

PRACE NAUKOWE

Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu

Zmiana warunkiem sukcesu Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja

Redaktor naukowy

Jan Skalik

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2006



Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Małgorzata Czerska, Piotr Grajewski, Grażyna Gruszczyńska-Malec,
Marian Hopej, Kazimierz Jaremczuk, Zygmunt Kral, Kazimierz Krzakiewicz,
Mieczysław Moszkowicz, Bogdan Nogalski, Adam Stabryła, Janina Stankiewicz, Cezary Suszyński,
Andrzej Szplit, Kazimierz Zimniewicz*

Redakcja wydawnicza

Dorota Pitulec, Joanna Świrski

Korekta

Zespół

Projekt okładki

Beata Dębska

Publikacja współfinansowana ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
na działalność wspomagającą badania

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2006

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 572/06

Spis treści

Wstęp.....	15
------------	----

Część 1

Czynnik czasu w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi

Piotr Banaszyk: Nieciągłość w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa.....	19
Zdzisław Jasiński, Alicja Smolbik-Jęczmień: Czynn timer czasu w działalności kierowniczej.....	25
Helena Pilcer: Czynn timer czasu w teorii i praktyce organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.....	34
Jan Skalik: Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami	42
Lena Staś: Czynn timer czasu w procesach decyzyjnych w organizacji.....	48
Aleksandra Sus-Januchowska: Czas jako determinanta elastyczności organizacji.....	53

Część 2

Istota i funkcjonowanie organizacji dynamicznych

Mariusz Bratnicki, Aldona Frączkiewicz-Wronka: W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego.....	63
Marian W. Brol, Waldemar Rzońca: Marketing personalny jako instrument kształtowania elastyczności organizacji	73
Krzysztof Ćwik: Elastyczność strategiczna małych przedsiębiorstw	82
Katarzyna Grzybowska: Organizacja jako system otwarty i dynamiczny	90
Rafał Krupski: Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa.....	97
Janusz Marek Lichtarski: Struktura zadaniowa jako element organizacji dynamicznej	106
Zbigniew Malara: Przedsiębiorczość jako determinanta rozwoju współczesnej organizacji	117
Jerzy Niemczyk: Więzi w dynamicznych sieciach międzyorganizacyjnych – przypadek więzi relatywnych.....	124
Grażyna Osbert-Pociecha: Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa	133
Kazimierz Perechuda, Elżbieta Nawrocka: Założenia budowy i funkcjonowania organizacji sieciowej w turystyce	139
Gabriela Roszyk-Kowalska: Reputacja jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa.....	145

Waldemar Rzońca, Marian W. Brol: Koewolucja w systemach gospodarczych – wybrane problemy	149
Sylwia Stańczyk: Od ewolucyjnych do rewolucyjnych zmian kultury organizacyjnej.....	156
Ewa Stańczyk-Hugiet: Dynamika relacji między organizacją i otoczeniem – perspektywa procesów związanych z wiedzą.....	163
Aneta Stosik, Paulina Kocyłowska: Dynamika zmian na rynku szkolnictwa wyższego a konkurencyjność absolwentów szkół wyższych na rynku pracy	170
Czesław Zajac: Organizacja dynamiczna a zmiany na przykładzie Eurobanku SA we Wrocławiu	177

Część 3

Zmiany w systemie organizacji i zarządzania instytucjami dynamicznymi

Grzegorz Belz: Przeprowadzanie zmian w okresie konwergencji rynków	185
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczek: Wprowadzanie zmian organizacyjnych w kontekście przewycięzania zjawisk kryzysowych organizacji	193
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zmiany w biurokracji.....	202
Anna Cierniak-Emerych, Piotr Napora: Ewolucyjny charakter zmian warunków pracy w przedsiębiorstwach a ich kształtowanie w niepublicznych zakładach opieki zdrowotnej (NZOZ)	210
Agnieszka Jagoda: Funkcja personalna w grupie kapitałowej – od centralizacji do decentralizacji	217
Agnieszka Jasińska, Agata Wiśniewska-Szałek: Zmiany w charakteryzowaniu efektywnego menedżera w ewolucji teorii przywódczych	225
Barbara Kożuch, Grażyna Prawelska-Skrzypek: Zmiany organizacyjne w powiatowych urzędach pracy (PUP)	234
Krzysztof Leja: Zmiany na uczelni – ku organizacji hipertekstowej	241
Kamila Malewska: Charakterystyka podejść do zarządzania strategicznego....	249
Bogdan Nogalski, Tomasz Franas: Przekształcanie spółdzielni w organizację konkurencyjną – ewolucja czy rewolucja	256
Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska: Elastyczność zatrudnienia w kontekście kształtowania lojalności pracowniczej	265
Maja Prudzienica-Grunt: Zmiany w działalności marketingowej powszechnych towarzystw emerytalnych.....	272
Anetta Pukas: Znaczenie szacowania wartości klienta w osiągnięciu sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa.....	280
Sabina Ratajczak: Od przetrwania do budowania kompetencji studentów. Analiza zmian w wybranej szkole niepublicznej	286
Alina Skorb-Gała: Odmienność celów współczesnych korporacji oraz rola menedżerów w dążeniu do ich osiągnięcia	296

