

Nr 1184

PRACE NAUKOWE

**Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

Zmiana warunkiem sukcesu Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw

Redaktor naukowy

Jan Skalik

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2007



Komitety Redakcyjny

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

Recenzenci

*Małgorzata Czerska, Grażyna Gruszczyńska-Malec, Marian Hopej, Zygmunt Kral,
Kazimierz Krzakiewicz, Mieczysław Moszkowicz, Bogdan Nogalski, Janina Stankiewicz,
Cezary Suszyński, Kazimierz Zimniewicz*

Redakcja wydawnicza

Dorota Pitulec, Joanna Szywał

Korekta

Barbara Cibis

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2007

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 448/2007

Spis treści

Wstęp.....	13
------------	----

Część 1

Ewolucja systemów zarządzania w teorii i praktyce funkcjonowania organizacji

Jan Skalik, Grzegorz Bełz: Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji.....	17
Ewa Głuszek: Przeobrażenia celów i wartości przedsiębiorstwa w kontekście zmian otoczenia zewnętrznego.....	27
Hubert Witczak: Istota systemu zarządzania przedsiębiorstwem w literaturze	38
Zbigniew Malara: System zarządzania przedsiębiorstwa oraz metody jego doskonalenia. Uwagi metodyczne	48
Katarzyna Grzybowska: Style wprowadzania zmian	57
Jerzy Niemczyk: Biznesowy model sieci międzyorganizacyjnej	63
Beata Tarczydło: Przeobrażenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Studium przypadku.....	71
Łukasz Wawrzynek: Systemy typu DDS jako przejaw zmian technologicznych wymuszających zmiany w systemach zarządzania przedsiębiorstw – rozważania na temat rodzącego się rynku.....	85
Arkadiusz Wierzbic: Typy podejścia menedżerów do wdrożenia i utrzymania systemów zarządzania jakością zgodnych z normą EN ISO 9001:2000.....	93
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych	99
Aneta Stosik: Nowe wyzwania dla menedżerów na podstawie opinii pracowników wybranych organizacji gospodarczych	109
Marek Wąsowicz: Systemy informacyjne zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.....	116
Joanna Kacała: Wpływ zarządzania projektami na kształt struktury organizacji	124
Bogdan Nogalski, Aneta Mazur-Jelonek: Funkcjonowanie i kierunki rozwoju przedsiębiorstw dystrybucyjnych jako skutek procesów zmian w polskim sektorze energetycznym.....	131
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kierownicze w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw	142

Część 2

Przeobrażenia systemów zarządzania organizacjami sektora publicznego

Michał Flieger: Od administrowania do zarządzania publicznego – transformacja stanowiąca warunek efektywnego zarządzania gminą oraz przedsiębiorstwami sektora publicznego	151
Aldona Frączkiewicz-Wronka: <i>Mission-Oriented Scorecard</i> w publicznym systemie ochrony zdrowia (perspektywa państwa jako metaorganizacji i jednostki świadczącej usługi medyczne)	159
Joanna Jończyk: Przyczyny i efekty restrukturyzacji zatrudnienia w szpitalach w opinii kadry zarządzającej	167
Tomasz Sudol: Idea zarządzania w administracji publicznej	174

Część 3

Strategiczne aspekty ewolucji systemów zarządzania organizacjami

Rafał Krupski: Morfologia strategii zasobowych. Egzemplifikacje	185
Ewa Stańczyk-Hugiet: Wybrane kierunki zmian w obszarze strategicznego zarządzania organizacją	192
Mariusz Bratnicki: Archetyp improwizacji organizacyjnej: poszerzenie architektury zarządzania strategicznego	198
Waldemar Rzońca, Marian W. Bról: Systemy zarządzania portfelami sojuszy – potrzeba zmian	204
Kamila Malewska: Zasoby przedsiębiorstwa a trwałość przewagi konkurencyjnej	212
Aleksandra Sus-Januchowska: Narzędzia zarządzania ryzykiem. Perspektywa strategiczna	219

