

Spis treści wraz ze streszczeniami

tytuł: **Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka**
autor: praca zbiorowa pod redakcją naukową Waldemara Polaka i Tadeusza Nocha
recenzja: prof. dr hab. Zdzisław Kordel, prof. dr hab. Janusz Żurek, prof. GWSA dr hab. Ewa Polak
wydawca: **Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji**, 80-656 Gdańsk, ul. Wydmny 3,
tel. 058 305 08 12, 058 305 08 89, mail: wydawnictwo@gwsa.pl, www.gwsa.pl/wydawnictwo
wydanie: Gdańsk 2008, wyd. I, ISBN 978-83-89762-14-6

mgr Tomasz Bojar-Fijałkowski
**Rola pracowników i kontrahentów organizacji zarządzanej środowiskowo
w systemach ISO 14001 i EMAS7**

W artykule przedstawiono pojęcie zarządzania środowiskowego wraz z najważniejszymi koncepcjami społeczno-ekonomicznymi, które wpłynęły na powstanie tegoż terminu. Zaprezentowano także dwa podstawowe narzędzia zarządzania środowiskowego wykorzystywane w nowoczesnych organizacjach. W opisie normy ISO serii 14001 oraz systemu EMAS skupiono się na pierwiastku ludzkim, czyli na roli, jaką we wprowadzaniu do organizacji zarządzania jakością, ale przede wszystkim zarządzania środowiskowego, odgrywają pracownicy i kontrahenci przedsiębiorstwa. Na tym tle porównano oba systemy, wskazując ich podstawowe różnice w odniesieniu do obiektu miękkiego zarządzania organizacji czyli personelu. Artykuł bazuje na interdyscyplinarnej literaturze z zakresu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, prawa ochrony środowiska oraz na krajowych i wspólnotowych aktach prawnych z tych dziedzin, aktualnych na dzień 31 maja 2007 roku.

mgr inż. Marek Chodnicki, dr inż. Bazyli Panasiuk
**Kompetencje emocjonalne w praktyce kierowania (paradygmat przywództwa
kierowniczego i charyzmatycznego)23**

W artykule podjęto problematykę kompetencji emocjonalnych w praktyce kierowania. Pokazano istotę kompetencji kierowników, menedżerów, przywódców i liderów grup zadaniowych. Wyjaśniono pojęcie emocji, inteligencji emocjonalnej i kompetencji emocjonalnych. Podjęto też dyskurs na temat „wymiarów” EQ i EC oraz strategii kształcenia emocjonalnie inteligentnych „przywódców kierowniczych”, „transformacyjnych” i „charyzmatycznych”.

mgr Aleksandra Friedberg
Wewnętrzne public relations – istotny element budowania wizerunku firmy39

Działania skierowane do pracowników określane są terminem wewnętrznych public relations. To pracownicy decydują o sukcesie firmy, a z drugiej strony są oni ambasadorami w otoczeniu zewnętrznym. Pamiętając, iż niewłaściwy przepływ informacji to problem wielu firm, zamieszczono w artykule bariery sprawnej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Zostały tu również opisane najczęściej wykorzystywane narzędzia wewnętrznych PR, wybrane na podstawie badań dotyczących komunikacji wewnętrznej w PLL LOT przedstawione w artykule Andrzeja Szymańskiego.

dr Andrzej Grzebieniak
**Wpływ zmiany umowy ubezpieczenia po nowelizacji Kodeksu cywilnego
na sposób zarządzania zakładami ubezpieczeniowymi45**

