Zmiana warunkiem sukcesu
Odnowa przedsiębiorstw
– czego nauczył nas kryzys?

PRACE NAUKOWE
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
WE WROCŁAWIU
nr 128

RESEARCH PAPERS
OF WROCŁAW UNIVERSITY
OF ECONOMICS
No. 128

Zmiana warunkiem sukcesu
Odnowa przedsiębiorstw
– czego nauczył nas kryzys?

Redaktor naukowy
Jan Skalik

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2010

Senacka Komisja Wydawnicza
Zdzisław Pisz (przewodniczący),
Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski,
Mieczysław Przybyła, Aniela Styś, Stanisław Urban

Recenzenci
Szymon Cyfert, Janusz Czekaj, Małgorzata Czerska, Marian Hopej, Zygmunt Kral,
Kazimierz Krzakiewicz, Janina Stankiewicz, Cezary Suszyński

Redaktor Wydawnictwa
Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny
Barbara Łopusiewicz

Korekta
Zespół

Łamanie
Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki
Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2010

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-011-2

Spis treści

Wstęp 13

I. Odnowa strategiczna organizacji

Jan Skalik: Kluczowe obszary odnowy strategicznej przedsiębiorstwa 17
Adela Barabasz, Grzegorz Bełz: Zarządzanie zmianą w procesach odnowy przedsiębiorstw 26
Izabela Bednarska-Wnuk: Rola kadry kierowniczej w warunkach kryzysu i odnowy 38
Bartosz Jasiński: Aktywność rady nadzorczej spółki w warunkach jej kryzysu – analiza przypadku..... 45
Elżbieta Krajewska-Bińczyk: Paradygmat zrównoważonego rozwoju a zarządzanie odnową przedsiębiorstw 52
Anna Kwiotkowska: Firmy odpryskowe jako nośnik przedsiębiorczej odnowy uczelni wyższych 58

II. Kryzys jako źródło wewnętrznych przemian w przedsiębiorstwie

Robert Banasiak: Kryzys jako źródło przemian wewnętrznych w Telefonii Dialog SA..... 69
Franciszek Danielewski, Patrycjusz Gronczewski: Teoria odkrycia przedsiębiorczego Izraela Kirznera – nowa jakość wobec kryzysu 78
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Dysonans kulturowy jako potencjalne źródło kryzysu w organizacji 85
Ewa Głuszek: Zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa w dobie kryzysu gospodarczego 92
Michał Góralski: Kryzys jako źródło zmian w kulturze organizacyjnej – case study..... 106
Krystyna Kmiotek: Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze MŚP województwa podkarpackiego w warunkach kryzysu 112
Teresa Piecuch: Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu na przykładzie polskich firm sektora MŚP 120
Anna Pietruszka-Ortyl: Metafora nowej organizacji w obliczu kryzysu..... 129
Michał Domagała, Agnieszka Łakoma, Estera Piwoni-Krzeszowska: Rola marki w zarządzaniu relacjami z klientami w obliczu współczesnego kryzysu gospodarczego..... 137

Maja Sajdak: Kryzys spółki Próchnik SA jako źródło przemian wewnętrznych ... 146
Anna Starosta: Rola kadry kierowniczej w procesie zmian kultury organizacyjnej w warunkach kryzysu ... 156
Aleksandra Sus: Predykcja zjawisk kryzysowych i przeciwdziałanie im ... 163
Justyna Szydło, Izabela Witczak: Odnowa zakładu opieki zdrowotnej jako reakcja na zjawiska kryzysowe w polskim systemie opieki zdrowotnej ... 170
Sławomir Wawak: Znaczenie jakości zarządzania w organizacji wychodzącej z kryzysu ... 182
Marek Wąsowicz: Wartości i cele w warunkach kryzysu w przedsiębiorstwach projektowych ... 191

III. Systemowe mechanizmy w procesie odnowy przedsiębiorstw

Jarema Batorski: Zarządzanie kryzysem organizacyjnym w przedsiębiorstwie turystycznym. Założenia badawcze ... 205
Szymon Cyfert: Wykorzystanie mechanizmu przestrzennego wydzielenia w procesie strategicznej odnowy granic organizacji ... 212
Tadeusz Gospodarek, Rafał Krupski: Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego ... 218
Joanna Kacała: Przekształcenia szpitali – szansa czy zagrożenie dla systemu ... 225
Wojciech Cieśliński, Marcin Kowalewski, Elżbieta Nawrocka: Modele i metody audytu procesów biznesowych ... 234
Katarzyna Olejczyk-Kita: Zastosowanie redundancji zasobów w przedsiębiorstwach usługowych podczas kryzysu (wyniki badań) ... 243
Grażyna Osbert-Pociecha: Zaawansowanie polskich przedsiębiorstw w procesie organizacyjnego uczenia się – wyniki badań opartych na samoocenie ... 255
Angelika Wodecka-Hyjek: Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem narzędziem oceny dostawców usług ... 267
Krzysztof Woźniak: System informacyjny przedsiębiorstwa jako źródło danych w procesach doskonalenia i odnowy przedsiębiorstwa ... 275
Iwona Janiak-Rejno, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Wdrażanie systemu ocen pracowniczych w okresie kryzysu gospodarczego na przykładzie instytucji sektora kultury ... 287

