji wspomnianej wcześniej idei i konstytuują orientację w zarządzaniu, która jest wyobrażeniem o tym, jakie podstawowe, wyróżniające cechy powinien mieć system zarządzania przedsiębiorstwem, na jakie wartości i zasady powinien być ukierunkowany i jakie warunki powinien spełniać. Wychodząc z tego założenia, J. Lichtarski wyróżnia osiem współczesnych orientacji zarządczych: prorynkową, projakościową, ukierunkowaną na wyniki, strategiczną, ukierunkowaną na człowieka, procesową, ukierun-

kowaną na wiedzę i nastawioną na zmiany. Szczególną rolę w zbiorze wymienionych orientacji odgrywa orientacja na zmiany, gdyż jej implementacja umożliwia realizację założeń i osiągnięcie korzyści płynących z respektowania idei zawartych w pozostałych podejściach do zarządzania przedsiębiorstwem. Jej piętno zauważa się zwłaszcza w orientacji na wyniki, orientacji strategicznej czy orientacji na wiedzę. Zwłaszcza ostatni z wymienionych nurtów staje się inspiracją do wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania i rozwiązań organizacyjnych. Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie postępowała pod presją pojawiających się orientacji zarządczych, które stawały się impulsem do kreowania zmian o nowej treści, których wdrożenie umożliwiało rozwiązywanie nowych problemów. Proces ten wpisuje się w ciąg zależności:

generowanie orientacji zarządczych → wybór i realizacja orientacji zarządzania przedsiębiorstwem → wybór podejścia do zmian

Pierwsza z wymienionych faz tego procesu polega na analizie podstawowych celów i aspiracji przedsiębiorstwa w kontekście istniejących bądź przewidywanych zewnętrznych i wewnętrznych warunków ich osiągnięcia. Analiza ta wymaga oceny szeregu złożonych zjawisk i uwarunkowań o charakterze zewnętrznym, między innymi takich jak: zachowania konkurencji i klientów, presja otoczenia technicznego i wzrost wymogów jakościowych czy też oczekiwań zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa. W analizie tej konieczne jest również uwzględnienie specyfiki prowadzonej działalności ze względu na możliwość wystąpienia różnych form ryzyka z nią związanych oraz określenie elastyczności posiadanych zasobów. W kolejnej fazie niezbędne jest zidentyfikowanie kompozycji stosowanych orientacji zarządczych oraz określenie dominującego nurtu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Uzyskany wynik tego postępowania umożliwia ocenę adekwatności praktykowanych orientacji zarządczych do określonych wcześniej celów i aspiracji przedsiębiorstwa oraz zewnętrznych i wewnętrznych warunków ich osiągnięcia. Pozwala on również w kolejnej fazie na ocenę przyjętego podejścia do zmian i ewentualną jego modyfikację. Należy w tym miejscu wspomnieć, że podejście do zmian jest wyrazem wyznawanej przez zarządzających przedsiębiorstwem filozofii regulowania wewnętrznego ruchu organizacyjnego i stosowanych w związku z tym strategii. Stwarza ono ramy postępowania dla zarządzających zmianami zarówno w aspekcie strategicznym, jak i operacyjnym. W swojej treści wspomniane podejście wyraża stosunek zarządzających do zjawisk i zdarzeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wyznacza reguły postępowania w realizacji kolejnych faz pojedynczych planowanych zmian. W tym sensie jest ono bliskie znaczeniu strategii zmian wyodrębnionych przez P. Gilberta [1988], który wykorzystując dorobek podstawowych kierunków w naukach o zarządzaniu, wyróżnia cztery rodzaje strategii: konserwatywną, racjonalistyczną, ukierunkowaną na ludzi i kompleksową.

