

Paweł SZLĘZAK  
ING Bank Śląski SA, Katowice  
pawel\_szlezak@o2.pl

## ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W ZAKRESIE WDRAŻANIA KOOPETYCJI

**Streszczenie.** Artykuł nawiązuje do procesu zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach, które mają zamiar podjąć się wdrożenia modelu koopetycji, jako współpracy z konkurentami rynkowymi. Celem artykułu jest przedstawienie zwiększenia efektywności zastosowania koopetycji poprzez wdrożenie procesu zarządzania zmianą. Podstawowe etapy procesu to: rozpoznanie czynników zmiany, wsparcie i zaangażowanie kierownictwa, analiza SWOT, zdefiniowanie oczekiwanych rezultatów, modyfikacja struktury organizacyjnej, utworzenie planu wdrażania zmian, implementacja, monitoring i kontrola. Podczas badań zwrócono uwagę na znaczenie następujących po sobie faz rozmrożenia, transformacji i ponownego zamrożenia. Badane przedsiębiorstwa, które nie posiadały formalnego procesu zarządzania zmianą, napotykały na dużo więcej zagrożeń w stosunku do przedsiębiorstw funkcjonujących na bazie procesów. Zagrożenia to m.in.: chaos komunikacyjny, brak standardów i wyznaczonych struktur, niskie kompetencje kierownictwa, nieufność i opór pracowników, niejasny plan działania oraz brak narzędzi mierzących rezultaty.

**Słowa kluczowe:** zmiana, zarządzanie zmianą, proces, koopetycja

## CHANGE MANAGEMENT IN THE SCOPE OF COOPETITION IMPLEMENTATION

**Abstract.** The article refers to the change management process in enterprises, which are going to implement the coopetition model, as a cooperation with market competitors. The article aim is to present the efficiency growth of applying the coopetition by the change management process implementation. Basic process stages are identification of change factors, management support and involvement, SWOT analysis, defining the expected results, modifying organisational structure, creating plan for implementing changes, implementation, monitoring and control. During the study there was a significant meaning highlighted on subsequent phases of thaw, transition and re-freeze. The surveyed companies, which did not have formal change management process, faced much more threats in relates to companies operating on the basis of the processes. Those threats includes communication chaos, lack of standards and designated structures, low mana-

gement competences, mistrust and resistance of workers, unclear action plan and lack of tools measuring results.

**Keywords:** change, change management, process, coopetition

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu, gdzie wartości, kultura, technologie, wymagania klientów, konkurencja czy też dostępne zasoby ulegają nieustającym zmianom. Częstotliwość zmian jest zależna od branży, np. dostawcy stali mogą podpisywać 5-letnie kontrakty ze swoimi odbiorcami bez obawy, że ich produkt zestarzeje się w trakcie trwania umowy, natomiast w branży IT zdarzają się przypadki, kiedy dostarczony do klienta system po roku użytkowania staje się rynkowo przestarzały. Celem opracowania jest przedstawienie zwiększenia efektywności zastosowania koopetycji poprzez wdrożenie procesu zarządzania zmianą. Poniżej podano hipotezę, jaką przyjęto podczas realizacji badań: *Wdrożenie procesu zarządzania zmianą może zwiększyć efektywność działań związanych z implementacją modelu koopetycji w zakresie wymiany zasobów*. W celu weryfikacji hipotezy wykonano eksperymenty, analizę źródeł literaturowych, obserwacje, wywiady i ankiety.

## 2. Zmiana w organizacji

Jednym z elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest dążenie do doskonałości, a przynajmniej do usprawniania aktualnego poziomu. Jeśli firma zamierza systematycznie poprawiać dostarczane do klientów produkty i konkurować z liderami poszczególnych branż, wówczas nieuniknionym aspektem działalności jest zmiana. Każdy projekt realizowany przez organizację powinien być poprzedzony planowaniem, w skład którego należy umiejscowić takie czynności, jak prognozowanie, zdefiniowanie celów, a także metod umożliwiających realizację danych celów<sup>1</sup>. Prognozowanie związane jest z przewidywaniem zmian, jakie organizacja będzie musiała wdrożyć, aby osiągnąć oczekiwany poziom wyników, utrzymać lub poprawić pozycję na rynku itd.