Artykuł przedstawia zmiany w Kodeksie cywilnym dotyczące umowy ubezpieczenia i ich wpływ na zarządzanie zakładami ubezpieczeniowymi. Umowy ubezpieczenia stanowią jedną z fundamentalnych regulacji prawnych dla branży ubezpieczeniowej ponieważ wprowadzają szereg postanowień determinujących zmiany, przede wszystkim w zakresie wzajemnych relacji między zakładami ubezpieczeniowymi a ubezpieczonymi, a także w konstrukcji produktów oferowanych przez zakłady ubezpieczeniowe oraz ich wpływ na zmiany procedur wewnętrznych tych zakładów. Głównym celem nowelizacji kodeksu była liberalizacja przepisów i usunięcie wielu niecisłości oraz zapewnienie, aby uprawnienia każdej ze stron umowy ubezpieczenia były na równi traktowane i przestrzegane. Ustawa m.in. zlikwidowała bezwzględny obowiązek doręczenia klientom ogólnych warunków ubezpieczenia, wprowadziła zasadę braku automatyzmu rozwiązania umowy w przypadku nieopłacenia składki w terminie; do zawarcia umowy ubezpieczenia na życie na cudzy rachunek konieczna jest teraz uprzednia zgoda ubezpieczonego, która ponadto powinna obejmować także wysokość sumy ubezpieczenia. Nie wszystkie problemy rynku ubezpieczeniowego udało się oczywiście rozwiązać, zabrakło na przykład uregulowań na temat grupowych ubezpieczeń na życie.

prof. Adam Karpiński

Etyka w organizowaniu zespołów ludzkich57

Wobec kryzysu etyki europejskiej, w artykule podjęto próbę jej rekonstrukcji z punktu widzenia organizacji zespołów ludzkich. Jako podstawę przyjęto rozstrzygnięcia Arystotelesa. Tam przez etykę rozumie się studia na temat życia i postępowania człowieka, jako część polityki. W niej bowiem nie może nikt dokonać niczego, jeśli nie jest moralnie wartościowy, czyli jeśli nie posiada cnoty. Etyka jest więc elementem teorii działania społecznego, które można analizować jako układ stosunków społecznych podporządkowanych określone celowi. Tworzą go: akcja społeczna, stosunki społeczne i indywidua społeczne (F. Znaniecki). Etyka ujawnia się we wszystkich tych elementach, jako treść i forma zachowań indywiduów.

dr inż. Jolanta Łopatowska

Buforowanie i harmonogramowanie w wybranych metodach planowania i sterowania produkcją73

W artykule przedstawiono rodzaje buforów w systemach produkcyjnych oraz realizowane przez nie funkcje. Dokonano analizy porównawczej buforów dla wybranych metod planowania i sterowania produkcją oraz przedstawiono lokalizację buforów w systemach produkcyjnych wykorzystujących te metody. W końcowej części artykułu porównano harmonogramowanie produkcji i kontrolę procesu produkcyjnego dla wybranych metod planowania i sterowania produkcją.

dr Grzegorz Michalski

Wartość płynności przedsiębiorstwa – zarys zagadnienia85

Wyznaczenie wartości płynności jest jednym z nierozwiązanych problemów w finansach. Firmy angażują znaczne kwoty w gotówkę, bliskie gotówce aktywa, oraz w inne bardzo płynne środki finansowe. Płynność ma wartość, i chociaż prawdopodobnie jest ona niska w normalnych warunkach, może okazać się wystarczająco wysoka, aby wyjaśnić utrzymywanie przez firmy gotówki i bliskich gotówce aktywów. Posiadając informację o wartości płynności można poprawniej rozwiązać problem zarządzania kapitałem obrotowym.

dr inż. Zygmunt Mietlewski

Projektowanie budżetów *pro forma* przedsięwzięć gospodarczych metodą Hash101

Tradycyjnie na budżet przedsięwzięcia gospodarczego składają się następujące budżety: budżet sprzedaży, budżet kosztów zmiennych oraz budżet kosztów stałych. Ich opracowanie odbywa się według koncepcji: cena jednostkowa (c_j), jednostkowy koszt zmienny (jk_{zm}), wielkość produkcji (w_p) oraz koszty stałe (K_{st}). W referacie przedstawiono autorską metodę Hash, w której taki budżet można opracować za pomocą tylko dwóch kategorii ekonomicznych, tj. zysku operacyjnego, za który przedsiębiorca jest skłonny ujawnić swoją aktywność przedsiębiorczą, oraz informacji dotyczącej akceptowanego przez przedsiębiorcę poziomu ryzyka operacyjnego. Metoda Hash ma tę przewagę nad tradycyjnymi metodami budżetowania, że korzysta z mniejszej ilości danych. A mniejsza ilość danych to szybszy dostęp do informacji, a kto ma szybszy dostęp do informacji ten ma przewagę nad konkurencją.

