

Wprowadzenie

Poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań problemów z zakresu zarządzania organizacją niewątpliwie ma istotne znaczenie z punktu widzenia jej skutecznego funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Zeszyt 1/2014 prezentuje zarówno teoretyczne, jak i empiryczne ujęcie różnorodnych problemów zarządzania, z którymi przedsiębiorstwa spotykają się w trakcie swojej działalności.

Zeszyt otwiera artykuł **Mariana Huczka**, w którym autor przedstawia wpływ zarządzania łańcuchem dostaw na lojalność klientów firmy. Autor podkreśla, że fundamentem biznesu jest klient i on jest kluczowym uczestnikiem rynku. Budowa lojalności z klientem staje się nie tylko elementem przewagi konkurencyjnej prowadzącej przedsiębiorstwo do sukcesu, ale czynnikiem, który decyduje o jego przetrwaniu na rynku. Szereg czynników wpływa na lojalność klientów firmy, a wśród nich istotne znaczenie ma zarządzanie łańcuchem dostaw.

Barbara Dobiegała-Korona wskazuje na rolę innowacji w budowie wartości klienta i przedsiębiorstwa. Przedstawia dwa podejścia. Podejście pierwsze uwzględnia proces obsługi klienta jako proces tworzenia innowacji wartości dla klienta. Podstawą drugiego jest łańcuch tworzenia tej wartości jako punkt widzenia strategicznej działalności firmy. Autorka podkreśla, że innowacje stanowią najtrudniejszą metodę wzrostu wartości klienta i przedsiębiorstwa, ale żadne przedsiębiorstwo nie może zrezygnować z takiej ścieżki wzrostu wartości.

Celem kolejnego artykułu autorstwa **Hanny Godlewskiej-Majkowskiej** jest pokazanie zastosowania metody kognitywnej jako instrumentu wspierającego projektowanie zintegrowanego produktu terytorialnego turystycznego. Mapa kognitywna umożliwia poszukiwanie zależności pomiędzy uwarunkowaniami badanego zjawiska w ujęciu statycznym i dynamicznym. W opracowaniu uwaga została skupiona na próbie udzielenia odpowiedzi na pytania: Dlaczego potrzebne jest nowe podejście do projektowania zintegrowanego produktu turystycznego gmin? Jaką wartość aplikacyjną mają dobre praktyki w zarządzaniu projektowaniem zintegrowanego produktu turystycznego gmin? Jakie korzyści i niekorzyści powstają przy stosowaniu mapy kognitywnej jako nowej propozycji w projektowaniu zintegrowanego produktu turystycznego gmin?

Cezary Marcinkiewicz w swoim artykule wskazuje na wzrastającą tendencję wyboru nowych rodzajów turystyki zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Już dziś niezbędne staje się odchodzenie od konwencjonalnej, nieco zrutynizowanej oferty turystycznej na rzecz innowacyjnych, atrakcyjniejszych propozycji uwzględniających indywidualne potrzeby klienta, a także nowo powstałe rodzaje turystyki. Poszukiwanie coraz lepszych sposobów zarządzania wymaga zatem szerszej znajomości zasad psychologii.

Piotr Masiukiewicz prezentuje natomiast problemy ryzyka systemowego dużych korporacji w skali kraju i globalnej oraz możliwe instrumenty ograniczania wzrostu korporacji. Autor wskazuje, że duże korporacje mają zalety, ale i wiele wad. Nowe regulacje zarządzania ryzykiem bankowym w UE oraz w USA będą miały szczególnie szeroki wpływ na działalność i wzrost wartości dużych banków. Budowa regulacji dla dużych korporacji jest ważna dla stabilności gospodarki. Należy jednak uwzględnić, że choć wpływ państwa na gospodarkę jest ważny, to nie powinien być ani za mały, ani za duży.

Tematem artykułu **Joanny M. Moczydłowskiej** jest empowerment, który należy do aktualnych i w wysokim stopniu utylitarnych zagadnień rozpatrywanych na gruncie teorii i praktyki zarządzania ludźmi. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, a jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat empowermentu oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych.