Istnieją sytuacje, kiedy zmiany mogą być wymuszone, np. poprzez zmiany prawne, agresywne wejście na rynek nowych graczy, strajki, katastrofy itd. Sukcesem firmy będzie wzbudzenie w świadomości pracowników potrzeby zmian na lepsze, co sprawi, że wpływ otoczenia nie będzie tylko wymuszał transformacji, ale dodatkowo będzie pozytywnym

---

<sup>1</sup> Buhler P.: Zarządzanie. Helion, Gliwice 2012, s. 25-29.

bodźcem do wdrażania zmian. Przekształcenia organizacji mogą zależeć od etapu cyklu życia przedsiębiorstwa, co należy wziąć pod uwagę podczas planowania. Ze względu na zakres zmian i fazę cyklu życia organizacji wyróżnia się następujące formy restrukturyzacji<sup>2</sup>:

1. rozwojową – podniesienie poziomu sprawności i efektywności,
2. naprawczą – następstwo zagrożeń związanych z funkcjonowaniem firmy.

Autor opracowania przeprowadził badania 53 przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach IT i BPO. W obszarze IT około 80% organizacji zajmuje się produkcją oprogramowania, a pozostałe firmy wsparciem IT (monitoring, helpdesk itp.), natomiast przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością BPO świadczą usługi finansowo-księgowo dla klientów zagranicznych. Grupę badawczą stanowili kierownicy funkcjonalni średniego i wyższego szczebla oraz menedżerowie projektów. Celem badania była identyfikacja obszarów, które najczęściej podlegały zmianom, w związku z czym zaproponowano kwestionariusze ankiet i przeprowadzono wywiady z wybranymi pracownikami analizowanych przedsiębiorstw. Najwięcej osób wskazało zwiększenie efektywności i sprawności działania jako motyw przewodni przeprowadzania zmian (rys. 1). Zagrożenia zewnętrzne dotyczyły konkurencji, zmienności klientów, polityki i dostępności zasobów. Z kolei zagrożenia wewnętrzne związane były z przestarzałymi technologiami, niskim poziomem zarządzania, odejściem z pracy kluczowych pracowników itd.



Rys. 1. Ogólne czynniki wpływające na przeprowadzanie restrukturyzacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań istotnych obszarów zmian 53 przedsiębiorstw.

W celu przetrwania przedsiębiorstwa i przede wszystkim dokonania progresu organizacyjnego zmiana powinna być traktowana jako nieodłączne ogniwo zarządzania<sup>3</sup>. W turbulentnym otoczeniu i coraz bardziej żywiołowym wyścigu konkurentów nie wystarczy już sama otwartość na zmiany. Obecnie należy w przedsiębiorstwach rozwijać i usprawniać zarządzanie zmianą, jako jeden z obszarów zarządzania, który może mieć decydujące

<sup>2</sup> Bachman M. i in.: Zarządzanie zmianą w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw. „Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe”, nr 1(22), 2007, s. 3.

<sup>3</sup> Mikołajczyk Z.: Zarządzanie procesem zmian w organizacjach. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 64.

znaczenie podczas walki o pozyskiwanie nowych klientów i projektów w zakresie aktualnych, wspólnych odbiorców.

