

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

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

---

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

---

<b>Nicoletta Baskiewicz, Marta Kadlubek</b> , 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
---	-----

<b>Renata Brajer-Marczak</b> , Bariery upowszechniania modeli dojrzałości procesowej/ Barriers to the dissemination of process maturity models.....	132
<b>Alicja Gębczyńska, Jacek Jagodziński</b> , 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
<b>Agnieszka Jagoda, Tomasz Kołakowski</b> , 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
<b>T. Bartosz Kalinowski</b> , Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji/ Process maturity vs organisational results.....	171
<b>Janusz Kraśniak</b> , W kierunku organizacji procesowej. Determinanty wdrażania/ In the direction of the process organization. Determinants of the implementation.....	183
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Ocena dojrzałości systemu zarządzania w organizacjach sektora ochrony zdrowia – wyniki badań/ Measurement of management system in healthcare organizations – survey results.....	191
<b>Anna Ludwiczak</b> , 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
<b>Paweł Mielcarek</b> , Doskonalenie procesu innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych – wyniki badań/ Improvement of innovation process in industrial enterprises – research results.....	216
<b>Alina Niewelt</b> , Projekty we wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie produkcyjnym/ Projects in making changes in a production company.....	225
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski</b> , 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
<b>Krzysztof Nowacki</b> , 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
<b>Maciej Urbaniak</b> , Przesłanki związane z wdrażaniem narzędzi doskonalenia systemów zarządzania jakością/ Reasons related to the implementation of improvement tools in quality management systems.....	261
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski</b> , 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

---

<b>Nazar Hlynskyy, Oleh Karyy, Anastasia Yasevych</b> , 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
<b>Dagmara Lewicka</b> , Wysoka jakość środowiska pracy. Zmiany w zakresie priorytetów funkcji personalnej/ High quality of work environment. Changes in the priorities of the HR function .....	297
<b>Janusz Marek Lichtarski</b> , 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
<b>Agnieszka Sokolowska-Durkalec</b> , Znaczenie procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w małym przedsiębiorstwie/ The importance of social responsibility in change management in a small enterprise.....	321
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka</b> , Partycypacja bezpośrednia pracowników a zmiany organizacyjne/ Employee direct participation vs. organizational changes .....	333
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , 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

---

<b>Anna Kwiotkowska</b> , 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
<b>Katarzyna Piórkowska</b> , Pluralizm metod badawczych ( <i>mixed methods research</i> ) – w kierunku <i>explicite</i> procesowego projektu badawczego/Mixed methods research – towards an <i>explicite</i> processual research project.....	372
<b>Joanna Rzempala</b> , 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

---

<b>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 .....</b>	<b>393</b>
<b>Mateusz Trzeciak, Seweryn Spalek, Modele zarządzania zespołem projektowym w branży informatycznej/ Models of project team management in the IT industry.....</b>	<b>404</b>

## 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*