dr Mieczysław P. Migoń

Spółeczna odpowiedzialność firm119

We wprowadzeniu swego referatu stwierdziłem, że fenomeny odpowiedzialności moralnej zjawiają się w świadomości indywidualnych „osób żywotnie zainteresowanych”, a także są udziałem klasy „osób żywotnie zainteresowanych” działających w firmach. Następnie podkreśliłem, że wszystkie „osoby żywotnie zainteresowane” (zarówno określane „pierwszoplanowymi”, jak i „drugoplanowymi”) podlegają ryzyku gry ekonomicznej. Z kolei wyodrębniłem wieloaspektowość biznesu, m.in. zysk, produkcję, inwestycje, wynagrodzenia pracowników, działalność służącą społeczeństwu ze strony firm / przedsiębiorstw. W rozdziale pierwszym podjąłem analizę moralnej odpowiedzialności w biznesie. Przedstawiłem związkę charakterystykę stosunku agencyjnego wedle K.J. Arrowa, w którym został uwypuklony problem odpowiedzialności w relacji: agent-pryncypał. Z kolei zanalizowałem problematykę odpowiedzialności spółki akcyjnej, tj. w kontekście zobowiązań agencyjnych zespołu pracowników spółki akcyjnej wobec swoich udziałowców. Następnie uwypukliłem istnienie zróżnicowanych stanowisk wśród ekonomistów wobec form odpowiedzialności moralnej (H. Simon, M. Friedman, Th. Levitt) oraz stanowisko behawiorystyczne i liberalne w tej samej kwestii. (...)

doc. Wioleta Mikołajczewska

Istota motywacji pracowniczej. Definicja i podstawowe koncepcje135

Jednym z najważniejszych problemów, które muszą rozwiązać współczesne organizacje jest motywowanie ludzi do wydajnej pracy oraz zwiększanie satysfakcji z pracy i zaangażowania. Organizacje zrobiły znaczący krok naprzód dzięki badaniom poświęconym rekrutacji, selekcji i szkoleniu pracowników oraz odpowiedniej jakości przywództwa. Ale to wszystko nie poprawi jakości pracy, jeśli samym pracownikom nie będzie zależało na dobrych wynikach.

mgr Piotr Nazaruk	
Rola miękkiego prawa (<i>soft law</i>) w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych w kontekście zasad ładu korporacyjnego (<i>corporate governance</i>) w polskich spółkach kapitałowych.....	153

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka miękkiego prawa (ang. *soft law*) jako metody wspomagającej zarządzanie organizacjami gospodarczymi na przykładzie polskich spółek kapitałowych. Jest to istotny element w kształtowaniu ich kultury organizacyjnej. Termin „miękkie prawo” odnosi się do pokrewnych wobec źródeł prawa instrumentów, które nie posiadają żadnej mocy prawnie wiążącej lub których moc wiążąca jest w jakiś sposób „słabsza” w porównaniu do mocy wiążącej tradycyjnego, powszechnie obowiązującego prawa, w tym kontekście często określanego jako „twarde prawo” (ang. *hard law*). Istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych odgrywają zasady ładu korporacyjnego (*corporate governance*), które stanowią zespół powiązanych ze sobą przepisów prawnych oraz dobrowolnych praktyk sektora prywatnego, które umożliwiają spółkom kapitałowym skuteczne funkcjonowanie na rynku. Stosując odpowiednie kryteria w zarządzaniu przedsiębiorstwem, takie jak: odpowiedni dobór członków zarządu i rad nadzorczych, sposób wykonywania nadzoru czy ustalania wynagrodzeń zarządców, można zapobiec defraudacjom lub zjawiskom korupcyjnym w spółce. (...)