Aneta Stosik, Piotr Zarzycki, Jacek Grobelny: Specyfika funkcjonowania schronisk górskich w świetle zmian otoczenia gospodarczego i dynamiki rozwoju sektora turystyki w Polsce	303
Anna Szelańska: Zmiany na rynku bankowości hipotecznej w Polsce – ewolucja czy rewolucja?.....	310
Natalia Szozda, Marek Wąsowicz: Metody i techniki wspomagające zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie.....	316
Beata Tarczydło: Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem	323
Łukasz Wawrzynek: Wpływ turbulencji otoczenia na dynamikę zmian w organizacji.....	330
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania jakością a charakter zmian w organizacji.....	338

Część 4

Kreowanie zmian w organizacjach dynamicznych

Małgorzata Brojak-Trzaskowska: Innowacyjność przedsiębiorstw w kontekście zmian i doskonalenia organizacji.....	347
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Wpływ stopnia formalizacji działań na innowacyjność przedsiębiorstwa.....	354
Alicja Jasińska, Bartosz Jasiński: Radykalne innowacje czy nastawienie na ewolucyjne zmiany – przejawy innowacyjności regionalnych przedsiębiorstw w Polsce	362
Marcin Komańda: Zmiana a modele mentalne	369
Anna Piekarczyk: Wpływ metodyki myślenia sieciowego na ewolucyjne zmiany w przedsiębiorstwie	374
Anna Pluta: Społeczne uwarunkowania sprawności procesu zmian	383
Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański: Zmiana warty w przedsiębiorstwie rodzinnym – ewolucja czy rewolucja	390
Janusz Śnihur: Od zarządzania marketingowego do zarządzania wiedzą	396
Edyta Tabaszewska: Zarządzanie wiedzą a wprowadzanie zmian w organizacji	406
Anna Zgrzywa-Ziemak: Istota ciągłości organizacyjnej w rozwijaniu zdolności uczenia się współczesnych przedsiębiorstw	413

Część 5

Współczesne kierunki i metody doskonalenia organizacji

Maria Aluchna, Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka, Tomasz Obłój: Zarządzanie uwagą we współczesnej gospodarce. Geneza i główne założenia koncepcji.....	423
Wojciech Cieśliński: Metodologia procesualizacji zarządzania – między efektywnością a elastycznością.....	432

Szymon Cyfert: Doskonalenie rdzenia systemu zarządzania organizacją.....	440
Ewa Głuszek: Zakres i tempo zmian w obrębie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa.....	447
Marcin Kowalewski: Outsourcing jako element procesu restrukturyzacji szpitala	460
Jolanta Lubomska-Kalisz: Charakterystyka i funkcje struktur holdingowych tworzonych na bazie przedsiębiorstw państwowych.....	466
Marek Matejun: Wydzielenie kontraktowe funkcji jako przykład zmiany w przedsiębiorstwie	472
Kazimierz Perechuda: Moderacja asymetrii władzy organizacyjnej w przedsiębiorstwie sieciowym.....	482
Cezary Suszyński: Natura współczesnych zmian jako źródło wyzwań w zarządzaniu przedsiębiorstwem	487
Marek Wąsowicz: Klucz do sukcesu w zarządzaniu projektami	496
Krystyna Wrzosek: Elastyczne formy zatrudniania i organizowania czasu pracy jako sposób radzenia sobie z okresowymi zmianami w przedsiębiorstwie.....	504