Jak wynika z przedstawionych wywodów, kluczowym czynnikiem stymulującym ewolucję zarządzania zmianami jest dominująca w przedsiębiorstwie orientacja

zarządcza. Historycznie najstarszą orientacją zarządczą jest orientacja na wyniki. Realizacja jej założeń umożliwiała respektowanie zasady racjonalnego gospodarowania, prowadzącego do minimalizacji kosztów i maksymalizacji korzyści finansowych płynących z prowadzonej działalności. Wartości przyświecające tej orientacji sprzyjały również wprowadzaniu zmian podnoszących wewnętrzną sprawność. Z jej występowaniem można kojarzyć skłonność do preferencji indywidualnych celów przedsiębiorstwa i niedoceniaania roli otoczenia zewnętrznego w osiąganiu jego sukcesów. Orientacja ta może sprzyjać przywiązaniu do praktyk z przeszłości, które zapewniały wówczas ich osiągnięcie, ale współcześnie straciły swoją skuteczność. Z praktykowaniem orientacji na wyniki można w związku z tym kojarzyć nadmierną skłonność do preferowania zmian „typu I” [Nizard 1998], a więc takich, które dokonują się w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa, nie powodując zmiany jego jakości i zwiększenia zdolności rozwojowej. Wyrazem pozytywnej ewolucji w zarządzaniu zmianami jest dominacja zmian „typu II”, które dzięki dodatniemu sprzężeniu zwrotnemu prowadzą do uzyskania nowego poziomu jakości i nowych struktur w organizacjach gospodarczych. Największe znaczenie w kształtowaniu nowych tendencji w zarządzaniu zmianami ma strategiczna orientacja przedsiębiorstwa, która doprowadziła do dominacji sił sprzyjających wprowadzaniu zmian zgodnych z oczekiwaniami otoczenia, nad siłami stabilizującymi dotychczasowy porządek w organizacji.

3. Wpływ orientacji strategicznej przedsiębiorstwa na zarządzanie zmianami

Odpowiedzią na wysoką złożoność, dużą zmienność i ograniczoną przewidywalność otoczenia współczesnych organizacji jest orientacja strategiczna przedsiębiorstwa, będąca rezultatem systemowego nurtu w teorii zarządzania i niepowodzeń klasycznego podejścia w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw dotkniętych głębokimi zjawiskami kryzysowymi. Jej respektowanie w praktyce zarządzania spowodowało dominację zmian strukturalnych koniecznych do zapewnienia długofalowego rozwoju organizacji nad zmianami inkrementalnymi, umożliwiającymi rozwiązywanie bieżących problemów i doraźne tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa. Pozostaje ona w silnej korelacji z pozostałymi orientacjami zarządczymi. Przyjęcie orientacji strategicznej w zarządzaniu zmianami spowodowało rozległe skutki nie tylko w podejściu do regulacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego, ale również wpłynęło na sposób realizacji zmian. Piętno tej orientacji zauważa się zwłaszcza w procesie ich generowania, projektowania, a także wdrażania.

Generowanie zmian, czyli wywoływanie potrzeby ich wprowadzenia, jest kluczowym problemem w organizacjach dynamicznych zorientowanych na zaspokojenie oczekiwań otoczenia. W procesie tym szczególne znaczenie ma czynnik czasu i źródło inspiracji do zmian. W dobie dużej turbulencji otoczenia szybkość działania