IV. Praktyki i modele procesów odnowy przedsiębiorstwa

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji ... 299
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Rynek zamówień publicznych w czasach kryzysu ... 311

Katarzyna Grzybowska: Spójny łańcuch dostaw – sposób na wzrost efektywności metastruktur i przetrwanie w okresie kryzysu 319
Henryk Jagoda: Związek pracodawców jako forma branżowego zrzeszenia przedsiębiorstw 327
Kazimierz Krzakiewicz: Zarządcze stereotypy w kształtowaniu przyszłości organizacji 334
Janusz Marek Lichtarski: Autodynamizm w strukturach zadaniowych 343
Zbigniew Malara, Jolanta Sobol: Foresight jako instrument predykcji zjawisk kryzysowych 351
Kamila Malewska: Podejście zasobowe a odnowa strategiczna przedsiębiorstwa 361
Michał Organa: Analiza zachowań firmy z branży deweloperskiej w kontekście kryzysu finansowego 368
Magdalena Pichlak: Adaptacja innowacji w organizacji nośnikiem przetrwania w warunkach kryzysu 377
Anita Proszowska: Promocja w mediach społecznościowych w warunkach kryzysu 385
Alicja Smolbik-Jęczmień: Kariera zawodowa pracownika w organizacji – raport z badań 391
Witold Szumowski: Służby HR w procesie rozwoju i odnowy organizacji ... 400
Zbigniew Telec, Wojciech Idzikowski: Porównanie implementacji zarządzania typu lider-sługa z zarządzaniem partnerskim w rzeczywistości organizacyjnej 412
Maciej Walczak: Porównanie podejść tradycyjnego i zwinnego w zarządzaniu projektami 419
Anna Zabłocka-Kluczka: O potrzebie uwzględniania norm etycznych w zarządzaniu kryzysowym 427
Iwona Janiak-Rejno, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Diagnoza funkcjonowania działu obsługi klienta jako podstawa jego reorganizacji w świetle kryzysu 438

V. Kryzys i odnowa jako bodźce przełamywania barier wzrostu przedsiębiorstw

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: Wybrane aspekty oceny skuteczności zarządzania kryzysowego 451
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane sprzeczności czasu na drodze przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Co ważniejsze: cykliczność czy liniowość? 461
Józef Gregorczyk: Czynniki innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w kontekście strategicznej odnowy 468

Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Konkurencyjna przewaga dzięki innowacji. Czym różni się działanie firm innowacyjnych i tradycyjnych w czasach kryzysu gospodarczego 481
Arkadiusz Wierzbic: Mała firma w obliczu kryzysu – nacisk na rozwój czy obrona *status quo* 490

VI. Strategiczne uczenie się w procesach odnowy

Zbigniew Antczak, Agnieszka Kołodziejczyk: Sytuacja kryzysowa i kryzys jako źródło strategicznego uczenia się w procesach odnowy organizacji (wyższej uczelni niepublicznej)..... 499
Mariusz Bratnicki: Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji 507
Magdalena Dolata: Zarządzanie projektami jako mechanizm odnowy strategicznej przedsiębiorstwa..... 514
Michał Flieger: Diagnoza poziomu zarządzania w instytucji sektora publicznego na przykładzie Izby Celnej w Poznaniu..... 521
Gabriela Roszyk-Kowalska, Andrzej Stańda: Metody pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa..... 531
Ewa Stańczyk-Hugiet: Strategiczne uczenie się organizacji – kilka uwag 538
Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Ryszard Kamiński: Zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej – najważniejszego czynnika kształtującego zdolność uczenia się przedsiębiorstwa..... 545

