

Joanna Jasińska

---

# ZMIANY w organizacjach

sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe  
i warunki osiągnięcia sukcesu

RECENZENT

prof. zw. dr hab. Janusz Soboń

OPRACOWANIE REDAKCYJNE I KOREKTA

Jolanta Sierakowska

PROJEKT OKŁADKI, SKŁAD I ŁAMANIE

Wydawnictwo FREL

© Copyright by Wydawnictwo FREL, Warszawa 2015

ISBN 978-83-64691-09-6 – wersja drukowana

ISBN 978-83-64691-10-2 – (e-book) PDF

OBJĘTOŚĆ

35 arkuszy wydawniczych

ZAMÓWIENIA

Wydawnictwo FREL

[www.wydawnictwo.frel.pl](http://www.wydawnictwo.frel.pl)

e-mail: [wydawnictwo@frel.pl](mailto:wydawnictwo@frel.pl)

# Spis treści

Wstęp . . . . .	7
-----------------	---

## Rozdział 1

<b>Zmiana jako podstawowe pojęcie w charakterystyce warunków funkcjonowania organizacji . . . . .</b>	<b>13</b>
1.1. Interpretacja pojęcia „zmiana” i charakterystyka pojęć bliskoznacznych . . . . .	13
1.1.1. Definicje zmiany . . . . .	13
1.1.2. Pojęcia bliskoznaczne zmianie . . . . .	15
1.2. Typologie zmian . . . . .	26
1.3. Źródła i strategie zmian . . . . .	33

## Rozdział 2

<b>Zarządzanie zmianami w organizacji . . . . .</b>	<b>41</b>
2.1. Pojęcie zarządzania zmianami . . . . .	41
2.2. Koncepcje struktury procesu zarządzania zmianami . . . . .	44
2.3. Podstawowe podejścia w zarządzaniu zmianami . . . . .	55
2.3.1. Podejście diagnostyczne . . . . .	55
2.3.2. Podejście prognostyczne . . . . .	58
2.4. Wybrane modele badania potencjału organizacji na potrzeby zarządzania zmianami . . . . .	59
2.5. Uczestnicy procesu zarządzania zmianami . . . . .	61
2.5.1. Rola człowieka w procesie zmian . . . . .	61
2.5.2. Opór wobec zmian i jego źródła . . . . .	67
2.6. Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania zmianą . . . . .	80
2.6.1. Pojęcie i składniki kultury organizacyjnej . . . . .	81

2.6.2. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu zmianami . . . . .	89
2.6.3. Adaptacja kultury organizacyjnej w zarządzaniu zmianami . . . . .	91
2.7. Miejsce i rola wiedzy w zarządzaniu zmianami . . . . .	95
2.7.1. Wiedza w świetle zarządzania zmianami . . . . .	95
2.7.2. Struktura procesu przepływu wiedzy a zmiany w organizacji . . . . .	97
2.8. Znaczenie komunikacji społecznej w zarządzaniu zmianami . . . . .	101
2.8.1. Charakterystyka procesu komunikacji w zarządzaniu zmianami . . . . .	101
2.8.2. Bariery komunikacji . . . . .	108
2.9. Rola kadry kierowniczej w zarządzaniu zmianami . . . . .	111
2.9.1. Podstawowe funkcje kadry kierowniczej w procesie zarządzania zmianami . . . . .	111
2.9.2. Zakres uczestnictwa kadry kierowniczej w zarządzaniu zmianami . . . . .	121
2.9.3. Czynniki adaptacji kadry kierowniczej do zmian . . . . .	125
2.10. Doradztwo jako forma wspomagania zewnętrznego procesu zarządzania zmianami . . . . .	127
2.11. Problem czasu w zarządzaniu zmianami . . . . .	134
2.12. Zarządzanie zmianami w kontekście globalizacji . . . . .	136