Małgorzata Smolarek i Joanna Dzieńdziora uważają, że obecnie coraz bardziej zauważalna jest tendencja do wzbogacania narzędzi i metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jest to wynik m.in. coraz częściej organizowanych dla pracowników MŚP szkoleń oraz uruchamiania studiów o kierunkach i specjalnościach dostosowanych do potrzeb praktyki gospodarczej. Szczególny nacisk kładą w artykule na analizę potrzeb rynku pracy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników MŚP w obszarze nauk o zarządzaniu.

Celem kolejnego artykułu, autorstwa **Barbary Kamińskiej**, jest zaprezentowanie teorii wyjaśniających mobbing i mechanizmy, na których się opiera, wskazanie przyczyn i skutków jego występowania oraz sposobów jego zwalczania. Autorka, zestawiając wyniki badań z ostatnich dziesięciu lat, wykazuje wzrost zachowań patologicznych w środowisku pracy, które w świetle prawa można zaklasyfikować jako mobbing.

Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna wskazuje, że kreatywność i innowacyjność to działania, za pomocą których przedsiębiorstwo zmierza do sukcesu na rynku, a jednocześnie składniki kompetencji menadżerskich zwiększają skuteczność menedżerów w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Damian Michalik uważa, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzega się potrzebę wdrażania nowszych i skuteczniejszych metod motywowania kadr, w celu zwiększenia efektywności i poprawy wyników firmy. Menadżerowie przedsiębiorstw w stałym dążeniu do doskonałości i rozwoju swoich firm dostrzegają coraz skuteczniejszy wpływ coachingu na zwiększenie motywacji pracowników, a co za tym idzie – na wzrost dochodów firmy. Skuteczny coaching prowadzi do wizji pożądanых sukcesów, a stąd już tylko krok do ich realizacji.

Beata Chmielewicz z kolei zauważa, iż w sytuacji ograniczonej dostępności obcych źródeł pozyskiwania kapitału dla zdecydowanej większości polskich firm i przy jednoczesnej konieczności obniżania (lub przynajmniej niepodwyższania) ponoszonych kosztów wytwarzania, w tym szczególnie kosztów osobowych, korzystnym rozwiązaniem jest sięgnięcie po instrumenty stymulujące popyt na pracę oferowane pracodawcom w ramach aktywnej polityki państwa na rynku pracy. Dokonuje próby analizy i oceny wybranych metod racjonalnego kształtowania i

redukcji kosztów zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania środków publicznych.

Aneta Madyda i Irena Dudzik-Lewicka podejmują próbę wyselekcjonowania podstawowych uwarunkowań procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach polskich w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto prezentują wyniki badań dotyczące kondycji przedsiębiorstw sektora MŚP prowadzonych przez Konfederację Lewiatan w 2013 roku.

Ewa Wierzbicka przybliży znaczenie ubezpieczeń dla przedsiębiorstw sektora MŚP. Zarządzanie ryzykiem przez jego transfer na ubezpieczyciela jest szczególnie ważne dla MSP, które są bardziej niż duże firmy narażone na zagrożenia wynikające m.in. z wahań koniunktury gospodarczej, spadków popytu w okresach spowolnienia koniunktury oraz zwiększonej konkurencji.

Jerzy Janczewski dokonuje charakterystyki procesów logistycznych w przedsiębiorstwie usługowym MSP w branży napraw samochodów. Usługi serwisowe samochodów wykonywane w warsztatach samochodowych wymagają realizacji określonych działań logistycznych. Wzrost zapotrzebowania na usługi naprawcze i serwisowe sprawia, iż realizacja tych usług na poziomie zadowalającym dla klientów powinna być wspierana przez wysoki standard głównych procesów logistycznych, takich jak: zaopatrzenie, wykonanie usługi oraz proces obsługi klienta. Procesy te mogą być rozpatrywane bardziej szczegółowo, poprzez analizę poszczególnych działań z uwzględnieniem specyfiki samej usługi, jak i poprzez monitorowanie zgodności procesów w obowiązującymi standardami i normami jakościowymi.