Część 6

Wdrażanie i ocena skutków zmian w organizacjach dynamicznych

Tomasz Białas: Zastosowanie benchmarkingu w systemach kontroli strategicznej w organizacji publicznej	515
Rafał Bielawski, Andrzej Szplit: Controlling wartości przedsiębiorstwa	523
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Dylematy związane z wprowadzaniem zmian w organizacji w kontekście wdrażania controllingu.....	532
Aleksander Binsztok: Niekonwencjonalne metody zarządzania jako odpowiedź na dynamikę zmian w organizacji i otoczeniu	540
Mirosław Czapiewski: Pakiety gwarancji pracowniczych w procesach zmian – stabilizatory czy hamulce procesu?.....	547
Jakub Drzewiecki: Model biznesowy Dyrygenta w warunkach kompresji czasu – opis przypadku.....	556
Joanna Kacała: Struktura organizacyjna szpitala – stan i perspektywy	564
Bogdan Nogalski, Piotr Walentynowicz: Wykorzystanie koncepcji <i>time based management</i> w procesie ewolucyjnego wdrażania organizacji <i>lean</i>	570
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Ryzyko społeczne w procesie zmian	578
Andrzej Stańda: Kulturowe uwarunkowania skuteczności procesu zmian. Studium przypadku firmy X.....	586
Ewa Tracz: Audyt kultury organizacyjnej – warunek konieczny implementacji zmian organizacyjnych	594

Część 7

Człowiek w procesie zarządzania zmianami

Adela Barabasz: Opór wobec zmian w ujęciu psychodynamicznym.....	607
Daniel Gach, Anna Pietruszka-Ortyl: Przeobrażenia w strukturze stosunków pracy w przedsiębiorstwach	615
Maria Wanda Kopertyńska: Tworzenie zespołów w warunkach postępujących zmian w organizacji.....	624
Elżbieta Kowalczyk: Rola negocjacji o pracę we współczesnych organizacjach	631
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Moderacja – efektywna metodyka zarządzania współczesną organizacją	639
Agata Pietroń-Pyszczyk: Satysfakcja pracownicza w zmieniającym się przedsiębiorstwie.....	647
Anna Pietruszka-Ortyl: Studium instrumentów wartościowania kapitału intelektualnego organizacji	651
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Partycypacja pracowników jako metoda ewolucyjnego przygotowania pracowników do rewolucyjnych zmian	661
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Rola i postawa kadry kierowniczej w procesie radykalnych zmian (na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego)	668
Joanna Żukowska: Telepraca – zagrożenia, przed którymi stoją współpracownicy organizacji wirtualnej	677

Summaries

Piotr Banaszyk: Discontinuity in Company's Restructuring Process	24
Zdzisław Jasiński, Alicja Smolbik-Jęczmień: Time Factor in Management....	33
Helena Pilcer: The Factor of Time in Theory and Practice of the Enterprise Organization and Management	41
Jan Skalik: The Problem Dynamics of Changes in Management the Present Organizations	47
Lena Staś: Time Factor in the Decision Making Process in the Organization...	52
Aleksandra Sus-Januchowska: The Time as a Determinant of the Flexibility in an Organization.....	59
Mariusz Bratnicki, Aldona Frączkiewicz-Wronka: In Search Identity Public Management.....	72
Marian W. Brol, Waldemar Rzońca: Personal Marketing as a Tool of Shaping Flexibility of Organization	81
Krzysztof Cwik: Strategic Flexibility of Small Enterprises	89
Katarzyna Grzybowska: An Organization as an Open and Dynamic System	96
Rafał Krupski: Research over Originality of Supplies Enterprise.....	105

Janusz Marek Lichtarski: The Task Structure as the Element of Dynamic Organization.....	116
Zbigniew Malara: Enterpreneurs as a Tool of Improving Contemporary Organization	123
Jerzy Niemczyk: Relations in Interorganizational Networks – Case of the Relative Relations	132
Grażyna Osbert-Pociecha: The Significance of Flexibility for Both Revolution and Evolution Development of Organization.....	138
Kazimierz Perechuda, Elżbieta Nawrocka: The Methodological Assumptions of the Functioning of the Net Tourist Companies	144
Gabriela Roszyk-Kowalska: The Reputation as Key Competence of Enterprise.....	148
Waldemar Rzońca, Marian W. Brol: Coevolution in Economic Systems – Chosen Problems	155
Sylwia Stańczyk: The Organizational Culture's Changes – throughout Evolution up to Revolution.....	162
Ewa Stańczyk-Hugiet: Organization – Environment Dynamics – Perspective of Knowledge Processes.....	169
Aneta Stosik, Paulina Kocyłowska: Dynamics of Changes on the Higher Education Market and Graduates' Competitiveness on the Job Market.....	176
Czesław Zajac: The Dynamic Organization and Changes in Eurobank SA.....	182
Grzegorz Belz: Implementing Change during Market Convergence	192
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Introducing Organizational Changes in Context Dealing with Crisis Occurrences of an Organization	201
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Changes in the Bureaucracy.....	209
Anna Cierniak-Emerych, Piotr Napora: The Evolutionary Character of Changes of Working Conditions in Enterprises and their Shaping in Non-Public Health Care Centres (NZOZ).....	216
Agnieszka Jagoda: Personnel Function in Capital Group – from Centralization to Decentralization.....	224
Agnieszka Jasińska, Agata Wiśniewska-Szałek: Changes in Describing the Virtues of an Effective Manager in Evolution of Leadership Theories	233
Barbara Kozuch, Grażyna Praweńska-Skrzypek: Organizational Changes in Local Employment Offices.....	240
Krzysztof Leja: University in Transition – the Way to Hypertext Organization	248
Kamila Malewska: The Characteristic of Strategic Management Approaches	255
Bogdan Nogalski, Tomasz Franas: Transformation of a Co-operative Structure into a Competitive Organization.....	264
Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska: The Employment Flexibility in the Context of Employee Loyalty Creation.....	271
Maja Prudzienica-Grunt: The Changes of the Marketing Activity of the General Pension Societies	279