staje się imperatywem, który wymaga przechwycenia przez zarządzających przedsiębiorstwem „słabych sygnałów” z rynku i wprowadzenia zmiany umożliwiającej wyprzedzenie konkurencji i osiągnięcie korzyści rynkowego pierwszeństwa. Stąd też ewolucja fazy preparacji procesu zmian w przedsiębiorstwach [Mikołajczyk 2003] postępuje w kierunku ograniczenia biernej formy wywoływania potrzeby ich wprowadzenia, bazującej na odbiorze silnych sygnałów, i zastępowania jej aktywną postacią opartą na wykorzystaniu wczesnych i słabych impulsów pochodzących z turbulentnego otoczenia lub na podstawie prognozowanego rozwoju zjawisk w otoczeniu. Jednak w większości przedsiębiorstw brakuje systemu wczesnego wykrywania impulsów zmian zewnętrznych i wewnętrznych, a także zaawansowanych systemów monitorowania oraz prognozowania rozwoju zjawisk zewnętrznych. Niemniej jednak w ewolucji procesu zarządzania zmianami zaznacza się rosnąca dominacja otoczenia w generowaniu potrzeby ich wywoływania, czego potwierdzeniem jest coraz częstsze stosowanie benchmarkingu konkurencyjnego i ogólnego. Pierwszy z nich jest ciągłym działaniem, polegającym na porównaniu przedmiotów i sposobów działania, wydajności, jakości, procesów wytwarzania oraz metod oddziaływania na klientów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo z praktykami stosowanymi w tych obszarach przez konkurencję. Ujawnione różnice stają się impulsem do zmian i wpływają na treść opracowywanych projektów nowych rozwiązań, dla których inspiracją są coraz częściej również wyniki porównań dokonywanych w ramach benchmarkingu ogólnego poza obszarem macierzystego sektora przedsiębiorstwa. Wyrazem ewolucji w generowaniu zmian w przedsiębiorstwie jest również zmiana ról menedżerów w tym procesie oraz towarzysząca jej akumulacja kapitału społecznego. W procesie zmieniania organizacji uczestniczy wielu interesariuszy, a ich role są zwykle zdeterminowane ich usytuowaniem w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

W fazie kreowania impulsu do zmian podstawowe znaczenie ma zwykle kierownictwo najwyższego szczebla, którego zadaniem jest destabilizowanie dotychczasowego systemu, stworzenie wizji zmian i rozbudzenie innowacyjnych potrzeb pracowników. Pozostali uczestnicy organizacji, interesariusze procesu jej zmieniania są najczęściej angażowani w dalszych fazach, a zwłaszcza na etapie planowego wdrażania szczegółowych projektów zmian. Tak zwykle postrzegana jest rola liderów zarządzających przedsiębiorstwem. Postulowane modyfikacje i coraz częściej stosowane praktyki idą w kierunku większej aktywizacji podwładnych podlegających zmianom już w fazie ich preparacji, w tym również w zakresie wywoływania impulsów do zmian. Sprzyja temu rozwijający się proces potencjalizacji, czyli akumulacji kapitału społecznego przedsiębiorstw, oraz coraz częściej doceniane w praktyce kształtowanie pozytywnego potencjału organizacji [Stankiewicz 2010].

Potencjalizacja kapitału społecznego polega na powiększaniu zdolności działania przedsiębiorstwa w trudnych do przewidzenia sytuacjach, które powstają zwykle w warunkach „uogólnionej niepewności”. Wspomniana zdolność tkwi przede wszystkim w kapitale społecznym przedsiębiorstwa, jego strukturze i treści stosun-

ków społecznych sprzyjających zwiększeniu innowacyjności, możliwości transformacyjnych i szybkości reagowania na nowe sytuacje. Atmosfera wzajemnego zaufania, solidarności, pomocy, swobodny przepływ informacji oraz obowiązujące prawo do błędu wyzwala w uczestnikach organizacji nowe pomysły i chęć doskonalenia otaczającej ich rzeczywistości. W procesie generowania zmian w przedsiębiorstwie coraz częściej zauważa się również znaczenie pozytywnego potencjału organizacji, który pobudza pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacyjny oraz wyzwala proinnowacyjne inicjatywy i zachowania. Jednak w polskich warunkach wykorzystanie tego potencjału w kreowaniu zmian jest ograniczone ze względu na dominację małych i średnich przedsiębiorstw, w których jego wielkość jest stosunkowo mała. Nie sprzyja temu również naturalna długotrwałość procesu niezbędnych przemian kulturowych, które są konieczne dla powodzenia zmian.

