

Zdzisław Krajewski\*

## Zarządzanie zmianą gospodarczą – wybrane aspekty teoretyczne

**Słowa kluczowe:** zmiana, proces zarządzania zmianą, przyczyny wprowadzania zmian

**Streszczenie:** Celem opracowania było przedstawienie podstawowych interpretacji terminu zarządzanie w kontekście zdefiniowania terminu zarządzanie zmianami. Przedstawiono również określone podejścia do procesu zarządzania zmianą, a także wskazano na podstawowe przyczyny niechęci interesariuszy do procesu przeprowadzania zmian.

## Management of economic change – selected theoretical aspects

**Key words:** change, change management process, reasons of change implementation

**Summary:** The aim of the study is presenting the basic interpretations of the term management in the context of defining the notion of change management. Selected specific approaches towards change management are discussed, and the main reasons for stakeholders' reluctance to the process of embracing changes are pointed out.

\* Wyższa Szkoła Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu

## Wstęp

Właściwość ulegania zmianom z upływem czasu stanowi powszechną cechę każdego systemu (np. fizycznego, biologicznego, społecznego), w tym także systemów ekonomicznych. Właściwość ta przejawia się przede wszystkim zmianami liczby i rodzajów elementów tworzących dany system oraz sposobu ich wzajemnego powiązania, a także zmianami relacji poszczególnych elementów do całości systemu. Każda zmiana, jak i jej poszczególne etapy, mają swoją dynamikę, która kształtowana jest przez określone zewnętrzne i wewnętrzne determinanty. Nie ulega zatem wątpliwości, że jedną z najbardziej znamienitych cech współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego jest jego silny związek ze zmianami struktur różnych systemów społeczno-ekonomicznych, jak na przykład całej gospodarki narodowej, jej sektorów, gałęzi, regionów czy też poszczególnych podmiotów i organizacji.

Wzajemne sprzężenie tych dwóch kategorii skłoniło wielu badaczy do podjęcia określonych analiz, zarówno nad prawidłowościami zmian w różnych systemach społeczno-ekonomicznych, jak i czynnikami je warunkującymi. Rozpoznanie mechanizmu zmian w strukturach systemów społeczno-ekonomicznych, jak również identyfikacja czynników go determinujących, ma istotne znaczenie nie tylko dla teorii nauk ekonomicznych, ale także dla realizacji efektywnego zarządzania zmianą w praktyce gospodarczej. Znaczenie to wzrasta jeszcze bardziej obecnie, w warunkach znacznej intensyfikacji procesów integracji i globalizacji różnych systemów społeczno-ekonomicznych.

W opracowaniu zostaną zaprezentowane podstawowe interpretacje terminu zarządzanie zmianą oraz podejścia do procesu zarządzania zmianą.

## Zarządzanie – podstawowe dysonanse interpretacji

Analiza zarządzania zmianą gospodarczą zostanie poprzedzona próbą przedstawienia interpretacji pojęcia *zarządzanie zmianą* w literaturze przedmiotu. Przesłanką takiego ujęcia jest między innymi fakt istnienia odmiennych podejść przy definiowaniu tego zagadnienia. Już sama definicja terminu *zarządzanie* jest różnie konstruowana przez poszczególnych autorów, przede wszystkim w zależności od nurtu lub szkoły zarządzania, z jakiej się wywodzą.

Ricky W. Griffin stwierdza, że zarządzanie „to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi, oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>1</sup>. W definicji tej szczególny akcent położony jest z jed-

<sup>1</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 6.

nej strony na wyodrębnione procesy, które muszą być wykonywane w organizacji oraz środki niezbędne do funkcjonowania organizacji, z drugiej natomiast na skuteczność i sprawność realizacji założonych przez organizację celów. Definicja zaproponowana przez Griffina jest stosunkowo rozbudowana, ale przez to w sposób dość wyraźny wskazuje istotę procesu zarządzania.

Z kolei Peter Drucker istotę zarządzania określił poprzez wskazanie jego podstawowych cech:

- wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań,
- powinno doprowadzić do tego, że organizacja jest zdolna do uczenia się,
- wymaga komunikacji wewnątrz organizacji, ale również z otoczeniem,
- bazuje na rozbudowanym systemie wskaźników, umożliwiającym stały i kompleksowy monitoring, ocenianie i tym samym wzrost efektywności,
- jest jednokierunkowo i jednoznacznie zorientowane na podstawowy, najważniejszy rezultat – wyznaczony cel,
- jest głęboko osadzone w kulturze<sup>2</sup>.