### 3. Proces zarządzania zmianą

Zarządzanie to między innymi planowanie i podejmowanie decyzji oraz koncentracja na zasobach przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Wdrożenie zmiany warto traktować jako projekt, podczas którego należy przygotować plan. Powinien on zawierać: cele, zakres zmian, analizę ryzyka, osoby decyzyjne, harmonogram, budżet, metodykę, narzędzia itd. Znaczenie uświadomienia pracownikom potrzeby zmiany, jak i powołanie zespołu zarządzającego procesem, odpowiedzialnego m.in. za opracowanie wizji i strategii jest wymowne przy każdej próbie przeprowadzania transformacji<sup>5</sup>. Zarządzanie zmianą związane jest z zapewnieniem zgodności pomiędzy zmieniającym się otoczeniem a organizacją zawierającą określone zasoby<sup>6</sup>. Jest to związane z manewrowaniem zmianami w taki sposób, aby realnie dostosować się do otoczenia lub uzyskać konkretne korzyści. Zdarzają się sytuacje, kiedy firmy inwestują pieniądze w modyfikacje, które nie przynoszą żadnych rezultatów. W celu efektywnego wdrożenia zmian warto utworzyć struktury przeznaczone do realizacji danego celu oraz uzyskać poparcie i aktywny udział osób decyzyjnych<sup>7</sup>. Wyspecjalizowani pracownicy, przygotowani do zarządzania transformacją organizacji, stanowią efektywniejsze rozwiązanie od chaotycznie powoływanego zespołu. Warto wziąć pod uwagę przyzwyczajenia i pewnego rodzaju zamrożenia aktualnego stanu. K. Lewin proponuje model planowania i implementacji zmiany zawierający sukcesywnie następujące po sobie fazy<sup>8</sup>:

1. rozmrożenie – uświadomienie pracownikom potrzeby zmian,
2. zmiana (transformacja) – wdrożenie zmian w celu osiągnięcia oczekiwanego stanu,
3. ponowne zamrożenie – wdrożenie nowej polityki działania i relacji międzyludzkich.

Na rozmrożenie wskazuje również M. Davis, dodając jednocześnie takie istotne aspekty, jak estymacja ryzyka kulturowego i uzyskanie aktywnego wsparcia kierownictwa<sup>9</sup>. M. Bartnicki dodaje do omawianego powyżej procesu istotę utrwalenia (zamrożenie) i oceny efektów zmian, a także wskazuje wartość dodaną odwołania się przedsiębiorstwa do konsultanta zewnętrznego w sytuacji zapotrzebowania organizacji na zmiany<sup>10</sup>. Konsultant

<sup>4</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2005, s. 6.

<sup>5</sup> Cannon J.A., McGee R.: Rozwój i zmiana organizacji. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 92.

<sup>6</sup> Zarebska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i Praktyka. Difin, Warszawa 2002, s. 29.

<sup>7</sup> Krzywicka-Szpor K.: Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 74-94.

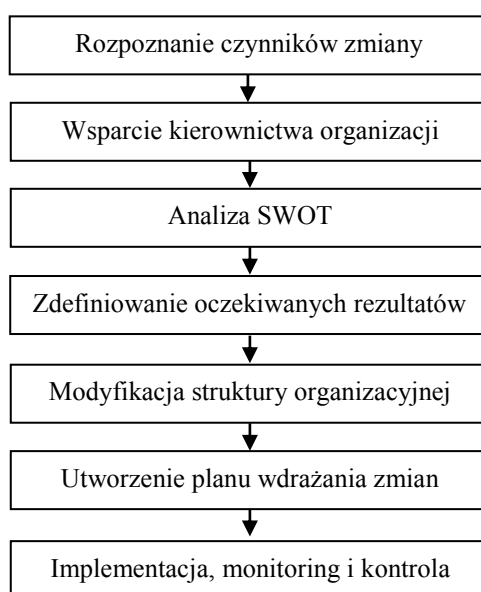
<sup>8</sup> Głowicka A.: Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000. Nr POKL. 08.01.02-20-027/11, Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji. Białystok 2013, s. 3-4.

<sup>9</sup> Machowicz K. (red.): Newralgiczne aspekty współczesnych relacji między człowiekiem a biznesem. KUL, Lublin 2010, s. 19.

<sup>10</sup> Nadziakiewicz M.: Wybrane aspekty zarządzania zmianą organizacyjną w jednostkach służby zdrowia. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 79. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, s. 207.

zewnątrzny może okazać się kluczową osobą, działając jako pośrednik podczas tworzenia kooperacji, jako modelu współpracy pomiędzy poszczególnymi konkurentami.

Rysunek 2 przedstawia ogólny proces zarządzania zmianą, którego istotnymi elementami są rozpoznanie czynników zmiany i wsparcie kierownictwa firmy. Zaangażowanie kierownictwa na samym początku procesu, kiedy znamy już czynniki zmiany, może być efektywnym motorem napędowym dla dalszych działań. Szczególne znaczenie ma systematyczne analizowanie słabych i silnych stron organizacji, zdefiniowanie programów zmian, implementacja wybranej alternatywy i utworzenie planu działania<sup>11</sup>.