Część 4

Wpływ zjawisk globalnych na przeobrażenia systemów zarządzania organizacjami

Andrzej Marjański: Globalizacja a system zarządzania małym przedsiębiorstwem rodzinnym	229
Zbigniew Antczak: Globalizacja a trendy ewolucji funkcji personalnej	235
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Koncepcje kontrolingu przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji	244
Agnieszka Dziubińska, Andrzej Borczuch: Dostosowanie wzorców działania inwestora zagranicznego do warunków rynków wyłaniających się w świetle teorii gier	253

Część 5

Przeobrażenia metod organizacji i zarządzania

Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz: Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach – analiza porównawcza	263
Anita Proszowska: Wykorzystanie badań marketingowych w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem.....	273
Alina Skorb-Gała: Współczesne tendencje zmian w systemie kontroli w przedsiębiorstwie.....	280
Ewa Tracz: Od „funkcjonalnej” do „procesowej” obsługi klienta – na przykładzie firmy Amato	286

Część 6

Czynnik ludzki w procesie zmian systemów zarządzania

Adela Barabasz: Systemy zarządzania w perspektywie mechanizmów grupowych.....	297
Zdzisław Jasiński: Zmiany w systemach pracy implikowane rozwojem techniki i technologii	305
Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników jako determinanta zmian w systemach wynagradzania.....	310
Agnieszka Kołodziejczyk: Praktyczne zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie	317
Monika Rutkowska: Kariera zawodowa generacji X i Y – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy	324
Alicja Smolbik-Jęczmień: Determinanty i typy karier zawodowych a osiągnięcie sukcesu.....	332
Grażyna Bartkowiak: Zastosowanie szkoleń opartych na koncepcji konstruktywizmu poznawczego w przygotowaniu do pracy absolwentów wyższych szkół o profilu ekonomicznym.....	339
Maria Wanda Kopertyńska: Szkolenie i doskonalenie pracowników jako istotny element motywowania w aktualnych uwarunkowaniach firm	349
Magdalena Majowska, Janusz Strużyna: Relacja między wynagrodzeniami a wynikami organizacji w literaturze przedmiotu.....	357
Krystyna Wrzosek: Zagrożenia i ochrona podatności na zmiany i innowacyjność pracowników w warunkach redukcji personelu.....	364
Anna Pluta: Kreatywność zasobów ludzkich w świetle badań empirycznych mieszkańców obszarów wiejskich	374

Część 7

Społeczno-kulturowe uwarunkowania przeobrażeń systemów zarządzania

Janusz Marek Lichtarski: Społeczno-kulturowe uwarunkowania przeobrażeń struktur organizacyjnych przedsiębiorstw	385
Łukasz Sułkowski: Zmiana kultury konsumpcyjnej – wyzwanie dla zarządzania.....	393
Małgorzata Brojak-Trzaskowska: Społeczno-kulturowe determinanty budowy organizacji innowacyjnych na przykładzie przedsiębiorstw usługowych.....	399
Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus: Wspieranie zmian kultury organizacyjnej poprzez programy etyczne przedsiębiorstw	406
Sylwia Stańczyk: Wartości kulturowe a rola współczesnego menedżera	413
Joanna Żukowska: Wirtualny zespół w kontekście zróżnicowania kulturowego.....	420
Andrzej Stańda: Kulturowoorganizacyjny kontekst kapitału intelektualnego. Studium Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu.....	429
Adam Węgrzyn: Istota i znaczenie barier społeczno-kulturowych w procesie wdrażania controllingu na przykładzie Operatora Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA Oddział we Wrocławiu.....	438
Marcin Komańda: Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy przy wykorzystaniu Internetu	446
Anna Zgrzywa-Ziemak: Wpływ stylu kierowania na otwieranie kultury organizacyjnej.....	452

Część 8

Nowe interpretacje zjawisk organizacyjnych

Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: O zarządzaniu energią organizacyjną	463
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Państwo sieciowe	471
Grażyna Osbert-Pociecha: Elastyczność jako składowa paradygmatu zarządzania współczesnymi organizacjami.....	479

Summaries

Jan Skalik, Grzegorz Bełz: The Management System for Organization Design and Development	26
Ewa Głuszek: The Targets and Company's Values Transformation in Context of Environment Changing	37
Hubert Witczak: The Essence of Corporate Management System in Literature	47