Określając istotę zarządzania, Drucker wskazał na element, który został całkowicie pominięty w definicji podanej przez Griffina, a mianowicie na potrzebę kształtowania określonych relacji organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym.

Na potrzebę współpracy organizacji z podmiotami zewnętrznymi w celu zapewnienia jej przetrwania i rozwoju w turbulentnym otoczeniu wskazuje również Andrzej Krzysztof Koźmiński w pracy *Zarządzanie od podstaw*<sup>3</sup>. Autor stwierdza w niej, że „istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę”. A zatem proces zarządzania powinien zapewnić odpowiednie warunki do tego, aby organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami – realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiającą bieżące funkcjonowanie i dalszy stabilny rozwój.

Należy oczywiście zgodzić się z Druckerem i Koźmińskim, że kształtowanie przez organizację odpowiednich relacji z otoczeniem zewnętrznym jest istotnym czynnikiem wpływającym na jej stabilny rozwój i dalsze funkcjonowanie. Każda bowiem organizacja stanowi system wyodrębniony względem swego otoczenia. System ten tworzy zbiór ludzi połączony więzką wspólnych celów oraz wyodrębnionych z otoczenia zasobów materialnych i niematerialnych. Otoczenie organizacji stanowią z kolei wszystkie elementy nie wchodzące w jej skład, lecz na nią oddziałujące lub będące przedmiotem jej oddziaływania.

Istotna rola otoczenia w funkcjonowaniu różnorodnych podmiotów i organizacji została dostrzeżona już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Interesujące ujęcie

<sup>2</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006, s. 63–67.

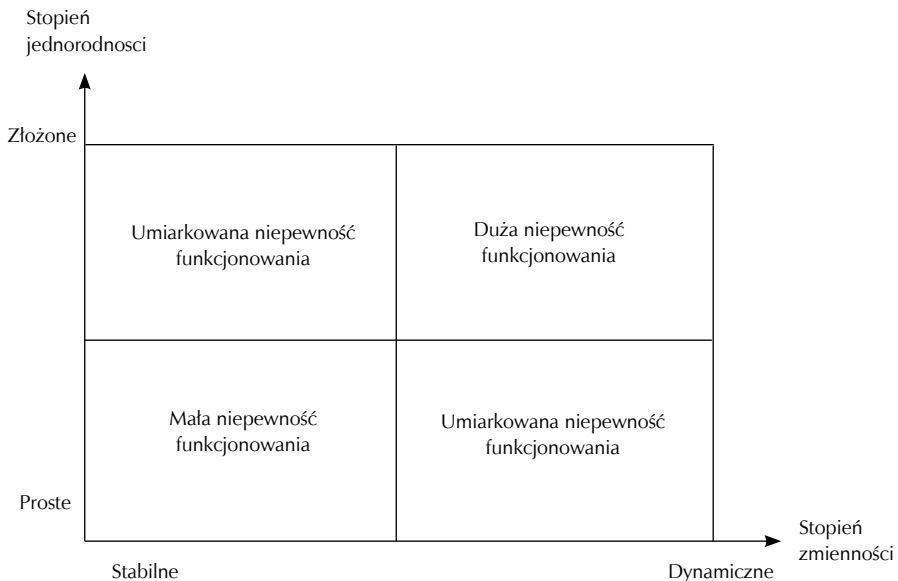
<sup>3</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielnik, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008.

tego zagadnienia zaproponował między innymi James D. Thompson. Wpływ otoczenia zewnętrznego na zachowania organizacji został przedstawiony przez niego przy użyciu dwóch wymiarów:

- wymiaru stopnia zmienności, oznaczającego zakres, w jakim otoczenie jest względnie stabilne lub względnie dynamiczne,
- wymiaru stopnia jednorodności, czyli zakresu, w jakim środowisko zewnętrzne jest względnie proste, a więc składające się z niewielkiej liczby elementów oddziałujących na organizację, lub względnie złożone – wiele elementów kształtujących zachowania organizacji.

Na Rys. 1. przedstawiono wpływ otoczenia na warunki funkcjonowania organizacji w zależności od poziomu stopnia zmienności i jednorodności.