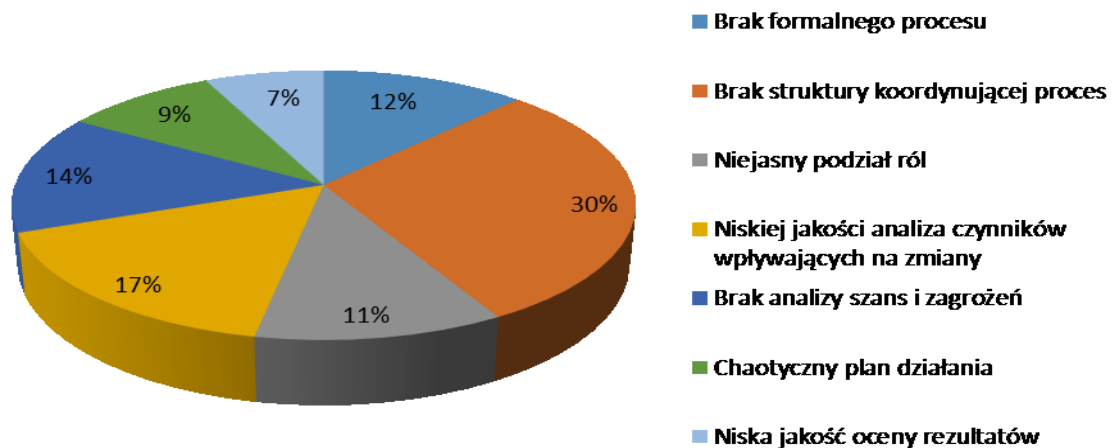
Rys. 2. Proces zarządzania zmianą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kmiotek K., Piecuch T.: *Zachowania organizacyjne. Teoria i Przykłady*. Difin, Warszawa 2012, s. 134-135.

Rysunek 3 wskazuje na znaczenie obszarów, których zaniedbanie może prowadzić do nieefektywnego zarządzania zmianami, a co za tym idzie, roztrwonienia budżetu przy minimalnych lub żadnych postępach. Badani respondenci to czynni uczestnicy procesu zarządzania zmianą, którzy wskazali brak jasnej struktury koordynującej omawiany proces jako kluczową przyczynę niepowodzeń. Kolejny ważny aspekt to dostarczanie niskiej jakości analizy czynników wpływających na zmiany. Pracownicy wskazywali na sytuacje, kiedy wdrażano zmiany bez analizy zagrożeń czy też oceny ewentualnego wpływu transformacji na dalsze funkcjonowanie organizacji. Brak analizy ryzyka niejednokrotnie prowadził do powstania zbyt optymistycznego podejścia, którego efektem był przerost wizji nad realną działalnością gospodarczą. W 12% przypadków zanotowano brak formalnego procesu zarządzania zmianą, co prowadziło do chaosu i nieprawidłowej kolejności działań. Chaos

<sup>11</sup> Sokołowska S.: *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*. Uniwersytet Ekonomiczny, Opole 2009, s. 226-227.

organizacyjny i niska jakość planowania zadań powodowały: wydłużenie czasu realizacji, zwiększenie kosztów, spadek zaangażowania i motywacji pracowników itp.



Rys. 3. Negatywne aspekty związane z planowaniem i wdrażaniem zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzania zmian w 53 przedsiębiorstwach.

Przeprowadzanie zmian w przedsiębiorstwach wymaga analizy, projektowania, właściwego przygotowania i organizacji odpowiedniego zespołu. Zaniechanie wdrożenia formalnego procesu zarządzania zmianą znacząco utrudnia rozwój firmy, który związany jest z ciągłym poszukiwaniem i implementacją nowych rozwiązań. Dodatkowo chaos powoduje wzrost poziomu nieprzewidywalności wpływu zmian na przedsiębiorstwo, co z kolei demotywuje pracowników organizacji.