Z kolei **Danuta Janczewska** podejmuje tematykę zarządzania procesami logistycznymi oraz ich jakością w przedsiębiorstwach z sektora MŚP. Identyfikacja procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MŚP prowadzi do wskazania istotnych różnic w tym obszarze w stosunku do przedsiębiorstw dużych. Badania własne autorki dotyczące przedsiębiorstw MŚP w branży cukierniczej pozwoliły na wskazanie czynników charakteryzujących jakość procesów logistycznych oraz wpływających na ich doskonalenie.

Artykuł **Beaty Sadowskiej** wskazuje na rolę i miejsce logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawowym celem, jaki przedsiębiorstwo powinno osiągać przy zastosowaniu zarządzania procesami logistycznymi, jest dostępność do informacji, posiadanych zasobów czy produktów. Logistyka to system, którego wdrożenie ma na celu regulowanie działań w całym przedsiębiorstwie. Współcześnie jest nieodzownym elementem każdej organizacji.

Celem artykułu **Moniki Sipy** jest przybliżenie zagadnień związanych z publicznym transportem zbiorowym, a także prezentacja spostrzeżeń i opinii osób korzystających z tego typu środków transportu. Na rynku usług transportowych ważne miejsce w zakresie przewozu osób zajmuje publiczny transport zbiorowy. Przedsiębiorstwa świadczące tego typu usługi napotykać na wiele problemów związanych z organizacją ich działalności, a pasażerowie mają coraz większe oczekiwania wobec świadczonych przez nie usług.

Zbigniew Wierzbicki przedstawia determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST i przedsiębiorstwach komunalnych. Wskazuje na dwie podstawowe

grupy uwarunkowań. Pierwsza to luka systemowa, czyli niekorzystne, nieefektywne rozwiązania systemowe destabilizujące działalność jednostek samorządowych. Druga to luka kompetencyjna w zakresie przygotowania i zarządzania projektami i programami, co wpływa na zwiększenie kosztów projektów, czasu realizacji i na mniejszą efektywność produktów projektu, a więc też na mniejsze korzyści dla beneficjentów.

Celem **Sylwii Kowalskiej** jest przedstawienie argumentów za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która pojawiła się wraz ze wzrostem świadomości menedżerów, kierowników, przedsiębiorstw oraz społeczeństwa w temacie ochrony środowiska, ekologii oraz zmiany dotychczasowej formy kultury organizacyjnej na bardziej nowoczesną.

Z kolei **Agnieszka Ewa Matuszczak** i **Justyna Maria Myszak** postawiły sobie za cel przedstawienie istoty i wpływu potencjalnych efektów wdrożenia koncepcji darmowego transportu publicznego w miastach na zrównoważony rozwój. Tego typu działanie, realizowane w ramach CSR, można traktować zarówno jako strategię zarządzania, jak i zjawisko społeczne.

Robert Słoniec przybliży ideę społecznej odpowiedzialności biznesu oraz dialogu społecznego rozpatrywanego głównie na poziomie zakładu pracy. W poruszonej problematyce udowadnia, jak istotnym w turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstw staje się umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez realne prowadzenie dialogu, co z kolei staje się możliwe dzięki wdrożeniu CRS jako modelu zarządczego nowoczesnego przedsiębiorstwa. Konsekwencją przedstawionych działań jest kreowanie regionalnego rynku pracy, na co wskazują wybrane przez autora tzw. dobre praktyki doskonalenia zarządzania. W opracowaniu autor zwraca szczególną uwagę na dialog pracowniczy, w tym znaczącą rolę organizacji związkowej w realizacji koncepcji CSR.