Warunki, w których występuje mała niepewność działania organizacji, są generowane przez otoczenie stabilne i składające się z niewielkiej liczby elementów oddziałujących na organizację. Wraz ze wzrostem stopnia złożoności i zmienności otoczenia wzrasta niepewność funkcjonowania organizacji, gdyż istotnemu zwiększeniu ulega liczba elementów wpływających na zachowania organizacji, a także charakter tych elementów podlega nieustannym zmianom.



Rys. 1. Stopień zmienności i jednorodności otoczenia a niepewność funkcjonowania organizacji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. D. Thompson, *Organizations in Action*, New York 1967, s. 72, cyt. za: G. Głód, *Zarządzanie zmianą w jednostce ochrony zdrowia*, Katowice 2011, s. 9–10.

W przypadku występowania, szczególnie w dłuższym okresie, zakłóceń w relacjach pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, spowodowanych wzrostem złożoności i dynamik zmian otoczenia, mogą więc pojawić się istotne problemy wpływające na efektywność i skuteczność procesu zarządzania i tym samym na dalsze funkcjonowanie organizacji.

Biorąc zatem pod uwagę powyższe określenia terminu *zarządzanie*, na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że *zarządzanie* to świadomy i usystematyzowany proces składający się z powtarzalnych etapów działań i czynności zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji oraz stabilnego jej rozwoju w przyszłości, a także odpowiedniego ukształtowania relacji z otoczeniem zewnętrznym, zgodnie z wytycznymi celami i przyjętą strategią.

## Zarządzanie zmianą – proces wprowadzania zmian

Tak jak występują odmienne podejścia do określenia terminu *zarządzanie*, tak również, pomimo że nastąpił dynamiczny rozwój nauki o zarządzaniu, brak jest wciąż jednej uniwersalnej definicji terminu *zarządzanie zmianą*. Sama zmiana jest zjawiskiem powszechnym, ciągłym, występującym zarówno w mikro-, jak i makroskali, obejmującym całą sferę życia społecznego i gospodarczego. Zmiany mogą mieć oczywiście różny zakres, kształt, dynamikę itp.

W pracy „Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty” pod redakcją M. Olińskiego podano, że zmiana to „trwała korekta i modyfikacja struktur społecznych, organizacji, stosunków międzyludzkich, zmiana postaw, sposobów produkcji, technologii, to świadome i celowe działanie polegające na przejściu organizacji ze stanu obecnego do stanu odmiennego”<sup>4</sup>. Z kolei Ross A. Weber definiuje zmianę jako przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji<sup>5</sup>. Zdaniem Ewy Masłyk zmiany można natomiast analizować zarówno w znaczeniu czynnościowym, jak i rzeczowym. W ujęciu czynnościowym zmiana jest procesem modyfikacji, na który składają się procesy innowacyjne i przystosowawcze, prowadzące w końcowym etapie do rozwoju organizacyjnego. W ujęciu rzeczowym zaś zmiana polega na przekształceniu całego systemu lub jego poszczególnych elementów<sup>6</sup>.

Można więc ogólnie przyjąć, że zmiana w odniesieniu do organizacji to istotna modyfikacja ilościowa i/lub jakościowa zakresu i układu cech elementów tworzących strukturę danej organizacji.

<sup>4</sup> *Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty*, red. M. Oliński, Olsztyn 2011, s. 9.

<sup>5</sup> R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990, cyt. za: G. Głód, *Zarządzanie zmianą w jednostce...*, op. cit., s. 11.

<sup>6</sup> E. Masłyk, *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Warszawa 1985, s. 48.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne klasyfikacje zmian w organizacji<sup>7</sup>. Dość powszechnie spotykany jest m.in. podział na dwie kategorie, a mianowicie zmiany stopniowe i zmiany radykalne. Zmiany stopniowe są przede wszystkim reakcją organizacji na niewielkie zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Ich podstawowym celem jest korygowanie odchyień i braku dopasowania między poszczególnymi elementami organizacji<sup>8</sup>. Z kolei zmiany radykalne przeobrażają strukturę organizacji i są przeprowadzane w obliczu poważnych zmian zachodzących w jej otoczeniu lub w jej wnętrzu. Głównym wyznacznikiem wdrażania zmian radykalnych jest przede wszystkim zmiana strategii działania danej organizacji<sup>9</sup>. W Tab. 1. przedstawiono wielokryterialną klasyfikację zmian. Zmiany w organizacji mogą przebiegać niezależnie od siebie. W praktyce jednak bardzo często inicjacja zmiany w jednej z kategorii generuje konieczność dokonania zmian w innych kategoriach.