#### 4. Koopetycja jako zmiana organizacyjna

Wdrożenie koopetycji to zmiana, która może być traktowana jako zagrożenie, zarówno przez zarząd firmy, jak i pracowników. Zarząd dostrzega ryzyka podczas wymiany informacji z konkurencją. Natomiast pracownicy mogą odczuć zagrożenie związane z utratą pracy przy podjęciu współpracy z jednostkami zewnętrznymi w zakresie dostarczania zasobów ludzkich. „W warunkach turbulentnego otoczenia i gwałtownych zmian strukturalnych szanse na przetrwanie mają jedynie tzw. liderzy zmian, którzy nie traktują zmian jako zagrożenia, ale jako szansę – tak więc zorientowani na nowości i potrafiący umiejętnie je wykorzystać”<sup>12</sup>. Ze względu na burzliwe otoczenie należy zwiększyć elastyczność firmy poprzez współpracę z jednostkami zewnętrznymi oraz przeformować podejście konfrontacyjne we współpracę<sup>13</sup>.

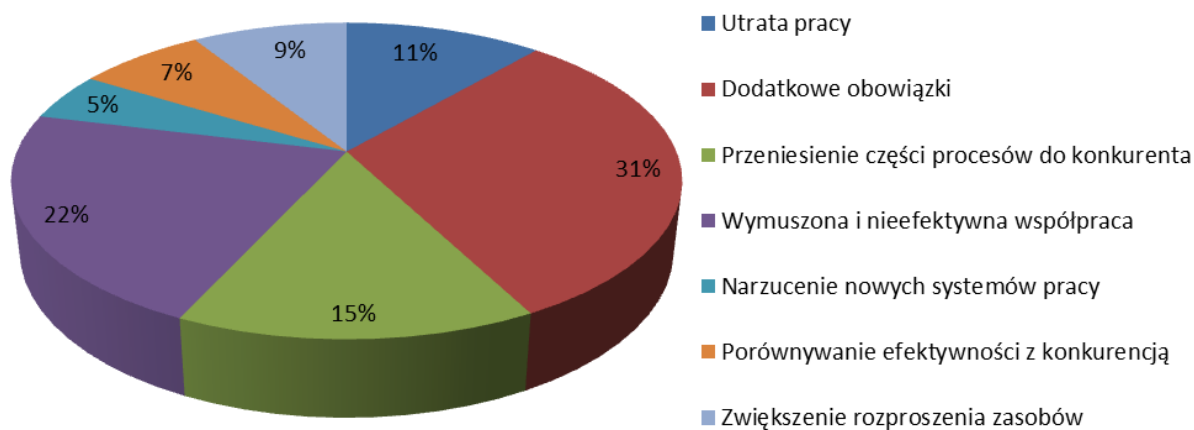
<sup>12</sup> Walas-Trębacz J.: Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe, nr 2(13), t. 2. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2009, s. 33.

<sup>13</sup> Koźmiński A.K., Jemielnik D.: Zarządzanie od podstaw. WAIP, Warszawa 2008.

Rozwój organizacji może zawierać w sobie zróżnicowane sytuacje krytyczne, które według L.E. Greinera występują w następujących etapach postępu<sup>14</sup>:

1. wzrost przez kreatywność → kryzys przywództwa;
2. wzrost przez wytyczne → kryzys autonomii;
3. wzrost przez delegowanie → kryzys kontroli;
4. wzrost przez koordynację → kryzys biurokratyczny;
5. wzrost przez współpracę → kryzys?

Rysunek 4 przedstawia obawy spowodowane zastosowaniem kooperacji z punktu widzenia pracowników badanych przedsiębiorstw. W celu identyfikacji obaw zróżnicowanych osób pracujących w 53 analizowanych organizacjach poszerzono grupę badawczą o następujące stanowiska: grafik, projektant UX, programista, tester, analityk biznesowy, analityk systemowy, lider QA (zapewnienie jakości), architekt, lider zespołu, analityk finansowy, specjalista ds. księgowości i specjalista ds. fakturowania. Badanie zrealizowano za pomocą kwestionariuszy ankiet i wywiadów z wybranymi osobami. Z punktu widzenia respondentów największe zagrożenie to narzucenie dodatkowych obowiązków związanych ze współpracą z jednostkami zewnętrznymi. Pracownicy analizowanych organizacji wskazali również na współpracę, która ich zdaniem może być bardziej wymuszona przez zarząd niż efektywna w działaniu. Kolejna obawa dotyczy przeniesienia procesów do jednostki konkurenta w przypadku, gdy dana organizacja posiada efektywniejsze możliwości realizacji. Dla 11% respondentów realnym zagrożeniem jest możliwość utraty pracy, która związana jest z przeniesieniem procesów do firmy zewnętrznej.