doc. Tadeusz Noch	
Kształtowanie warunków pracy	165

Opracowanie przedstawia problematykę kształtowania warunków pracy. W niniejszym artykule skoncentrowano się nad elementami inżynierii ergonomicznej, które mają znaczący wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi. Scharakteryzowano efektywne funkcjonowanie układu człowiek-obiekt techniczny-środowisko. Opisano warunki pracy w układzie człowiek-obiekt techniczny z uwzględnieniem procesu pracy oraz zmęczenia pracą. Również omówiono warunki produktywności pracy, a także poprawę warunków pracy. Przedstawiono aspekty ergonomicznego kształtowania stanowiska pracy. Ponadto analizą objęto zagadnienia dotyczące ergonomii w kształtowaniu materialnego środowiska pracy.

doc. dr Piotr Pawliszak	
Miękkie zarządzanie w perspektywie interakcjonistycznej socjologii kultury	191

Artykuł podejmuje problem miękkiego zarządzania rozważany w ekonomicznej teorii organizacji i praktyce menedżerskiej w perspektywie socjologii kultury. Ujmując miękkie zarządzanie jako kontrolowanie i aktywizację personelu poprzez manipulacje symbolami, w szczególności kształtowanie kultury organizacyjnej, analizuje możliwość i warunki skutecznego, symbolicznego warunkowania zachowań organizacyjnych. Patrząc z perspektywy interakcjonistycznej socjologii kultury, artykuł ukazuje ograniczone możliwości zarządzania kulturą. Przedstawia także kulturowe środki, znaczące symbole i rytuały, służące kreowaniu mechanizmu synergetycznego tworzenia pożądaných, z punktu widzenia kierownictwa, działań i zachowań organizacyjnych.

mgr Jarosław Polak	
Rola menedżera w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem	203

Opracowanie jest próbą spojrzenia na system przygotowania menedżera-absolwenta szkoły wyższej w dobie przemian transformacyjnych polskiego społeczeństwa. Ujęcie to okazuje się nie tylko trudne, ale i zdecydowanie potrzebne w okresie zmian systemu kształcenia w szkolnictwie wyższym w Polsce. Wyzwaniem są nowe, przyszłościowe formy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Koncepcje nowych technologii kształcenia menedżerów na stanowiska kierownicze są wymuszone zmianami, których konsekwencją jest powstawanie, także w Polsce, społeczeństwa informacyjnego. W systemie kształcenia współczesnej szkoły wyższej przechodzi się od nauczania podającego, do takiej organizacji procesu kształcenia, w której uczestnicy, dzięki własnej aktywności i samokształceniu, zdobywają nową wiedzę, kształtują postawy społeczne, doskonałą i rozwijają umiejętności, co w rezultacie prowadzi do edukacji zwanej ustawiczną. Społeczeństwo przyszłości to społeczeństwo uczące się i takim sposobem jest samokształcenie.

prof. Waldemar Polak	
Udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych w przepływie innowacji do przedsiębiorstw	215

W pracy przedstawiono zasadnicze aspekty bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w Polsce oraz wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. Istnieje powszechne przekonanie, że skłonność przedsiębiorstw do innowacji, do wprowadzania nowych technologii jest jednym z głównych atrybutów ich konkurencyjności i istotnym czynnikiem rozwoju. Niniejsze opracowanie jest próbą pokazania w jakim stopniu bezpośrednie inwestycje zagraniczne wpływają na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw w Polsce.

