

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 463

**Nowe kierunki w zarządzaniu
przedsiębiorstwem
Procesy i projekty w zarządzaniu
zmianami**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2017

Publikacja poświęcona pamięci
Profesora Bera Hausa

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Agata Wiszniowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2017

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-641-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
--------------------	----

Część 1. Procesy i projekty we wprowadzaniu zmian w organizacji – teoria

Katarzyna Ewa Jasińska , Nowoczesne zarządzanie procesami – trzecia fala/ Modern process management – the third wave	15
Grzegorz Jokiel , Procesy a projekty – stabilność a zmiana/ Processes and projects stability vs. change.....	26
Mateusz Juchniewicz , Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, kry- tyka, perspektywy rozwoju/ Concepts of organisations improvement – evolution, criticism and development prospects.....	34
Anna Marciszewska , Doskonalenie procesów w organizacji non profit/ Improvement of processes in a non-profit organisation.....	46
Mirosław Moroz , Zarządzanie zmianą w jednoosobowej działalności go- spodarczej operującej w przestrzeni wirtualnej/ Change management in a one-man company operating in the virtual space	56
Stanisław Nowosielski , Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organiza- cyjną/ Processes and projects in the management of organizational change	67
Grażyna Osbert-Pociecha , Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego/ The organization’s ability to change – why changes require a process and project approach	87
Iwona Otola, Agnieszka Tylec , Elastyczność zasobów przedsiębiorstwa w kontekście posiadanych aktywów/ Flexibility of company resources in the context of enterprise assets owned.....	97
Oksana Seroka-Stolka , Proaktywne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska – kontekst strategiczny/ Proactive approach of an enterprise to the natural environment – strategic context	107

Część 2. Procesy i projekty we wprowadzaniu zmian w organizacji – praktyka

Nicoletta Baskiewicz, Marta Kadlubek , Wykorzystanie narzędzi Lean Ma- nagement w celu doskonalenia procesu produkcyjnego wybranego przed- siębiorstwa/ Lean Management tools used for the purpose of production process improvement in an enterprise	121
---	-----

Renata Brajer-Marczak , Bariery upowszechniania modeli dojrzałości procesowej/ Barriers to the dissemination of process maturity models.....	132
Alicja Gębczyńska, Jacek Jagodziński , Analiza korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania procesami w aspekcie poziomu dojrzałości/ Analysis of benefits arising from the implementation of management processes in terms of enterprises maturity.....	147
Agnieszka Jagoda, Tomasz Kolakowski , Zarządzanie projektami na przykładzie japońskiego lidera łańcucha dostaw – studium przypadku/ Project management illustrated with the example of Japanese supply chain leader – the case study of company N.....	158
T. Bartosz Kalinowski , Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji/ Process maturity vs organisational results.....	171
Janusz Kraśniak , W kierunku organizacji procesowej. Determinanty wdrażania/ In the direction of the process organization. Determinants of the implementation.....	183
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda , Ocena dojrzałości systemu zarządzania w organizacjach sektora ochrony zdrowia – wyniki badań/ Measurement of management system in healthcare organizations – survey results.....	191
Anna Ludwiczak , Pozyskiwanie informacji od klienta w kształtowaniu jakości usług zdrowotnych w ujęciu procesowym/ The role of the information from the customer in shaping the quality of health services in the process approach.....	204
Paweł Mielcarek , Doskonalenie procesu innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych – wyniki badań/ Improvement of innovation process in industrial enterprises – research results.....	216
Alina Niewelt , Projekty we wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie produkcyjnym/ Projects in making changes in a production company.....	225
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski , Próba oceny procesu produkcji małoseryjnej implikująca kierunek zmian w przedsiębiorstwie/ Attempt to assess the small-lot production process implying the direction of changes in the company.....	236
Krzysztof Nowacki , Od doskonalenia procesów do tworzenia strumienia wartości w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej/ From the improvement processes to the creation of value streams in automotive industry.....	251
Maciej Urbaniak , Przesłanki związane z wdrażaniem narzędzi doskonalenia systemów zarządzania jakością/ Reasons related to the implementation of improvement tools in quality management systems.....	261
Jędrzej Wasiak-Poniatowski , Czynniki zwiększające skuteczność alternatywnych kanałów w procesach komunikacji JST z klientem/ Factors increasing the effectiveness of alternative channels in communication processes of local government with the customer.....	274

Część 3. Aspekty personalne w procesowym i projektowym ujęciu zmiany w organizacji

- Nazar Hlynskyi, Oleh Karyi, Anastasia Yasevych**, New managers for changing global economy: Comparative analysis of business education by Ukrainian students in home universities and abroad / Nowi menedżerowie w zmieniającej się gospodarce światowej: Analiza porównawcza edukacji biznesowej ukraińskich studentów Na uniwersytetach w kraju i za granicą 285
- Dagmara Lewicka**, Wysoka jakość środowiska pracy. Zmiany w zakresie priorytetów funkcji personalnej/ High quality of work environment. Changes in the priorities of the HR function 297
- Janusz Marek Lichtarski**, Wielość i zmienność władzy a stosowany styl kierowania – w poszukiwaniu współzależności/ Multiple and transitive power vs. used style of management – in search of correlations..... 310
- Agnieszka Sokolowska-Durkalec**, Znaczenie procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w małym przedsiębiorstwie/ The importance of social responsibility in change management in a small enterprise..... 321
- Katarzyna Szelałowska-Rudzka**, Partycypacja bezpośrednia pracowników a zmiany organizacyjne/ Employee direct participation vs. organizational changes 333
- Dorota Teneta-Skwiercz**, Zmiana kultury organizacyjnej – możliwości i ograniczenia/ Changing of the organizational culture – opportunities and limitations 344