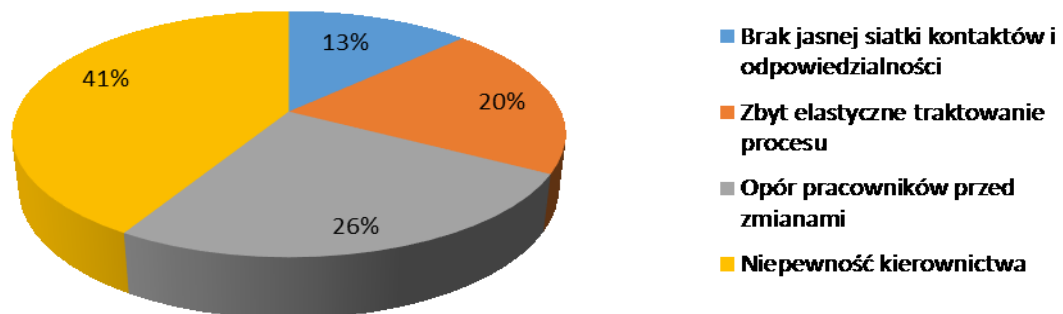
Rys. 4. Wdrożenie kooperacji a zagrożenia z punktu widzenia pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań obaw pracowników związanych z kooperacją.

<sup>14</sup> Clarke L.: Zarządzanie zmianą. Gebethner & Ska, Warszawa 1997.

Istotnym elementem podczas planowania zmiany jest zdeterminowanie systemu wartości pracowników<sup>15</sup>, a także uzyskanie aprobaty wobec planowanej zmiany<sup>16</sup>. Pominięcie wpływu czynnika ludzkiego na realizację transformacji może wpłynąć niekorzystnie na działania koopetycji w dłuższym okresie czasu. W celu zweryfikowania przedstawionej w pracy hipotezy, zbadano 7 przedsiębiorstw w sektorze IT, które zdecydowały się na rozwiązanie swoich ograniczeń poprzez współpracę w ramach koopetycji. 4 jednostki z powyższych posiadały jasno zdefiniowany proces zarządzania zmianą wraz z wyznaczonymi strukturami. 3 pozostałe firmy nie posiadały sformalizowanego procesu, a także jasno określonych struktur przeznaczonych do danego działania.

Rysunek 5 przedstawia zróżnicowane zagrożenia wynikające z wdrażania zmian związanych z koopetycją, które pojawiają się w przedsiębiorstwach posiadających formalny proces zarządzania zmianą. Pracownicy badanych organizacji wskazali niepewność kierownictwa, jako największe zagrożenie (41% głosów), które wynika głównie z obniżenia słabości firmy przed poszczególnymi konkurentami. Niepewność nie sprzyja kształtowaniu zaufania, motywacji i właściwych relacji pomiędzy pracownikami dwóch różnych przedsiębiorstw. Kolejnym zagrożeniem dla efektywnego wdrożenia koopetycji jest opór pracowników przed zmianami. Natomiast firmy stosujące zwinne podejście do zarządzania zbyt elastycznie traktowały proces zarządzania zmianą, co prowadziło do obniżenia poziomu komunikacji, jasności sekwencyjności zadań i chaosu.



Rys. 5. Zagrożenia w firmach działających w oparciu o proces zarządzania zmianą  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań zagrożeń wynikających z wdrażania zmian.