Zbigniew Malara: Management System and Methods of its Development. Methodological Advises	56
Katarzyna Grzybowska: Changing Style	62
Jerzy Niemczyk: Business Model of Interorganizational Networks	70
Beata Tarczydło: Transformations of a Company Management System. A Case Study	84
Łukasz Wawrzynek: The Systems of Type DDS a Sign of Technological Novelties Extorting the Changes in Enterprises Managements Systems – Consideration about the Bearing Market	92
Arkadiusz Wierzbic: The Types of Managers' Approaches Concerning Implementation and Maintenance of the Quality Management System According to EN ISO 9001:2000	98
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Determinants of the Organizational Structure on the Example of Polish Productive Enterprises	108
Aneta Stosik: The New Challenges for Managers – Based on Employee Opinion Concerning Chosen Economic Organizations	115
Marek Wąsowicz: Information System of Project Management in Organization	123
Joanna Kacała: Influence of Project Management on Designing Organizational Structure	130
Bogdan Nogalski, Aneta Mazur-Jelonek: The Trends of the Development of the Distribution Companies as a Result of the Process of Changes in the Polish Energy Sector	141
Gabriela Roszyk-Kowalska: Manager Capabilities in the Process of Strengthening Core Competencies of the Enterprise.....	147
Michał Flieger: From Administering To Public Management – the Transformation Determining Effective Public Sector Management	158
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Mission-Oriented Scorecard as a Tool of the Performance Measurement in Public Organization (Example of Health Care System).....	166
Joanna Jończyk: Hospital Employment Restructurization Causes and Effects in the Opinion of Managers	173
Tomasz Sudół: The Idea of Management in Public Administration	181
Rafał Krupski: The Morphology of Resource Strategy. Exemplifications.....	191
Ewa Stańczyk-Hugiet: Some Changes in Strategic Management Area	197
Mariusz Bratnicki: Organizational Improvisation Archetype: Extending the Strategic Management Architecture	203
Waldemar Rzońca, Marian W. Broł: Alliance Portfolio Management Systems – the Need for Changes.....	211
Kamila Malewska: The Relation between Resources of the Enterprise and Sustainable Competitive Advantage	218
Aleksandra Sus-Januchowska: The Instruments of Risk Management. A Strategic Dimension.....	225
Andrzej Marjański: The Globalization but the System of Managing the Family Small-Run Enterprise.....	234

Zbigniew Antczak: The Results of Research on Influence of Globalized Polish Economy on Personnel Function (HRM) in a Company	243
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling Concepts of an Enterprise in Terms of Globalization	252
Agnieszka Dziubińska, Andrzej Borczuch: The Adaptation of Foreign Investor's Strategies for Emerging Markets in the Case of Game Theory	259
Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz: Use of Modern Management Methods and Techniques in Polish and Russian Companies – Comparative Analysis	272
Anita Proszowska: Implementation of Marketing Research in Modern Company's Management	279
Alina Skorb-Gała: Contemporary Tendencies of Changes in Control System of Enterprises	285
Ewa Tracz: From „Functional” to „Process Oriented” Customer Service: Based on Amato Company Case	293
Adela Barabasz: Management Systems in Group Mechanisms Perspective	304
Zdzisław Jasiński: Changes in Work Systems Driven by Technical and Technological Development	309
Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Employees' Expectations as a Factor of Changes of Motivation Systems	316
Agnieszka Kołodziejczyk: Coaching in the Company in Practice	323
Monika Rutkowska: X and Y Generation Career – Development Prospects in the Context of Employment Flexibilization Tendency	331
Alicja Smolbik-Jęczmień: Determinants and Types of Careers Versus Achieving Success	338
Grażyna Bartkowiak: Applying a Training Programme Based on the Principles of Cognitive Constructivism for Preparing Young Graduates of Higher Schools of Economic for the Workplace	348
Maria Wanda Kopertyńska: Employee Training and Development as an Important Motivational Factor in Current Business Conditions	356
Magdalena Majowska, Janusz Strużyna: The Relationship between Compensation and Subsequent Organizational Performance in the Light of Empirical Research	363
Krystyna Wrzosek: Threats to and Protection of Receptivity to Changes and Innovativeness of Employees in Conditions of Personnel Reduction	373
Anna Pluta: Creativity of Human Resource in Empirical Research of Rural Area Inhabitants	382
Janusz Marek Lichtarski: Socio-Cultural Conditions of Transformations of Enterprises' Organizational Structures	392
Łukasz Sułkowski: Change of Consumer Culture – Challenges for Management	398
Małgorzata Brojak-Trzaskowska: Socio-Cultural Determinants of Transformation Management Systems in Direction of Innovative Organization on the Example of Service Enterprises	405

Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus: Supporting the Changes of an Organizational Culture Through the Ethical Programmes of Enterprises	412
Sylvia Stańczyk: Culture's Values in the Face of Manager's Role	419
Joanna Żukowska: Virtual Team in the Context of Cultural Diversity	428
Andrzej Stańda: The Cultural and Organizational Context of Intellectual Capital in Modern Management. A Case-Study of Regional Management of National Forests in Poznan	437
Adam Węgrzyn: Essence and Significance of Social and Cultural Barriers in the Process of Implementation of Controlling Illustrated by the Example of Gas Transmission Operator Gaz-System SA Branch in Wrocław	445
Marcin Komańda: The Social Issues of the Knowledge Transfer in Internet	451
Anna Zgrzywa-Ziemak: The Influence of Leadership Style on Corporate Culture Opening	459
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Managing Organizational Energy	470
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Network State	478
Grażyna Osbert-Pociecha: Flexibility of Organization as a Component of Paradigm of Contemporary Management	487

Wstęp

Zmiany w systemach zarządzania organizacjami są niezbędnym warunkiem ich trwania i rozwoju. Dokonują się pod presją odczuwanych wewnętrznych trudności funkcjonowania oraz otoczenia, którego rosnąca dynamika wymaga przeprowadzania zmian coraz bardziej radykalnych, odbiegających w swojej treści od modyfikacji dokonywanych w przeszłości. Umiedzynarodowienie działalności gospodarczej, wzrost aktywności otoczenia konkurencyjnego i technicznego stawiają nowe wyzwania zarządzającym, którzy nie zawsze potrafią im sprostać. Przyczyną tego jest m.in. brak systemowego podejścia do przeprowadzanych zmian w systemie zarządzania organizacją, mających często charakter niepełny i doraźny, a swoim zasięgiem nie obejmujących wszystkich jego elementów. Często jest to wynikiem nieprawidłowego pojmowania samej istoty systemu zarządzania. Warto w związku z tym zastanowić się nad przyczynami niepowodzeń zmian w systemach zarządzania organizacjami oraz nad określeniem przyszłych kierunków przemian w obszarze regulacji i struktur, wartości i celów oraz metod i praktyk zarządzania. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzą autorzy artykułów nadesłanych na jedenastą konferencję pod hasłem „Zmiana warunkiem sukcesu”, poświęconą tym razem przeobrażeniom systemów zarządzania przedsiębiorstw. Większość owych artykułów nawiązuje do tej problematyki. Zostały one zamieszczone w ośmiu odrębnych częściach:

1. Ewolucja systemów zarządzania w teorii i praktyce funkcjonowania organizacji
2. Przeobrażenia systemów zarządzania organizacjami sektora publicznego
3. Strategiczne aspekty ewolucji systemów zarządzania organizacjami
4. Wpływ zjawisk globalnych na przeobrażenia systemów zarządzania organizacjami
5. Przeobrażenia metod organizacji i zarządzania
6. Czynniki ludzkie w procesie zmian systemów zarządzania
7. Społeczno-kulturowe uwarunkowania przeobrażeń systemów zarządzania
8. Nowe interpretacje zjawisk organizacyjnych

Przyjęcie takiego układu treści pozwoliło nie tylko na przedstawienie ewolucji systemów zarządzania, ale również na uwzględnienie w tym procesie strategicznych, globalnych, personalnych, społeczno-kulturowych i metodycznych aspektów zachodzących w nich przeobrażeń. Zawarte w artykułach refleksje i propozycje nie tylko wychodzą naprzeciw oczekiwaniom praktyki, ale wzbogacają wiedzę na temat zmian systemów zarządzania współczesnymi organizacjami.