## Rozdział 3

<b>Zmiany w organizacji i kryzysy mogące wynikać z ich wdrożenia . . . . .</b>	<b>141</b>
3.1. Zarządzanie w organizacji . . . . .	141
3.1.1. Pojęcie, funkcje i cechy sprawnego zarządzania . . . . .	153
3.1.2. Funkcjonowanie oraz struktura organizacji . . . . .	160
3.1.3. Menedżer i jego zadania w organizacji . . . . .	182
3.2. Kryzys w rozwoju organizacji . . . . .	205
3.2.1. Niepewność i ryzyko w działalności gospodarczej . . . . .	206
3.2.2. Zmiany i sytuacje kryzysowe w cyklu życia przedsiębiorstwa . . . . .	219
3.2.3. Pojęcie, cechy, funkcje i typy zjawiska kryzysu . . . . .	221
3.2.4. Przyczyny i przebieg kryzysu . . . . .	231
3.3. Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwach . . . . .	240
3.3.1. Przyczyny kryzysu na drodze do upadłości przedsiębiorstwa . . . . .	241
3.3.2. Klasyfikacja metod prognozowania upadłości przedsiębiorstw . . . . .	252
3.3.3. Źródła danych finansowych do badania kondycji przedsiębiorstwa . . . . .	255
3.3.4. Wady i zalety stosowania punktowej oceny zdolności finansowej przedsiębiorstwa . . . . .	277
3.4. Informacyjne podstawy pokonywania kryzysu . . . . .	291
3.4.1. Strategie zarządzania organizacją w kryzysie . . . . .	293
3.4.2. Identyfikacja uwarunkowań wyborów strategicznych . . . . .	301
3.4.3. Pozycja konkurencyjna organizacji . . . . .	304
3.4.4. Opcje strategiczne i kryteria wyboru . . . . .	310
3.5. Warunki osiągnięcia sukcesu . . . . .	328

3.5.1. Przyczynowo-skutkowe uwarunkowania sukcesu . . . . .	328
3.5.2. Organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa . . . . .	336
3.5.3. Specyficzność motywowania personelu w sytuacjach kryzysowych . . . . .	357

## Rozdział 4

### **Publiczne jednostki opieki zdrowotnej w Polsce jako obszar wymaganych**

<b>zmian . . . . .</b>	<b>371</b>
4.1. Podstawowe pojęcia związane z opieką zdrowotną . . . . .	372
4.1.1. Organizacje w opiece zdrowotnej . . . . .	385
4.2. Opieka zdrowotna w Polsce – historia zmian . . . . .	395
4.2.1. Zmiany systemowe w latach 1945–1989 . . . . .	395
4.2.2. Opieka zdrowotna w okresie transformacji (1989–1999) . . . . .	402
4.2.3. Opieka zdrowotna w świetle ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym . . . . .	409
4.2.4. Sektor prywatny w systemie opieki zdrowotnej . . . . .	425
4.2.5. Zmiany w kontekście Narodowego Funduszu Zdrowia . . . . .	438
4.3. Kadra kierownicza publicznych placówek opieki zdrowotnej jako uczestnik zmian . . . . .	443
4.3.1. Kierownik jako agent zmian organizacji opieki zdrowotnej . . . . .	443
4.3.2. Oczekiwania w stosunku do kierownika-agenta zmian a zadania realizowane przez niego w rzeczywistości . . . . .	460
4.4. Systemy oceny jakości funkcjonowania jednostek opieki zdrowotnej . . . . .	467
4.4.1. Zewnętrzne systemy jakości w opiece zdrowotnej jako element zmian . . . . .	469
4.4.2. Filozofia Total Quality Management jako element reorientacji . . . . .	473
4.5. Unia Europejska a opieka zdrowotna w Polsce. . . . .	480
4.5.1. Kierunki harmonizacji zmian w polskim systemie opieki zdrowotnej . . . . .	481
4.5.2. Szanse i zagrożenia integracji dla polskich organizacji opieki zdrowotnej . . . . .	485

## Rozdział 5

### **Kierunki usprawnień zarządzania zmianami w organizacjach opieki**

<b>zdrowotnej . . . . .</b>	<b>489</b>
5.1. Podsumowanie wyników diagnozy zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej . . . . .	490
5.2. Propozycje zmian w procesie zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej . . . . .	496

<b>Zakończenie . . . . .</b>	<b>503</b>
------------------------------	------------

<b>Bibliografia</b> . . . . .	507
Literatura przedmiotu . . . . .	507
Akty prawne i inne . . . . .	539
Strony internetowe . . . . .	541
<b>Spis tabel, rysunków i wykresów</b> . . . . .	543
Spis tabel . . . . .	543
Spis rysunków . . . . .	544
Spis wykresów . . . . .	546