W warunkach silnej dynamiki zmian, rosnącego znaczenia w ich generowaniu nabrały różnego rodzaju organizacje nieformalne, powstające w wyniku samoorganizowania się. Ich rozwój obserwuje się nie tylko w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej dużych przedsiębiorstw, ale również w ich otoczeniu. Zdaniem niektórych autorów [Rokita 2009, s. 86] są one odpowiedzią na rosnącą biurokrację, która utrudnia szybkie podejmowanie decyzji i realizowanie kontroli w sytuacji nieprzewidywalnych, chaotycznych zmian. Sprzyja to rozwijaniu sieci kontaktów i relacji pomiędzy ludźmi w ramach organizacji, jak również poza nią. Następuje dzięki temu wzbogacenie podstawowej architektury społecznej przedsiębiorstwa. Wspomniane sieci tworzą w sposób spontaniczny swoistą „pajęczynę” grup i powiązań. Ich skład osobowy zmienia się, a żywot jest dość krótki. Działają one zwykle w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa i egzystują w „konkubincji” (*cohabitation*) z istniejącą hierarchią i biurokracją. Ich występowanie sprzyja zwiększeniu elastyczności organizacji. Sam fakt powstania takich nieformalnych systemów w przedsiębiorstwie jest sygnałem do zmian. Impulsy do ich przeprowadzenia mogą powstawać również w ramach sieci zewnętrznych kontaktów z menedżerami i pracownikami innych przedsiębiorstw. Rodzą się one zwykle na gruncie utrudnień i niesprawności realizowanej współpracy.

Oddziaływania strategicznej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem na zarządzanie zmianami najsilniej zaznaczyło się w stadium tworzenia ich wizji i opracowywania szczegółowych projektów. Ponieważ niewielkie choć systemowe ulepszenia przestały już wystarczać, konieczne stało się wprowadzanie zmian radykalnych, często o przełomowym charakterze. Potwierdzeniem tej tendencji są wdrażane projekty zmian, których treść wywodzi się ze współczesnych koncepcji i metod zarządzania, takich jak lean management, outsourcing, dywestycje, reengineering czy TQM. Ich respektowanie w praktyce zarządzania owocuje projektami zmian wewnętrznymi, które zapewniają organizacjom gospodarczym większą elastyczność, umożliwiającą szybkie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów i zachowań konkurencji. Jest ona właściwością organizacji, wykształconą przez warunki uogólnionej niepewności, w której nie ma możliwości korzystania z do-

świadczeń przeszłości, a przyszłość jest trudno przewidywalna – należy spodziewać się „całkowitej niejasności” [Courtney, Kirkland, Viguerie 1997]. Istota elastyczności polega na zdolności do ciągłego zmieniania się. Aby tę zdolność osiągnąć, należy najpierw wprowadzić w organizacji radykalne zmiany wewnętrzne, które spowodują zwiększenie jej czułości na trudno przewidywalne wyzwania otoczenia w przyszłości i ukształtowanie zdolności do wprowadzenia zmian gwarantujących jej rozwój i względnie trwałe sukcesy. Stąd też na etapie tworzenia szczegółowych projektów zmian konieczna jest ocena ich wpływu nie tylko na skuteczność rozwiązania problemów, które uzasadniały ich ewentualne wdrożenie, ale również w kontekście wzmocnienia elastyczności organizacji.

W procesie zarządzania zmianami duże znaczenie ma aspekt społeczny, gdyż przeobrażeniom wewnętrznym zachodzącym w przedsiębiorstwie towarzyszą zwykle opór i stres. Stanowią one zagrożenie dla powodzenia zmian. Stąd też w ewolucji zarządzania zmianami obserwuje się rosnące znaczenie i większy zakres stosowania strategii ukierunkowanych na człowieka. Dyrektywne wprowadzanie projektów zmian, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach, zostało zastąpione podejściem o dużej racjonalności behawioralnej. Obserwuje się w związku z tym takie oddziaływanie na intelektualną, emocjonalną i motoryczną płaszczyznę zmian, co umożliwia ich rozumienie i akceptowanie oraz kształtowanie zachowań sprzyjających osiągnięciu zamierzonych celów. Coraz większą wagę przywiązuje się do wcześniejszej edukacji na rzecz zmian, angażowania pracowników w procesy ich generowania i projektowania oraz zapewnienia efektywnej komunikacji w całym procesie zmieniania ustroju przedsiębiorstwa.