VII. Zachowania organizacyjne w warunkach kryzysu i odnowy

Elżbieta Kowalczyk: Kryzys na rynku pracy a problem (nie)równowagi podczas negocjacji w sprawie zatrudnienia 555
Dagmara Lewicka: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kryzysie 565
Tomasz Małkus: Ujęcie procesowe outsourcingu personalnego wdrażanego w przedsiębiorstwie wychodzącym z kryzysu..... 575
Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka: Funkcjonowanie społeczności nieformalnych w kontekście budowania przewag konkurencyjnych organizacji 585
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Wartości – istotny element kultury organizacyjnej w warunkach odnowy (w świetle wyników badań) 598
Sylwia Stańczyk: Cykl życia kultury organizacyjnej 608
Lena Staś: Zachowania organizacyjne w warunkach kryzysu 616
Magdalena Zalewska: Interpretacja zjawiska kryzysu w kontekście modelu komunikacji społecznej 623
Przemysław Zbierowski: Zachowania organizacyjne w firmach wysokiej efektywności w okresie kryzysu i odnowy – wyniki badań 630

Summaries

Jan Skalik: The key areas of enterprise strategic renewal..... 25
Adela Barabasz, Grzegorz Bełz: Change management during processes of corporate renewal..... 37
Izabela Bednarska-Wnuk: The role of managers under conditions of crisis and renewal..... 44
Bartosz Jasiński: Activity of the board of directors in the case of crisis of company..... 51
Elżbieta Krajewska-Bińczyk: Paradigm of sustainable development in the context of management of an enterprise renewal 57
Anna Kwiotkowska: Spin-off companies as a carrier of the entrepreneurial revival of universities 65
Robert Banasiak: The crisis as a source of internal changes in Telefonia Dialog SA 77
Franciszek Danielewski, Patrycjusz Gronczewski: Izrael Kirzner's theory of entrepreneurial discovery – new quality in the face of crisis 84
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Cultural dissonance as a potential source of organizational crisis 91
Ewa Głuszek: Dangers for enterprises' reputation during the economic crisis 105
Michał Góralski: Crisis as a source of change in the organizational culture – case study..... 111
Krystyna Kmiotek: Human resources management within the SMEs in Podkarpackie province in the crisis conditions..... 119
Teresa Piecuch: Functioning of companies in the crisis on the example of Polish SMEs 128
Anna Pietruszka-Ortyl: Metaphor of new organization in the face of crisis . 136
Michał Domagała, Agnieszka Łakoma, Estera Piwoni-Krzeszowska: The role of the brand in managing relationships with customers under the conditions of a contemporary economic crisis 145
Maja Sajdak: The crisis of Próchnik SA as a source of internal transformations..... 155
Anna Starosta: Role of management in the process of changes of organizational culture in the times of crisis..... 162
Aleksandra Sus: Anticipation and counteracting the crisis and critical situations..... 169
Justyna Szydło, Izabela Witczak: Renewal of medical institution as a response to the occurrence of crisis in Polish health care system 181
Sławomir Wawak: The significance of quality of management in an organization rebuilding after the crisis 190
Marek Wąsowicz: Values and goals in crisis in an organisation executing projects..... 201

Jarema Batorski: Crisis management in a tourist enterprise. Research assumptions 211
Szymon Cyfert: Implementation of spatial separation mechanism in the process of strategic renewal of organizational boundaries 217
Tadeusz Gospodarek, Rafał Krupski: Theoretical background and the role of the resource based view theory of the firm in management science 224
Joanna Kacała: Transformation of hospitals – opportunity or threat for the system 233
Wojciech Cieśliński, Marcin Kowalewski, Elżbieta Nawrocka: Models and methods of business processes audit 242
Katarzyna Olejczyk-Kita: Application of resources redundancy in service enterprises during the crisis (the results of research)..... 254
Grażyna Osbert-Pociecha: The engagement of Polish firms in organizational learning process – the results of research based on self-assessment 266
Angelika Wodecka-Hyjek: Outsourcing management maturity model as a tool of service providers evaluation 274
Krzysztof Woźniak: Enterprise's information system as a data source in the process of improvement and renewal of organization 286
Iwona Janiak-Rejno, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Implementing the employee appraisal system in the period of an economic crisis on the example of the institution of the cultural sector 295
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Strategic controlling in crisis prevention in an organization 310
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Public procurement market in time of crisis ... 318
Katarzyna Grzybowska: Consistent supply chain – a way to increase the efficiency of metastructures and to survive in a crisis 326
Henryk Jagoda: Association of employers as a form of industry business association 333
Kazimierz Krzakiewicz: Management stereotypes and the future of an organisation 342
Janusz Marek Lichtarski: Autodynamism within task structures 350
Zbigniew Malara: Foresight as a means for prediction of crisis phenomena . 360
Kamila Malewska: Resource-based view versus strategic renewal of an organization 367
Michał Organa: The analysis of the real estate developer's behaviour in the context of the financial crisis 376
Magdalena Pichlak: Adoption of innovations in organizations – main source of firm enduring in crisis..... 384
Anita Proszowska: Promotion in social media under crisis conditions 390
Alicja Smolbik-Jęczmień: Professional career of the employees in organization – the research report 399