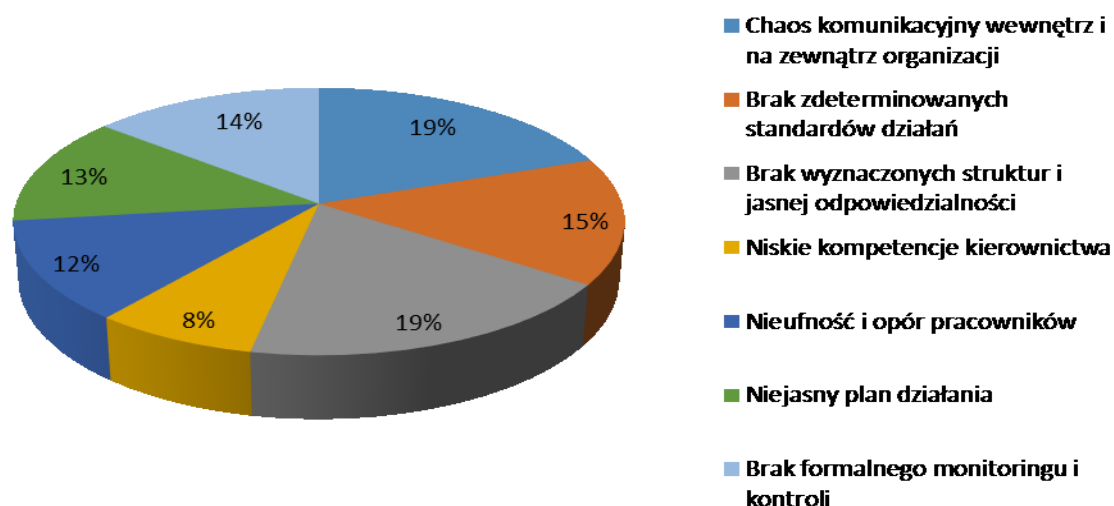
Rysunek 6 przybliży negatywne aspekty, które zostały wskazane przed respondentów w trakcie wdrażania koopetycji. Największe zagrożenie dla powodzenia implementacji omawianego przedsięwzięcia stanowiły chaos komunikacyjny wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz brak wyznaczonych struktur i jasnej odpowiedzialności. Kolejne, znaczące aspekty to brak zdefiniowanych standardów działań oraz brak formalnego pomiaru procesu (monitoring i kontrola). Zagrożenia zwiększają chaos poszczególnych działań, a także

<sup>15</sup> Więcek-Janka E.: Zmiany i konflikty w organizacji. Politechnika Poznańska, Poznań 2006, s. 10.

<sup>16</sup> Wendt R.: Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa 2010, s. 16.



zmniejszając efektywność realizacji zadań. Z punktu widzenia pracowników utworzony plan działania był niejasny i mało precyzyjny, co dodatkowo wpływało na nieufność i opór przed zmianami (12%). Powyższe aspekty wpływały na negatywną ocenę kierownictwa pod względem kompetencji przez pracowników niższego szczebla. Porównując rysunki 4 i 5, zauważono większą liczbę zagrożeń, negatywnie wpływających na wdrożenie kooperacji, w przypadku firm nieposiadających procesu zarządzania zmianą.



Rys. 6. Zagrożenia w przedsiębiorstwach nieposiadających procesu zarządzania zmianą  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań zagrożeń wynikających z wdrażania zmian.

Zmiana związana jest nie tylko z organizacją, procesami, produkcją czy też technologią, ale również z modyfikacją postawy i wzajemnych relacji<sup>17</sup>. Nawiązując do kooperacji, dana sytuacja wymaga tworzenia całkowicie nowych relacji pomiędzy pracownikami produkcyjnymi, a także modyfikacji relacji poziomów decyzyjnych, które uprzednio wyłącznie rywalizowały z konkurentami. Aby zminimalizować niekorzystne rezultaty wynikające z nieprawidłowo przeprowadzonych modyfikacji, należy usystematyzować proces zmian, którego jednym z krytycznych elementów jest ugruntowanie wdrożonego modelu w kulturze organizacji<sup>18</sup>. Przeprowadzono badanie 3-4 miesiące po wdrożeniu modelu kooperacji, w analizowanych uprzednio przedsiębiorstwach, dotyczące utrzymania właściwych relacji pomiędzy współpracującymi ze sobą konkurentami. W dwóch firmach nieposiadających formalnego procesu zarządzania zmianą, zanotowano następujące sytuacje:

1. brak utrzymania standardowych, stałych narzędzi komunikacyjnych,
2. często zmieniające się, niejasne odpowiedzialności,
3. brak jednoznaczności siatki wzajemnych kontaktów,
4. wzrost negatywnej rywalizacji pomiędzy zespołami produkcyjnymi konkurentów.