4. Nowe wyzwania w zarządzaniu zmianami

W zarządzaniu zmianami powinno dominować ich postrzeganie przez pryzmat wyzwań rozwojowych, a więc z uwzględnieniem przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, ich aspiracji oraz przemian, które nastąpiły w naturze współczesnych zmian. Liczne badania i studia nad ich istotą [Skalik (red.) 2006] pozwalają stwierdzić, że zauważalną właściwością współczesnych zmian jest ich przejście od deterministycznego do stochastycznego charakteru. Zmniejszyły się możliwości wcześniejszego i trafnego ich przewidywania. W związku z tym w zarządzaniu zmianami będzie umacniał się czynnik losowy, utrudniający predykcję zmian i ich skutków. Zauważalną właściwością współczesnych zmian jest również przejście od linearności do lateralności, co wyraża się równoległym występowaniem głównego kierunku przeobrażeń i trendów bocznych. Rodzi to duże bogactwo zmian i nowe obszary synergicznych inspiracji i wyzwań, często wykraczających poza klasyczną formułę dywersyfikacji. W związku z tym wybór optymalnych celów i rozwiązań będzie coraz trudniejsze, a podstawowym paradygmatem będzie kompletność i kompleksowość działań oraz ich jakościowe i proinnowacyjne nastawienie. Stąd też zróżnicowanie i poszukiwanie lateralnych rozwiązań w procesie projektowania

zmian, stanie się niezbędnym warunkiem powodzenia strategii rozwojowych przedsiębiorstw. Kolejną właściwością współczesnych zmian jest ich przejście od ciągłości do nieciągłości. Koresponduje ona wyraźnie z wcześniejszymi cechami stochastyczności i lateralności, które ukierunkowują proces generowania zmian na wychwytywanie szans i okazji występujących w turbulentnym otoczeniu. Ujawnione cechy zmian podkreślają również znaczenie elastycznych struktur organizacyjnych i metod wspierających skuteczne zarządzanie nimi.

Zarządzaniu zmianami towarzyszy ryzyko, którego źródła tkwią w rosnącej dynamice otoczenia. Jego występowanie może być traktowane jako aktywne utrudnienie w procesie wykorzystania zmian w osiąganiu operacyjnych i strategicznych celów przedsiębiorstwa lub też jako składową mechanizm jego procesów rozwojowych. Tradycyjne i najczęściej praktykowane podejście do ryzyka wyraża się w jego stabilizacji zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, co umożliwi przeprowadzenie niezbędnych zmian. Wymaga to otwartego podejścia do ich kreowania, rozpoznania źródeł i mechanizmów ryzyka oraz ukształtowania wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa, umożliwiającej jego absorpcję. Stabilizacja ryzyka prowadzi do preferencji zmian o charakterze adaptacyjnym i ewolucyjnym, co sprzyja rozłożeniu jego występowania w czasie. W tym przypadku oddziaływanie sił stabilizujących wyraża się nie tylko w sposobie kreowania potrzeby zmiany, która rodzi się zwykle pod wpływem presji impulsów płynących z otoczenia, ale również znajduje potwierdzenie w szerszym wykorzystaniu benchmarkingu strategicznego lub ogólnego w podejmowaniu decyzji o charakterze zmian i szczegółowej ich treści. Dążenie do stabilizacji ryzyka sprzyja pokusie sięgania po łatwe rozwiązania i wprowadzaniu zmian powierzchownych typu I, które przebiegają w rutynowych warunkach wewnątrz danego systemu. Jednak uzyskanie znaczących osiągnięć rozwojowych wymaga wprowadzania zmian o charakterze radykalnym i przełomowym, obciążonych ponadprzeciętnym ryzykiem, które staje się elementem mechanizmu rozwoju przedsiębiorstw i kreuje nowe warunki gry z konkurencją. Przyszłość w zarządzaniu zmianami należy w związku z tym do przedsiębiorstw-liderów, które wprowadzą pionierskie rozwiązania, będą funkcjonować w atmosferze eksploracyjnych i kreatywnych kulturach strategicznych i zdecydują się na stawienie czoła problemom towarzyszącym gwałtownym wstrząsom i głębokim zmianom zachodzącym w otoczeniu. Ryzyko w przedsiębiorstwach przyszłości stanie się jeszcze bardziej znaczącym czynnikiem ich rozwoju, a jego akceptacja w procesie zarządzania zmianami będzie owocować wdrażaniem coraz bardziej radykalnych projektów, umożliwiających osiągnięcie ogólnej równowagi na coraz wyższym poziomie.