Małgorzata Kwietniewska-Sobstyl i **Anna Żelazna-Blicharz** wskazują, że społeczna odpowiedzialność jest koncepcją prowadzenia działalności gospodarczej, która wymaga od decydentów w podmiotach prowadzenia dialogu z różnymi grupami interesariuszy oraz ciągłego rozważania ich oczekiwań i potrzeb. Jedną z głównych grup, do których przedsiębiorstwa kierują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, są pracownicy. Jednym ze standardów, który ułatwia i porządkuje ten aspekt działalności podmiotów, jest norma SA 8000 – znana i często wprowadzana w przedsiębiorstwach w wielu krajach na świecie. W Polsce nadal w znikomej liczbie podmiotów podjęto decyzję o wprowadzeniu jej zasad i doprowadzeniu do pomyślnej certyfikacji.

W artykule **Anety Pachury** podjęto próbę opisu specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem z perspektywy wyzwań technoglobalnych, nawiązując m.in. do teorii systemów, systemu otwartego i środowiska sieci globalnych. W dalszej części opracowania wskazano na potrzebę nowego spojrzenia na potencjał organizacji, odnosząc się do zjawiska emergencji, podstaw interpretacji nowej gospodarki (new economy), integracji systemowej i przewagi konkurencyjnej. Następnie podjęto próbę identyfikacji kluczowych właściwości potencjału dla podstaw konceptualizacji procesu tworzenia i wykorzystania w globalnym środowisku sieciowym. To stanowić

może podstawę merytoryczną do opracowania modelu potencjału organizacji w warunkach technoglobalizmu.

Olimpia Grabiec przedstawia wyniki badań dotyczących podejmowania różnych rodzajów form współdziałania organizacji. Obserwując nową rzeczywistość gospodarczą, zauważyć można coraz większą tendencję do powstawania różnych form współpracy organizacji. Współdziałanie organizacji pozwala na czerpanie korzyści przez uczestników, niezależnie od jej form, zakresu czy natężenia, jak również od tego, czy dotyczy współpracy nieformalnej, czy bardziej ścisłych powiązań.

Waldemar Gajda podejmuje próbę identyfikacji metod oraz narzędzi kształtowania współczesnych organizacji gospodarczych. Wskazuje metodę rozwoju organizacji jako jeden z najskuteczniejszych sposobów kształtowania obecnych organizacji gospodarczych. Rozwój oprócz wpływu na kształtowanie wszystkich sfer funkcjonowania organizacji daje również możliwość skutecznego konkurowania i zajmowania nowych, lepszych pozycji rynkowych. Każda metoda kształtowania organizacji potrzebuje narzędzi realizacyjnych. Dla realizacji metody kształtowania współczesnej organizacji poprzez jej rozwój w niniejszym artykule wskazano trzydzieści najważniejszych narzędzi ekonomiczno-finansowych i dwadzieścia narzędzi organizacyjnych w aspekcie egzo- i endogenicznym, decydujących o możliwościach kształtowania i rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych. Autor dokonuje również analizy związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi narzędziami, strategicznymi sferami a możliwościami kreatywnego rozwoju organizacji.

Marcin Sitek podejmuje problem zmian w rządowych programach wspomagania finansowania mieszkalnictwa w Polsce. Nowy program „*Mieszkanie dla młodych*” (MdM) jako kontynuacja wygaszonego 31.12.2012r. programu „*Rodzina na Swoim*” (RnS), będzie wspierać młodych Polaków dopłatami do kredytów do 2018 r. Pomimo wielu kontrowersji dotyczących programu rządowego MdM, zdaniem Analityków Rynku Nieruchomości z Centrum AMRON, program ten będzie stymulował branżę deweloperską, a także ma szansę wspomóc kupujących mieszkania (w kontekście nowych wymogów posiadania obowiązkowego wkładu własnego - nowelizacja Rekomendacji S).

Dorota Fleszer podkreśla zaś, że współcześnie jednostki samorządu terytorialnego utożsamiane są nie tylko z władztwem niezbędnym do wykonywania zadań publicznych. Definiując samorząd terytorialny, coraz bardziej kładzie się nacisk na jego rolę w zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. W tym zakresie może on samodzielnie, niezależnie od administracji rządowej określać sposób, w jaki realizacja tych potrzeb nastąpi. Podkreśla się także znaczenie wszelkiego rodzaju działań władz samorządowych, zmierzających do tworzenia płaszczyzny współdziałania podmiotów funkcjonujących na danym terenie prowadzących do stworzenia warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego.