Witold Szumowski: HR department in the process of development and renovation of an organization 411
Zbigniew Telec, Wojciech Idzikowski: Comparison of implementation of management of the servant-leader type with partner management in the organizational reality 418
Maciej Walczak: The comparison of traditional and agile approaches in project management 426
Anna Zabłocka-Kluczka: About the need of taking ethical standards into consideration in the process of crisis management 437
Iwona Janiak-Rejno, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Diagnosis of functioning of the customer service department as a basis to its reorganisation in crisis situation 447
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: Chosen aspects of the crisis management effectiveness evaluation 460
Bartłomiej J. Gabryś: Selected time contradictions in the process of entrepreneurial growth. What's more important: periodicity or linearity? 467
Józef Gregorczyk: Factors determining innovativeness of small and medium businesses (SMB) in the context of strategic renovation..... 480
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Competitive advantage through innovation. What is the difference between the operation of innovative company and the traditional company during economic crisis 489
Arkadiusz Wierzbic: Small company faced with crisis – strive for development or defending *status quo* 496
Zbigniew Antczak, Agnieszka Kołodziejczyk: Emergency situation and strategic crisis as a source of learning in the process of recovery of organization (private university, college) 506
Mariusz Bratnicki: Organizational learning and strategic renewal. Outline of the theory of organization entrepreneurial growth 513
Magdalena Dolata: Project management as a mechanism for renewal of strategic enterprises 520
Michał Flieger: Diagnosis of management system in public institution on the example of Customs Chamber in Poznań 530
Gabriela Roszyk-Kowalska, Andrzej Stańda: Methods to measure corporate intellectual capital 537
Ewa Stańczyk-Hugiet: Strategic organizational learning – several comments 544
Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Ryszard Kamiński: Human resource management and the shaping of the open organizational culture – the most important factor of the organizational learning capability 552
Elżbieta Kowalczyk: Crisis on the labour market and the problem of (un)balance during job negotiations 564
Dagmara Lewicka: Human resources management in crisis 574

Tomasz Małkus: Process perspective of personnel outsourcing implemented in the company coming out of the crisis 584
Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka: Informal societies in the context of building competitive advantages of the organization 597
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Values – an important element of organizational culture in terms of recovery (in the light of research results) .. 607
Sylwia Stańczyk: Life cycle of an organizational culture 615
Lena Staś: Organization behaviour in the crisis 622
Magdalena Zalewska: The crisis phenomenon interpretation in the communication model context..... 629
Przemysław Zbierowski: Organizational behaviours in high performing organizations in crisis and recovery – research results 648

Wstęp

Zmiany w organizacjach gospodarczych są nie tylko niezbędnym warunkiem, lecz także przejawem ich wzrostu i rozwoju. Wyrażają ich wewnętrzną dynamikę i wrażliwość na impulsy płynące z otoczenia. Szczególny charakter mają jednak zmiany radykalne i skokowe realizowane w ramach odnowy strategicznej przedsiębiorstw. Powodowane zjawiskami kryzysowymi i wewnętrzną mobilizacją, umożliwiają kreowanie i osiąganie nowych celów, wartości oraz wzmocnienie strategicznego usytuowania organizacji gospodarczych. Wdrażanie zmian w ramach strategicznej odnowy przedsiębiorstwa powoduje problemy natury organizacyjno-zarządczej i psychospołecznej. Okazją do ich poznania oraz określenia możliwości rozwiązania jest trzynasta już konferencja pod hasłem „Zmiana warunkiem sukcesu" zorganizowana przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nadesłane na nią referaty stanowią inspirację dociekań związanych z problematyką zarządzania zmianami w odnawiających się organizacjach. Referaty zostały opublikowane w Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i zgrupowane w siedmiu obszarach tematycznych:

1. Odnowa strategiczna organizacji.
2. Kryzys jako źródło wewnętrznych przemian w przedsiębiorstwie.
3. Systemowe mechanizmy w procesie odnowy przedsiębiorstw.
4. Praktyki i modele procesów odnowy przedsiębiorstw.
5. Kryzys i odnowa jako bodźce przełamywania barier wzrostu przedsiębiorstw.
6. Strategiczne uczenie się w procesach odnowy.
7. Zachowania organizacyjne w warunkach kryzysu i odnowy.

Przyjęcie takiego układu treści pozwoliło nie tylko na ujawnienie specyfiki zarządzania zmianami realizowanymi w ramach strategicznej odnowy przedsiębiorstw, lecz także na wskazanie na warunki i metody umożliwiające powodzenie tego złożonego procesu.

Jan Skalik