Anetta Pukas: The Role of Customer Equity Estimation in Achievement of Company Market Success	285
Sabina Ratajczak: From the Survival to the Creation of Students' Competence. The Analysis of Changes in a Chosen Non-Public School.....	295
Alina Skorb-Gała: Differences of Goals of Contemporary Corporations and Meaning of Managers in Goals Create Process.....	302
Aneta Stosik, Piotr Zarzycki, Jacek Grobelny: The Mountain Hostess Organization in Perspective of Environment Changes and Dynamic Tourist Sector Development.....	309
Anna Szelągowska: Changes in Polish Mortgage Banking Market – Evolution or Revolution?.....	315
Natalia Szozda, Marek Wąsowicz: Methods and Techniques Support Project Management in Enterprises	322
Beata Tarczydło: Effectiveness Management of the Company.....	329
Łukasz Wawrzynek: The Influence of the Turbulence of Surroundings on the Dynamics of Changes in the Organization.....	337
Arkadiusz Wierzbic: Quality System Management and Change Process Characteristics in Organization	343
Małgorzata Brojak-Trzaskowska: Innovativeness of Enterprises Regarding Changes and Organizations Improvement	353
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: The Influence of Actions Formalization Degree on the Innovation of an Enterprise	361
Alicja Jasińska, Bartosz Jasiński: The Radical Innovations or Putting on Evolutionary Changes – the Symptoms of Innovations of Regional Breweries in Poland.....	368
Marcin Komańda: The Change and Mental Models	373
Anna Piekarczyk: Influence of Network Analysis Methodology on Evolutional Changes in an Enterprise	382
Anna Pluta: Social Conditions of the Change Process Efficiency	389
Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański: A Change of Guards in Family Businesses – Evolution or Revolution.....	395
Janusz Śnihur: From Marketing Management to Knowledge Management.....	405
Edyta Tabaszewska: Knowledge Management and Bringing Changes into Organization.....	412
Anna Zgrzywa-Ziemak: Significance of Organizational Continuity for Developing Enterprises' Learning Capability	420
Maria Aluchna, Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka, Tomasz Obłój: The Concept of Attention Economy. Origin and Main Assumptions	431
Wojciech Cieśliński: Methodology of Processualization in Management – between Flexibility and Efficiency.....	439
Szymon Cyfert: The Management System Core Improvement.....	446
Ewa Głuszek: Scope and Rate of Intangible Assets Changes.....	459
Marcin Kowalewski: Outsourcing as a Part of Restructuralisation of a Polish Hospital	465