Tab. 1. Wielokryterialna klasyfikacja zmian

Lp.	Kryterium	Rodzaje zmian	
1.	Sterowalność	planowe	nieplanowe
2.	Taktyka zmian	dobrowolne	wymuszone
3.	Źródło zmian	zewnętrzne	wewnętrzne
4.	Skuteczność zmian	doskonalące	zubożające
5.	Czas trwania zmian	długotrwałe	krótkotrwałe
6.	Zakres zmian	strategiczne	operacyjne
7.	Inwencja	precedensowe	kontynuowane
8.	Styl zmieniania	partycypacyjne	narzucone
9.	Sposób zmieniania	skokowe	inkrementalne
10.	Kierunek zmieniania	z góry do dołu hierarchii	z dołu do góry hierarchii
11.	Powiązania zmian	transakcyjne	transformacyjne

36 | Źródło: S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, Warszawa 2006, s. 49.

Wprowadzanie zmiany do organizacji generuje bardzo często ryzyko i niepewność związane z ostatecznym efektem jej wdrożenia. Naturalnym elementem tego procesu

<sup>7</sup> Zob. Ibidem; L. Clark, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 2011; G. Roth, M. Kurtyka, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa 2008.

<sup>8</sup> S. Stachowska, *Spoleczne problemy zmian w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty*, op. cit., s. 9.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 10.

jest najczęściej opór interesariuszy, których ta zmiana ma dotyczyć. W celu osiągnięcia założonych rezultatów planowanej zmiany należy więc tę zmianę odpowiednio przygotować i wdrożyć do organizacji. Innymi słowy – należy przeprowadzić proces zarządzania zmianą.

Anna Zarębska definiuje „zarządzanie zmianą” jako „proces wykorzystywania strategii organizacji do zapewnienia harmonii w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia, przy silnym powiązaniu z dostępnymi zasobami”. Autorka w swojej definicji mocno akcentuje więc rolę strategii jako instrumentu umożliwiającego efektywne zarządzanie zmianą. Z kolei Roman Wendt podkreśla, że zarządzanie zmianą to istotny element samej zmiany, ponieważ umożliwia przełamywanie niechęci i oporu interesariuszy wobec planowanych zmian. Warto w tym miejscu przytoczyć, w celu zobrazowania skali problemu, przykładowe badania naukowe dotyczące podstawowych przyczyny niechęci jednej z najliczniejszych grup interesariuszy, jakimi są pracownicy, do procesu przeprowadzania zmian.

I tak Stanisława Borkowska wskazuje na następujące przyczyny:

- niezgodność zmian z obecnymi systemami norm i wartości, a zatem brak możliwości dopasowania kultury organizacyjnej do wprowadzanych zmian oraz implikowanych przez nie wartości i zachowań,
- naruszanie układów interpersonalnych,
- niezajomość celowości zmian oraz spodziewanych ich skutków dla firmy i pracowników,
- brak zaufania do kierownictwa,
- wymuszony charakter zmian, brak uczestnictwa pracowników w implementacji zmian,
- obawa przed utratą pracy w wyniku zmian,
- obawa przed pogorszeniem wynagrodzenia,
- chęć dostosowania się do wyborów grupy i jej zachowań (syndrom grupowego myślenia),
- zbyt szybkie tempo zmian.

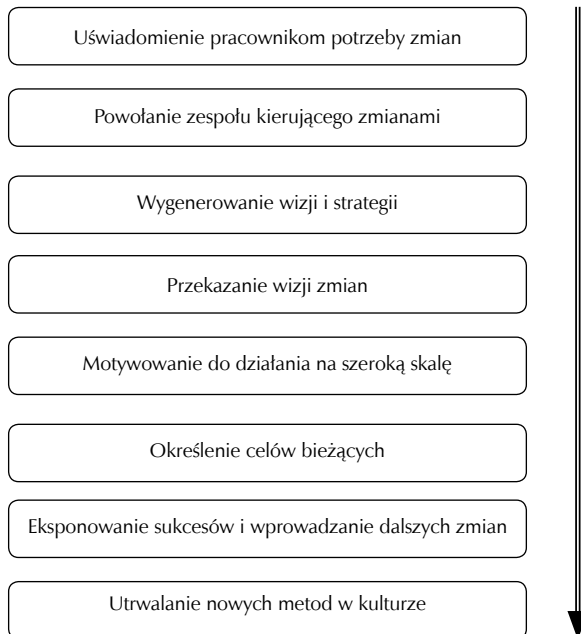
Z kolei Ken Blanchard wśród przewidywalnych przyczyn niepowodzenia zmian wymienia m.in.:

- lekceważenie obaw pracowników przed wprowadzeniem zmiany,
- niezaangażowanie pracowników, którzy mają dokonać zmian, w proces ich planowania,
- brak widocznych powodów do wprowadzenia zmian – nie podano żadnych argumentów,
- brak porywającej wizji, wzbudzającej entuzjazm pracowników co do przyszłości,
- brak nadzoru nad zmianą, wskutek czego organizacja jako taka nie uczy się, jak wspierać wprowadzanie zmiany,

- nieprzystosowanie do zmiany systemów organizacyjnych i innych aspektów funkcjonowania organizacji,
- brak zachęt lub możliwości nabywania nowych umiejętności przez pracowników,
- brak wiarygodności liderów zmiany – brak komunikacji na odpowiednim poziomie, podawanie sprzecznych wiadomości, brak wzorców zachowań,
- brak odpowiedzialności pracowników za wprowadzanie zmiany,
- lekceważenie niszczącej siły kultury organizacyjnej przez zespół zarządzający zmianą,
- brak analizy potencjalnych możliwości i scenariuszy przed wyborem konkretnej zmiany.

Powyżej przytoczony przykładowy katalog przyczyn oporu stawianego zmianom wyraźnie zaświadcza, że zmiany są zjawiskiem trudnym i złożonym. Oznacza to, że do każdej zmiany należy podchodzić w sposób logiczny i systematyczny.

Zdaniem Johna P. Kottera można w dużym stopniu złagodzić negatywne skutki błędów popełnianych podczas wprowadzania zmian w organizacji poprzez odpowiednią sekwencję procesu wprowadzania tych zmian (Rys. 2).



Rys. 2. Podstawowe etapy wprowadzania radykalnych zmian. Źródło: J. P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Gliwice 2007, s. 47.



Inicjując i wprowadzając zmiany w danym podmiocie, instytucji, organizacji itp., należy przede wszystkim zidentyfikować przyczyny niechęci ludzi do zmian oraz określić sposoby przewycięzania ich oporu. Wydaje się, że jedną z najpoważniejszych przyczyn oporu interesariuszy przeciwko zmianom jest niepewność. Wprowadzanie nowych modyfikacji może bowiem wykreować wśród nich obawy o możliwość sprostanania nowym wymaganiom czy też funkcjonowania w nowej sytuacji. Z niepewnością ściśle wiążą się także obawy o zagrożenie osobistych interesów poprzez np. zmniejszenie wynagrodzenia, utratę pewnych przywilejów, wpływów czy stanowiska pracy, co może również być istotnym czynnikiem utrudniającym wprowadzenie zmian. Także obawy o naruszenie relacji i stosunków społecznych utrwalonych i funkcjonujących w danej strukturze społeczno-ekonomicznej generują z reguły opór przeciwko wprowadzaniu zmian.

W przypadku gdy zamierzone czy realizowane zmiany napotykają opór, powinny zostać podjęte określone działania zmierzające do przewycięzania tego oporu. Nie istnieją oczywiście metody czy sposoby zapewniające całkowitą eliminację oporu wobec wprowadzanych zmian. Niektóre działania mogą jednak pozytywnie wpływać na przewycięzanie czy chociażby łagodzenie oporu wobec zmian. Dość powszechnie akceptowany jest pogląd, że taką technikę stanowi na przykład współuczestnictwo. Osoby uczestniczące w przygotowywaniu i wdrażaniu zmian lepiej rozumieją bowiem powód ich wprowadzania, a tym samym zmniejsza się u nich stopień niepewności i poczucia zagrożenia wynikającego z dokonywanych modyfikacji.

