

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 322

## Management Forum 1

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa  
*Aleksandra Śliwka*

Redaktor techniczny  
*Barbara Łopusiewicz*

Korektor  
Barbara Cibis

Łamanie  
*Agata Wiszniowska*

Projekt okładki  
*Beata Dębska*

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości.....	9
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.....	18
<b>Szymon Cyfert:</b> Doskonałość jako źródło porażek organizacji.....	29
<b>Aleksy Strzelczyk:</b> Problem jakości w kształtowaniu poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami IT.....	38
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Liczby, dane, fakty – czyli przewaga metodyk w doskonaleniu organizacji.....	50
<b>Joanna Żukowska:</b> Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.....	59

## Summaries

<b>Adela Barabasz:</b> Between the ideal and the reality. In search for the excellence.....	17
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Encouraging the Organizational Citizenship Behaviors as a step towards business excellence of the organization.....	28
<b>Szymon Cyfert:</b> Excellence as a source of organization failures.....	37
<b>Aleksy Strzelczyk:</b> Quality problems in shaping the excellence in IT management project.....	49
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Numbers, data and facts – the advantage of methodology in organisational improvement.....	57
<b>Joanna Żukowska:</b> Efficiency measures of employees' competence improvement forms together with their occurrence in enterprises on the Polish market.....	69

## Wstęp

Zainteresowanie naukowców, badaczy i przedsiębiorców procesem doskonalenia organizacji oraz wdrażania zmian organizacyjnych w firmach skłoniło nas do zastanowienia się nad znalezieniem wspólnego dla wszystkich forum wymiany myśli, pomysłów, koncepcji.

Wieloletnie doświadczenie w wydawaniu Prac Naukowych pt. *Zmiana warunkiem sukcesu*, jak również analiza potrzeb i zainteresowań czytelników ze świata zarówno nauki, jak i biznesu były podstawą do stworzenia nowego zeszytu – „Management Forum”, wydawanego w ramach Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Mamy nadzieję, że stanie się on platformą wymiany wyników badań oraz wynikających stąd rozważań, dyskusji i polemik w obszarze nauk o zarządzaniu.

Pierwszy numer poświęcono tematyce koncepcji doskonałości i doskonalenia organizacji. Jest ona rozumiana nie tyle jako możliwy do osiągnięcia stan idealny, ale jako droga, którą w swej strategii rozwoju i zmian może obrać przedsiębiorstwo.

W pierwszej części autorzy podjęli próbę zdefiniowania pojęcia doskonałości w zarządzaniu organizacją. Na poziomie strategicznym organizacji doskonałość została przedstawiona nie tylko jako stan stabilny organizacji, ale przede wszystkim jako proces dynamiczny, do którego należy dążyć, uwzględniając dynamikę otoczenia, przesuującą perspektywę doskonałości poza horyzont możliwości jej stabilizacji. W podejściu operacyjnym liczby, dane i fakty są podstawą do definiowania celów procesów doskonalących oraz ich pomiaru. Autor stawia tezę, iż metodyczne, ustrukturyzowane podejście do doskonalenia organizacji daje przewagę w stosunku do działań nieustrukturyzowanych, sytuacyjnie lub intuicyjnie krytycznych, wynikających z konieczności podjęcia działań doskonalących w określonym obszarze organizacji. Definiowanie doskonałości na poziomie projektowym stawia przed organizacjami pytanie, czy odpowiednio wysoki poziom doskonałości w zarządzaniu projektami bezpośrednio przekłada się na wysoki poziom jakości obsługi klienta i oferowanych mu produktów.

W drugiej części autorzy opisują problem doskonalenia organizacji w kontekście zjawisk kulturowych i procesów psychologicznych w przełamywaniu barier poznawczych i emocjonalnych wśród pracowników. W artykule przyjęto założenie, iż doskonałość organizacji wymaga uznania umowności pojęcia „doskonałość”. W przeciwnym wypadku próby realizacji jakiegokolwiek modelu doskonałości będą rodzić napięcia i powodować trudności w codziennym funkcjonowaniu każdej organizacji. Powinni być tego świadomi przede wszystkim przedstawiciele kadry kierowniczej. Im częściej założenie o doskonałości traktują dosłownie, tym więcej

trudności pojawia się w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Autor kolejnego artykułu zwraca uwagę na to, jak zachowania obywatelskie przejawiane przez pracowników wpływają na powodzenie procesu ciągłego doskonalenia oraz osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanego poziomu doskonałości. W ostatnim artykule zaprezentowano mierniki efektywności podnoszenia kompetencji pracowników, dokonano ich krytycznej oceny, jak również zaproponowano ranking najlepszych mierników. Na koniec przedstawiono badania dotyczące stosowania tych mierników przez przedsiębiorstwa działające na polskim rynku.

Mamy nadzieję, że zawarty w opracowaniu opis koncepcji i podejść do doskonalenia organizacji stanie się źródłem nowej wiedzy niezbędnej do rozwiązania realnych problemów przedsiębiorstw oraz impulsem do dalszych poszukiwań, które przyczynią się do wzbogacenia metod wspomagających menedżerów w twórczym procesie doskonalenia organizacji.

*Grzegorz Belz, Joanna Kacala*