Tomasz Trojanowski podejmuje próbę przybliżenia istoty i znaczenia komunikacji z wykorzystaniem public relations. Współczesne organizacje, chcąc sprawnie funkcjonować na rynku dóbr i usług, powinny wykorzystywać efektywne

narzędzia komunikacji. Spośród wielu dostępnych instrumentów komunikacji na szczególną uwagę zasługuje public relations jako sposób efektywnego komunikowania się z otoczeniem.

Celem artykułu **Jacka Urody** jest przedstawienie najważniejszych elementów zintegrowanych systemów zarządzania uczelnią wyższą, systemów e-learningowych, webowych portali dedykowanych, mediów społecznościowych oraz aplikacji mobilnych w odniesieniu do najważniejszych interesariuszy szkoły wyższej. Główny problem publikacji koncentruje się na integracji narzędzi teleinformatycznych pod kątem potrzeb i preferencji technologicznych i komunikacyjnych studentów. Wspieranie procesu komunikacji dwukierunkowej na linii student – uczelnia poprzez intuicyjne, funkcjonalne i integralne narzędzia informatyczne jest niezbędnym elementem strategii rozwoju szkoły wyższej w permanentnie zmieniającej się rzeczywistości rynkowej.

Dominik Penar natomiast uważa, że szkolnictwo wyższe w Polsce znajduje się w przełomowym momencie. Określany mianem demograficznego tsunami spadek liczby studentów w latach 2005–2013 skutkuje zmianami w funkcjonowaniu sektora szkół wyższych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem uczelni niepublicznych. Artykuł jest próbą zdiagnozowania aktualnej sytuacji w polskim szkolnictwie wyższym. Analizie poddane zostały zmiany w strukturze właścicielskiej, a także fuzje, przejęcia oraz likwidacje uczelni wyższych. Podjęto się również próby określenia działań innowacyjnych, które wpływają na zwiększenie konkurencyjności polskich uczelni niepublicznych.

Adam Kałowski i Jacek Wysocki podejmują rozważania dotyczące zmian w organizacji współczesnych przedsiębiorstw. Umożliwiają one wskazanie ujawniającego się obecnie spowolnienia tempa rozwoju cywilizacyjnego, mogącego mieć wpływ na możliwości tworzenia całkowicie nowych form organizacyjnych, przy czym nadal należy podkreślać istotną rolę postępu naukowego, technicznego i organizacyjnego dla kreacji nowych form organizacyjnych i traktować go jako kluczową determinantę zmian organizacyjnych.

Henryk Wojtaszek omawia zagadnienia związane z ewolucją metod zarządzania. Podejmuje próbę zainspirowania myśli w kierunku historycznych zasobów zarządzania. Autor uważa, że obecnie należy zwrócić uwagę na profesjonalne zarządzanie różnorodnością, poszukiwanie talentów, wzorowanie się na innych w procesie zarządzania poprzez benchmarking. Szczególnie ważne jest poszukiwanie takich rozwiązań, aby stać się konkurencyjną jednostką, podejmującą nowoczesne formy zarządzania.

Zeszyt 1/2014 zamyka artykuł **Pawła Bartoszczuka**, który przedstawia perspektywę rozwoju biogospodarki. Zwraca uwagę na rosnącą rolę biogospodarki jako możliwej drogi do rozwiązania problemu wyczerpywania się zasobów naturalnych. Biogospodarka to nowoczesny i ważny sektor gospodarczy w Europie, jest sektorem przyszłości. Oczekuje się, że w najbliższych latach inwestycje w biogospodarkę przyniosą duże zyski. W artykule autor omawia między innymi: pojęcie biogospodarki, jej rolę w krajach Unii oraz przykład produkcji bioetanolu w Niemczech.

Zespół Redakcyjny składa serdeczne podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania niniejszego zeszytu.

*Małgorzata Smolarek
Joanna Dzieńdziora*