Bardzo ważnym atrybutem zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach przyszłości stanie się utrzymanie ich zdolności do ciągłych zmian, zapewniających płynną i szybką harmonizację otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego firm. Zarządzanie zmianami będzie musiało sprostać nowym wyzwaniom zrodzonym na gruncie „uogólnionej niepewności” otoczenia i konieczności ciągłego formułowania nowych koncepcji i modeli biznesu.

5. Podsumowanie

Lawinowo narastająca niepewność i duża dynamika otoczenia, spowodowały, że wypracowane w minionym wieku wzorce postępowania w zarządzaniu zmianami straciły swoją aktualność. Konserwatyzm, pielęgnacja orientacji na stabilność i osiągnięcie wewnętrznej sprawności przez respektowanie zasad klasycznych teorii zarządzania, nie stwarzają gwarancji osiągnięcia sukcesu. Stąd też przedsiębiorstwa nastawione na długofalowy rozwój powinny dokonywać wewnętrznej przemiany z poszanowaniem strategicznej orientacji. Jej piętno zaznacza się we wszystkich fazach procesu zmieniania przedsiębiorstwa. Nowe podejście do zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym jest nierozłącznie związane z postępującym uspołecznieniem realizowanych w związku z tym procedur, akceptacją ponadprzeciętnego ryzyka i ożywczego oddziaływania zdarzeń kryzysowych oraz z większą koncentracją nad prognozowaniem rozwoju zjawisk w otoczeniu. Przed teoretykami zarządzania staje natomiast kwestia rozważenia dynamiki „rozmrzania” i „zamrzania” efektów zmian, która została pierwotnie uwzględniona w klasycznej koncepcji trzyetapowego procesu zmian [Lewin 1951]. W dobie rosnącej turbulencji otoczenia wskazania dotyczące instytucjonalizacji wspomnianych efektów tracą swoją aktualność, konieczna bowiem w tych warunkach permanentność zmian jest zaprzeczeniem postulowanej stabilności.

Literatura

- Courtney H., Kirkland J., Viguier P., *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75, no 6.
- Gilbert P., *Gérer le changement de l'entreprise*, Librairies Techniques, Paris 1988.
- Glińska-Neweś A., *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwójowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Krzakiewicz K., *Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji*, [w:] *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. A. Barabasz, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, Nowy York 1951.
- Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnooląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Skalik J., Belz G., *Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr178, Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, G. Belz, Wyd. UE, Wrocław 2011.

- Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Suszyński C., *Natura współczesnych zmian jako źródło wyzwań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

EVOLUTION OF MANAGEMENT OF CHANGES IN AN ENTERPRISE

Summary: Growing dynamics of environment requires a modification of current approach to the management of changes in an enterprise. This article presents suggestions on this regard as well as the influence of systemic perception of an organization and strategic orientation of enterprise management on the content and delivery mechanism of successive phases of a change that is planned. The paper pays also attention to the need of risk acceptance and revision of traditional approach towards the problem of “freezing” changes in management using internal organizational movement.

Keywords: turbulent environment, generalized uncertainty, organizational change, strategic orientation in enterprise management, permanence of change.