dr Małgorzata Rozkwitalska	
Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym.....	227
<p>W pracy analizowane są związki między kulturą organizacyjną przedsiębiorstw biznesu międzynarodowego a kulturami narodowymi. Głównym podmiotem biznesu międzynarodowego są korporacje transnarodowe (KTN), dlatego też przedstawione zależności odnoszą się przede wszystkim do tych podmiotów. Rozważania podzielono na trzy zasadnicze części. W pierwszej zawarto charakterystykę kultur narodowych, w drugiej opisano modele kultur organizacyjnych. W trzeciej części pokazano, jakie cechy kultur narodowych współgrają z wyróżnionymi elementami kultur organizacyjnych KTN oraz czynniki determinujące efektywność kulturową przedsiębiorstw transnarodowych.</p>	
dr Violetta Skrodzka	
Jakość w zarządzaniu przedsiębiorstwem	247
<p>Jakość jest ściśle związana z rozwojem ludzkości. Pojęcie jakości nieświadomie praktykowane było od zarania dziejów. Doceniał ją już człowiek pierwotny, czego dowodem są odkrycia archeologiczne prostych narzędzi do dziś budzących zdumienie logiką przeznaczenia i precyzją konstrukcji. Pierwsze pisemne wymagania dotyczące cech wyrobów i towarów, a więc ich jakości, można znaleźć w słynnych historycznych dokumentach, takich jak Kodeks Hammurabiego czy akty normatywne Ramzesa III. Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikowi różnorodnych pojęć występujących w literaturze ekonomicznej dla określenia jakości.</p>	
dr Tomasz Słóński	
Ocena efektów działań zmierzających do zmiany struktury właścicielskiej w ramach restrukturyzacji finansowej	267
<p>Artykuł przedstawia wpływ wybranych działań podejmowanych w ramach restrukturyzacji finansowej na wartość przedsiębiorstwa. Analizowane działania wiążą się z ze zmianą struktury właścicielskiej w przedsiębiorstwie. W artykule zwrócono szczególną uwagę na działania polegające na wykupie akcji przez spółki, tj. wykupy akcji wspomagane długiem, rekapitalizacja majątku, przekształcenie w spółkę prywatną.</p>	
dr Katarzyna Szelaągowska-Rudzka	
Zarządzanie zasobami ludzkimi – przedsiębiorczość ekonomiczna i pozaekonomiczna w świetle badań	283
<p>W artykule przedstawiono rozważania na temat istoty przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej. Opracowano proprzedsiębiorcze wymogi w stosunku do właścicieli, kierownictwa i pozostałych pracowników, a także wpływające na rozwój przedsiębiorczości działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w organizacjach gospodarczych (przedsiębiorczość ekonomiczna) oraz sektora publicznego i niedochodowych (przedsiębiorczość pozaekonomiczna), mające na celu wskazanie realizowanych w nich działań w zakresie ZZL, które sprzyjają, ewentualnie nie sprzyjają, rozwojowi przedsiębiorczości. Przyjęto bowiem założenie, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest szczególnie istotnym środkiem rozwoju przedsiębiorczości, i ekonomicznej, i pozaekonomicznej.</p>	
dr Dariusz Tłoczyński	
Public relations jako instrument koncepcji strategii promocyjnej Portu Lotniczego Gdańsk im. Lecha Wałęsy	305
<p>W wyniku procesów liberalizacyjnych, globalizacyjnych, integracyjnych oraz konkurencyjnych polskie porty lotnicze kształtują i dostosowują swoje strategie promocyjne w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W artykule ukazano rolę oraz wskazano cele działań nowoczesnej strategii promocyjnej dla portu lotniczego w Gdańsku. W ostatniej części artykułu przedstawiono postulowane metody, niezbędne przy realizowaniu strategii promocyjnych.</p>	
dr Piotr Walentynowicz	
Wykorzystanie analizy KCS w małym przedsiębiorstwie.....	313
<p>Niniejsze opracowanie prezentuje rozważania na temat zakresu i możliwości wykorzystania analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu) do diagnozy stanu faktycznego oraz podwyższania pozycji konkurencyjnej małej firmy. Po ogólnym wprowadzeniu w istotę problemu zostały przedstawione: charakterystyka prezentowanego narzędzia, podstawowe założenia metodyczne korzystania z niego oraz przykład praktyczny, a wszystko to w kontekście konkurencyjności i rozwoju małego przedsiębiorstwa.</p>	
doc. dr Ryszard Zagłoba	
Partie polityczne a polityka kadrowa w administracji publicznej.....	323
<p>W artykule poruszone zostały problemy i rozważania nad kwestiami sprawowania władzy wykonawczej przez partie polityczne w Polsce, po każdorazowych wyborach. Specyfika tych zagadnień zasadza się o interpretację zapisów aktów prawnych regulujących takie dziedziny, jak: funkcjonowanie partii politycznych, organizacja i</p>	