<sup>17</sup> Oliński M. (red.): Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty. Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011, s. 9.

<sup>18</sup> Kotter J.P.: Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion, Gliwice 2007, s. 47.

Przedsiębiorstwa, które nie wdrożyły formalnych procesów zarządzania zmianą lub posiadają zbyt elastyczny system realizacji zadań (zwinne podejście organizacyjne), bez względu na wszelkie ustalenia dotyczące współpracy w ramach kooperacji w krótkim czasie wracają do swoich nawyków. Zbyt wysoka formalność może usztywnić i obniżyć sprawność działań, natomiast warto wdrożyć podstawowe standardy realizacji zadań.

## 5. Podsumowanie

Zmiany w organizacji stanowią dla przedsiębiorstwa i jego pracowników nowe wyzwania, które związane są zarówno z szansami, jak i zagrożeniami. Problematyka opracowania dotyczy zastosowania kooperacji w celu wymiany zasobów ludzkich między współpracującymi konkurentami, co związane jest z wdrożeniem zmian w organizacji. Respondenci z 53 badanych przedsiębiorstw wskazali negatywne aspekty wprowadzania zmian, a także ryzyka z punktu widzenia osób pracujących na zróżnicowanych poziomach stanowisk. Hipoteza artykułu, zakładająca zwiększenie efektywności implementacji kooperacji przez firmy, które wdrożyły proces zarządzania zmianą, została zweryfikowana. Pracownicy badanych organizacji przedstawili zagrożenia występujące w przypadku braku formalnego procesu zarządzania zmianą, które są następujące: chaos komunikacyjny wewnątrz i na zewnątrz organizacji, brak zdefiniowanych standardów działań, brak wyznaczonych struktur i jasnej odpowiedzialności, niskie kompetencje kierownictwa, nieufność i opór pracowników, niejasny plan działania oraz brak formalnego monitoringu i kontroli. Najbardziej istotne ryzyka związane są z ludźmi, którzy pod wpływem niepewności, chaosu pracy i wzrostu braku zaufania mogą zrezygnować z pracy na rzecz stabilniejszych wyzwań.

## Bibliografia

1. Bachman M. i in.: Zarządzanie zmianą w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw. „Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe”, nr 1(22), 2007.
2. Buhler P.: Zarządzanie. Helion, Gliwice 2012.
3. Cannon J.A., McGee R.: Rozwój i zmiana organizacji. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
4. Clarke L.: Zarządzanie zmianą. Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
5. Głowicka A.: Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000. Nr POKL.08.01.02-20-027/11, Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji. Białystok 2013.

6. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2005.
7. Kmiotek K., Piecuch T.: Zachowania organizacyjne. Teoria i Przykłady. Difin, Warszawa 2012.
8. Kotter J.P.: Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion, Gliwice 2007.
9. Koźmiński A.K., Jemielnik D.: Zarządzanie od podstaw. WAIP, Warszawa 2008.
10. Krzywicka-Szpor K.: Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym. MT Biznes, Warszawa 2002.
11. Machowicz K. (red.): Newralgiczne aspekty współczesnych relacji między człowiekiem a biznesem. KUL, Lublin 2010.
12. Mikołajczyk Z.: Zarządzanie procesem zmian w organizacjach. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
13. Nadziakiewicz M.: Wybrane aspekty zarządzania zmianą organizacyjną w jednostkach służby zdrowia. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 79. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
14. Oliński M. (red.): Zarządzanie zmianą – wybrane aspekty. Fundacja Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2011.
15. Sokołowska S.: Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne. Uniwersytet Ekonomiczny, Opole 2009.
16. Walas-Trębacz J.: Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe, nr 2(13), t. 2. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2009.
17. Wendt R.: Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Dom Wydawniczy Zachorek, Warszawa 2010.
18. Więcek-Janka E.: Zmiany i konflikty w organizacji. Politechnika Poznańska, Poznań 2006.
19. Zarębska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i Praktyka. Difin, Warszawa 2002.