Część 4. Metodyczne i metodologiczne problemy w procesowym i projektowym traktowaniu zmiany

- Anna Kwiotkowska**, Od hipotez konkurencyjnych do ekwifinalności – metodologiczne problemy w procesie konstrukcji i weryfikacji konfiguracji organizacyjnych/ From rival hypotheses to equifinality – methodological problems in the process of construction and verification of organizational configurations 359
- Katarzyna Piórkowska**, Pluralizm metod badawczych (*mixed methods research*) – w kierunku *explicite* procesowego projektu badawczego/Mixed methods research – towards an *explicite* processual research project 372
- Joanna Rzempała**, Budowanie relacji między nauką a biznesem w zakresie zarządzania projektami, na przykładzie działalności IPMA Polska/ Establishing relations between science and business within projects management, on the example of IPMA Polska..... 382

Paulina Szczepaniak, Edyta Tabaszewska-Zajbert , Implementacja zarządzania innowacjami jako projekt zmiany organizacyjnej – faza przygotowawcza/ Implementation of innovation management as a project of organizational change – preliminary stage	393
Mateusz Trzeciak, Seweryn Spalek , Modele zarządzania zespołem projektowym w branży informatycznej/ Models of project team management in the IT industry.....	404

Wstęp

Wyróżnikiem współczesnych organizacji (przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji) jest szybkie tempo zmian. Zmiany (wiązki zmian) mają zróżnicowany charakter, jeśli chodzi o ich wagę, zakres, sposób przebiegu itp. Naturalnie dotyczą one także procesów gospodarczych, stanowiących immanentną część każdej organizacji. Do przygotowania i przeprowadzenia zmian organizacja może wykorzystać proste narzędzia (rozwiązania), doskonalące stan obecny, lub też w przypadku zmian złożonych (wielowymiarowych) zastosować zarządzanie przez projekty. W tym samym czasie zarządzanie organizacją może być zatem zorientowane na: procesy, projekty i zmiany, co nie wyklucza też innych orientacji (np. na klienta, jakość, wiedzę). Zauważyć należy, że zapewnienie ich współistnienia (współdziałania) jest trudnym wyzwaniem dla kierownictwa organizacji. Dostrzec też trzeba, że problematyka procesów i projektów jest w określonym zakresie wspólna, wzajemnie się uzupełniająca, a pomimo tego ciągle jeszcze w literaturze przedmiotu, ale także w praktyce, traktowana rozłącznie. Istnieje też luka poznawcza w tym zakresie. Jej wypełnienie jest możliwe poprzez poszukiwanie nowej jakości zarządzania (synergii) w związkach trzech naturalnie powiązanych ze sobą kategorii: procesów, projektów i zmian w organizacji. Interesujące poznawczo jest także to, co łączy, determinuje te kategorie we wzajemnych relacjach, a wszystko to rozpatrywane z perspektywy teorii i praktyki gospodarczej.

Doceniając rosnące znaczenie tej problematyki, postanowiono zatem przygotować publikację, w której chcemy skupić uwagę czytelników na uwarunkowaniach współistnienia, problemach funkcjonowania, a także perspektywach rozwoju orientacji na procesy i projekty w zarządzaniu zmianą. Są to niewątpliwie ważne i interesujące współcześnie zagadnienia, poddawane eksploracji relatywnie rzadziej, w relacji do innych. Stanowią one jednocześnie przedmiot zainteresowań badawczych wielu różnych katedr Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, kontynuujących nurt badań zapoczątkowany przez Profesora Bera Hausa, a także płaszczyznę współpracy z innymi środowiskami naukowymi w Polsce. W ramach tytułowej, obszernej treściowo problematyki wyodrębniono zatem cztery części:

- Procesy i projekty we wprowadzaniu zmian w organizacji – teoria.
- Procesy i projekty we wprowadzaniu zmian w organizacji – praktyka.
- Aspekty personalne w procesowym i projektowym ujęciu zmiany w organizacji.
- Metodyczne i metodologiczne problemy w procesowym i projektowym traktowaniu zmiany.

W publikacji zamieszczono artykuły odpowiadające tematycznie określonym wyżej ramom. Prezentują one nie tylko wyniki badań naukowych, lecz także

doświadczenia praktyczne w podanych obszarach tematycznych i mogą stać się przyczynkiem do dalszej, potrzebnej dyskusji w tym zakresie.

Dziękujemy wszystkim Autorom za współpracę, szanownym Recenzentom za trud poniesiony w celu zapewnienia wysokiego poziomu merytorycznego artykułów wchodzących w skład niniejszego opracowania i wyrażamy nadzieję na dalszą współpracę.

*Grażyna Osbert-Pociecha
Stanisław Nowosielski*