funkcjonowanie organów administracji publicznej oraz obsługujących je urzędów. Interpretacji takiej dokonują na własny użytek elity kierownicze partii politycznych, ze szkodą dla oceny tych instytucji w opinii społecznej. Opisana w artykule polityka kadrowa w administracji publicznej jawi się jako zaprzeczenie nowoczesnych założeń miękkiego zarządzania. Aby ten stan rzeczy zmienić, zaproponowano powrót do sprawdzonych standardów postępowania w ramach polityki doboru kadr, które pozwolą na normalizację stosunków pracowniczych w urzędach administracji publicznej na wszystkich szczeblach organizacji. (...)

dr Piotr Zientara

Przesłanki i implikacje *Market-Based Management*331

Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest omówienie przesłanek i implikacji *Market-Based Management* (MBM). Zarządzanie w oparciu o mechanizm rynkowy to nurt teorii zarządzania, który w praktyce stosuje Charles Koch, twórca amerykańskiego koncernu Koch Industries. Autor koncepcji MBM, odwołując się do myśli czołowego ekonomisty szkoły austriackiej Ludwiga von Mises'a, wychodzi z założenia, iż zastosowanie mechanizmu rynkowego w procesach zarządczych na poziomie przedsiębiorstwa może skutecznie poprawić funkcjonowanie i wyniki finansowe firmy. Innymi słowy, należy dążyć do tego, aby *modus operandi* przedsiębiorstwa był kształtowany przez myślenie charakterystyczne dla mechanizmu rynkowego i eliminowanie zachowań powszechnie utożsamianych z gospodarką centralnie planowaną. Idea przewodnią MBM jest uwolnienie i maksymalne wykorzystanie kreatywności pracowników, co w gospodarce opartej na wiedzy stanowi warunek *sine qua non* utrzymania konkurencyjności firmy. Aby to osiągnąć, należy wprowadzić taki styl zarządzania (i, w konsekwencji, kulturę korporacyjną), który będzie tworzył swoiste „środowisko heurystyczne”, czyli sprzyjające kreatywnemu myśleniu. MBM przyznając pracownikom bardzo szerokie uprawnienia i poczucie rzeczywistej swobody twórczej, w pełni realizuje to założenie.

mgr Waldemar Żeleźnik

Uwarunkowania wdrożenia technologii informatycznych wspomagających procesy zarządzania w administracji publicznej.....339

Proces informatyzacji państwa, a w szczególności proces informatyzacji urzędów administracji publicznej jest determinowany przez szereg czynników, które wywierają zasadniczy wpływ na jego dynamikę. Na uwarunkowania te mają wpływ zarówno bariery utrudniające jego właściwy przebieg, jak i konstruktywne działania, które podejmowane są przez ustawodawców w celu przyspieszenia tego procesu. W artykule przedstawiono instrumenty wspomagające rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz procesu informatyzacji, jak również podjęto próbę scharakteryzowania zadań realizowanych przez te systemy, dokonano podziału ze względu na ich funkcjonalność oraz zdefiniowano zalety i bariery przy wdrożeniu nowoczesnych technologii informatycznych w administracji publicznej. Na koniec nakreślona została perspektywa dalszego rozwoju takich systemów w kontekście zachowania priorytetu realizacji potrzeb społecznych oraz ekonomicznych.