Jolanta Lubomska-Kalisz: Characteristics and Functions of Holding Structures Created on the Base of State Enterprises	471
Marek Matejun: Contracted Outsourcing of Function as an Example of Change in Enterprise.....	481
Kazimierz Perechuda: The Moderation Instruments in the Network	486
Cezary Suszyński: Nature of Present Changes as a Source of Challenges in Management	495
Marek Wąsowicz: Key to Success in Project Management.....	503
Krystyna Wrzosek: Elastic Forms of Employment and Workforce Hours Organization as a Way of Handling Periodical Changes in an Enterprise....	512
Tomasz Białas: Application of Benchmarking in the Design of a Strategic Control System for a Public Organization.....	522
Rafał Bielawski, Andrzej Szplit: Value Controlling of the Enterprise	531
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Dilemmas of Introducing Changes into Organization in Context of Implementing the Controlling	539
Aleksander Binsztok: Unconventional Methods of Management as the Answer on the Dynamic of Changes in the Organization and Environment.....	546
Mirośław Czapiewski: Package of Employees Benefit in Changing Process – Stabilizer or Brake?.....	555
Jakub Drzewiecki: The Conductor Business Model under Time Compression Diseconomies Circumstances – Case Description	563
Joanna Kacała: Organizational Structure of Hospital – States and Perspectives	569
Bogdan Nogalski, Piotr Walentynowicz: The Use of the Concept of Time-Based Management in the Process of Evolutionary Implementation of Lean Management.....	577
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: The Social Risk in Process of Changes.....	585
Andrzej Stańda: Cultural Influence in the Efficiency of the Process of Changes. The Case Study of the Company X	593
Ewa Tracz: Diagnosing Organizational Culture – the Precondition of Organizational Changes	604
Adela Barabasz: Resistance to Change – Psychodynamic Point of View.....	614
Daniel Gach, Anna Pietruszka-Ortyl: The Changes of the Personal Structure in the Enterprises.....	623
Maria Wanda Kopertyńska: Formation of Teams in Face of Progressive Changes in an Organization.....	630
Elżbieta Kowalczyk: The Role of Job Negotiations in Contemporary Organizations	638
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Moderation – Efficient Methodic of Knowledge Management in Contemporary Organization	646
Agata Pietroń-Pyszczyk: Employee`S Satisfaction in Changing Enterprise	650

Anna Pietruszka-Ortyl: The Study of Intellectual Capital's Measurement Tools	660
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: The Employee Participation as Method of Evolutionary the Workers' Preparation to Revolutionary Changes.....	667
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The Role and Attitudes of the Managers in the Process of Frame-Breaking Changes in Polish Enterprises	676
Joanna Żukowska: Teleworking – Threat before which Stand the Collaborator of Virtual Organization.....	685

Wstęp

Fenomen czasu zawsze intrygował badaczy. Filozofowie kojarzyli go z przemianami i nieustającymi zmianami. Ekonomiści traktowali go jako jeden z najważniejszych zasobów. Dla organizatorów czas jest podstawowym wymiarem działań zorganizowanych. Rosnąca dynamika otoczenia współczesnych organizacji spowodowała, że czas stał się zdecydowanie najważniejszym zasobem strategicznym, a związana z nim szybkość ma również ogromne znaczenie. W dobie ogromnej presji czasu wywieranej na ludzi i na organizacje, w których oni funkcjonują, szybkość reakcji na impulsy płynące z otoczenia oraz szybkość działań w ogóle stały się podstawowym warunkiem sukcesu w wymiarze zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym. Szczególną rolę czynnika czasu zauważa się również w procesie zarządzania zmianami organizacyjnymi. O ich skuteczności i efektywności decyduje nie tylko sama treść projektu zmiany, ale również termin i tempo jej wprowadzania. Organizatorzy konferencji, dostrzegając ogromne znaczenie czynnika czasu w zarządzaniu zmianami i przygotowując dziesiątą już konferencję pod hasłem „Zmiana warunkiem sukcesu”, postanowili tegoroczne spotkanie naukowe poświęcić problematyce dynamiki zmian. Większość nadesłanych referatów w większym lub mniejszym stopniu nawiązuje do tej problematyki. Zostały one zamieszczone w sześciu odrębnych częściach tematycznych:

1. Czynniki czasu w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi.
2. Istota i funkcjonowanie organizacji dynamicznych.
3. Zmiany w systemie organizacji i zarządzania instytucjami dynamicznymi.
4. Kreowanie zmian w organizacjach dynamicznych.
5. Współczesne kierunki i metody doskonalenia organizacji.
6. Wdrażanie i ocena skutków zmian w organizacjach dynamicznych.

Przyjęcie takiego układu treści pozwoliło na wszechstronne ujęcie problematyki wpływu czynnika czasu na przebieg i efektywność procesu zmian zachodzących w organizacjach, dla których czas jest najważniejszym zasobem strategicznym. Zawarte w pracy propozycje udoskonalenia procesu zarządzania zmianami, uwzględniające dominujące znaczenie czynnika czasu dla ich celowości, skuteczności i efektywności, nie tylko wychodzą naprzeciw oczekiwaniom praktyki zarządzania, ale również wzbogacają dotychczasową wiedzę na temat funkcjonowania organizacji w burzliwym otoczeniu.

Jan Skalik