Na podstawie dotychczas poczynionych uwag można stwierdzić, że zmiany występują we wszystkich strukturach i aspektach szeroko rozumianego życia społecznego oraz gospodarczego. Mogą więc dotyczyć całych struktur społecznych i gospodarczych, jak również określonych ich obszarów (np. zmiana społecznej struktury zawodowej, zmiana struktury wykształcenia w organizacji, zmiany strukturalne w określonej branży lub podmiocie gospodarczym). Zmiana jest zjawiskiem ciągłym, ma charakter procesowy, a nie punktowy. Obecne tempo zachodzenia zmian w życiu społeczno-gospodarczym nieustannie rośnie, a zmiany te są coraz mniej przewidywalne.

Na potrzeby opracowania i wdrożenia strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego wynikającej z realizacji projektu *Zgoda i współpraca wielkopolanom się opłaca, czyli nauka wsparciem dla wielkopolskich procesów adaptacyjnych* sformułowano następującą definicję zarządzania zmianą gospodarczą w subregionie, wykorzystując dorobek literatury przedmiotu oraz założenia przyjęte w przedmiotowym projekcie: zarządzanie zmianą gospodarczą to świadome i zorganizowane działanie określonych instytucji, obejmujące podejmowanie decyzji oraz dokonywanie czynności faktycznych i prawnych mających na celu zaplanowanie i wprowadzenie w subregionie zmian zmierzających do osiągnięcia nowego i trwałego stanu.

Tak więc można przyjąć, że zarządzanie zmianą gospodarczą to proces wymuszający przechodzenie danej struktury społeczno-ekonomicznej (np. organizacji gospodarczej, gminy, subregionu, regionu) do coraz wyższych poziomów rozwoju. W charakterystyce zmian występujących na przykład w obiektach przyrodniczych nie zachodzi z reguły potrzeba wartościowania tych zmian. W ocenie większości zjawisk społeczno-ekonomicznych, używa się natomiast pojęcia rozwoju dla podkreślenia przede wszystkim pozytywnych zmian, jakie występują w przebiegu tych zjawisk. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że ciągłe zmiany nie zawsze oznaczają w rzeczywistości społeczno-gospodarczej przechodzenie od stanów gorszych do stanów lepszych, od obiektów mniej zorganizowanych do obiektów bardziej zorganizowanych. Gdyby tak było, miałyby miejsce stały postęp i rozwój społeczno-gospodarczy.

## Zakończenie

Zarządzanie zmianą w praktyce gospodarczej jest procesem trudnym i złożonym, pozostającym pod wpływem oddziaływania wielu różnorodnych determinant, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Szczególnie wzrost złożoności i dynamiki zmian otoczenia zewnętrznego wpływa niekorzystnie na procesy zarządzania w organizacjach gospodarczych. Dlatego też wdrażanie zmian nie zawsze kończy się osiągnięciem założonych przez organizację celów i efektów. Zarówno jednak teoria zarządzania, jak i praktyka gospodarcza dowodzą, że w wielu przypadkach można zidentyfikować przyczyny realizacji nieefektywnych zmian. To zaś może być z kolei istotnym impulsem do poszukiwania i wdrażania przez organizację nowych i bardziej skutecznych metod i narzędzi zarządzania zmianą. Istotną kwestią w procesie zarządzania zmianą jest uwzględnianie z jednej strony perspektywy strategicznej, z drugiej natomiast działań bieżących, operacyjnych. Dostrzeganie bowiem dłuższej perspektywy funkcjonowania organizacji, przy jednoczesnym przełożeniu celów strategicznych na konkretne, mierzalne cele bieżące, może przynieść pozytywne efekty wprowadzanych do organizacji zmian.

## Literatura

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2009.  
 Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, Warszawa 2006.  
 Clark L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 2011.  
 Głód G., *Zarządzanie zmianą w jednostce ochrony zdrowia*, Katowice 2011.  
 Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005.  
 Kotter J. P., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Gliwice 2007.  
 Koźmiński A. K., Jemielnik D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008.

- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006.
- Masłyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Warszawa 1985.
- Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa 2008.
- Stachowska S., *Spoleczne problemy zmian w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty*, red. M. Oliński, Olsztyn 2011.
- Thompson J. D., *Organizations in Actions*, New York 1967.
- Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990.
- Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Warszawa 2010.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002.
- Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty teoretyczne*, red. M. Oliński, Olsztyn 2011.