

PRACE NAUKOWE nr 1187
Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego
we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE 5

Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy

Redaktor naukowy
Mieczysław Przybyła



Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2007

Komitet Redakcyjny

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

Recenzenci

Jan Czekaj, Halina Czubasiewicz, Kazimierz Krzakiewicz,
Czesław Mesjasz, Adam Nalepka

Redaktor Wydawnictwa

Dorota Pitulec

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektorzy

Barbara Łopusiewicz, Teresa Wilniewczyc

Projekt okładki

Maciej Szłapka

**Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy**

**© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2007**

**PL ISSN 0324-8445
PL ISSN 1732-0712**

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 91/2008

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część I. Strategiczny kontekst zarządzania

Rafał Krupski: Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych	13
Jerzy Niemczyk: Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach	24
Grażyna Osbert-Pociecha: Elastyczność jako metakompetencja organizacji ...	33
Krzysztof Ćwik: Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw	43
Janusz Marek Lichtarski: Bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych	53
Ewa Stańczyk-Hugiet: Znaczenie strategii w dynamicznym otoczeniu	64
Aleksandra Sus-Januchowska: Zarządzanie ryzykiem we współczesnych przedsiębiorstwach. Kontekst strategiczny	76
Krystyna Kubacka-Góral: Wybrane nowoczesne koncepcje zarządzania jako czynniki skuteczności zarządzania strategicznego	86
Ester Piwoni-Krzeszowska: Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu	100
Alicja Jasińska: Strategie innowacji w przedsiębiorstwach	109

Część II. Kulturowe uwarunkowania w zarządzaniu

Joanna Mróz: Zjawisko stresu w kontekście kultur organizacyjnych	123
Sylvia Stańczyk: Umiejętność zarządzania różnorodnością kulturową – odniesienia teoretyczno-praktyczne	133
Ewa Tracz: Audyt kultury organizacyjnej na przykładzie Firmy X	142
Katarzyna Kulig-Moskwa: Wewnętrzna komunikacja jako zakres oddziaływania <i>public relations</i> – cele, zasady, znaczenie, narzędzia	151
Ewa Gluszek: Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez inicjatywy społeczne – dylematy i wyzwania	160

Część III. Zarządzanie personelem – wybrane zagadnienia

Zbigniew Antczak: Skutki przeobrażeń organizacji a funkcja personalna – wybrane zagadnienia	175
Marzena Stor: Strategie personalne w organizacjach międzynarodowych ...	187

Agata Wiśniewska-Szałek: Pleć w miejscu pracy – rola kobiety we współczesnym zarządzaniu	202
Iwona Janiak-Rejno: Rola i zadania kierownika liniowego w procesie coachingu pracowników	213
Barbara Chomątowska: Ocenianie pracowników metodą 360 stopni – wybrane problemy	225
Ewa Tracz: Problemy konstruowania motywacyjnych tabel płac w ramach sektora MŚP – na przykładzie Firmy projektowej	234
Alicja Smolbik-Jęczyński: Umiejętność wykorzystania czasu warunkiem sukcesu zawodowego	243

Część IV. Wiedza jako istotny zasób organizacji

Agnieszka Jasińska: Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej	255
Edyta Tabaszewska: Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą – próba definicji	266
Dorota Teneta-Skwiercz, Marta Matulko: CRM jako instrument zarządzania wiedzą o klientach na przykładzie banku	275

Część V. Zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej

Grzegorz Krzos: Zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków unijnych w przedsiębiorstwach dolnośląskich	287
Anna Marciszewska: Praktyczne aspekty zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej	299
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Specyfika zarządzania projektami finansowymi z Europejskiego Funduszu Społecznego w państwowych szkołach wyższych	310

Część VI. Zarządzanie z perspektywy podnoszenia wartości organizacji

Leszek Bednarz: Pomiar i ocena działań w strumieniu wartości	325
Maciej Czarnecki: Systemy zarządzania przez wartość – teoria i praktyka	338
Magdalena Dąbrowska-Mitek: Zastosowanie koncepcji benchmarkingu w sferze logistyki	349

Summaries

Part I. The Strategic Context of Management

Rafał Krupski: The Identification of Strategically Important Resources as a Research Result	23
Jerzy Niemczyk: Enterprises' Strategic Behaviour in Clusters	32
Grażyna Osbert-Pociecha: Flexibility as a Metacompetence of Organization ..	42
Krzysztof Ćwik: The Strategic Behaviours of Enterprises and their Flexibility and Innovation Process	52
Janusz Marek Lichtarski: Barriers for Development and Spread of Modern Organizational Structures	63
Ewa Stańczyk-Hugiet: Strategy Conception in Dynamic World	75
Aleksandra Sus-Januchowska: Risk Management in Organizations. A Strategic Dimension	85
Krystyna Kubacka-Góral: Selected Management Conceptions as a Factor of Effectiveness of Strategic Management	99
Estera Piwoni-Krzeszowska: The Creation of Customer Relations in a Turbulent Environment	108
Alicja Jasińska: Innovation Strategies of Enterprises	119

Part II. Cultural Conditions of Management

Joanna Mróz: Stress in the Context of Organizational Culture	132
Sylvia Stańczyk: Multicultural Management Skills – Theoretical and Practical Approach	141
Ewa Tracz: Organizational Culture Audit: Firm X Case	150
Katarzyna Kulig-Moskwa: Internal Communication as an Area of PR Influence – Aims, Rules, Meaning, Tools	159
Ewa Głuszek: Corporate Social Initiatives Undertaken to Support Corporate Reputation – Dilemmas and Challenges	171

Part III. Human Resources Management (HRM) – Chosen Problems

Zbigniew Antczak: The Consequences of Transformation in Organizations and Personnel Function (HRM)	186
Marzena Stor: Strategies of Human Resources Management in International Organizations	201
Agata Wiśniewska-Szałek: Gender in the Workplace – the Role of Women in Contemporary Management	212
Iwona Janiak-Rejno: The Role and Tasks of Line Manager in the Employee's Coaching Process	224

Barbara Chomętowska: 360-Degree Employees Appraisal – Selected Problems	233
Ewa Tracz: Problems of Building Motivating Payment Tables in SME Sector – a Project Firm Case	242
Alicja Smolbik-Jęczmień: Time Management Skills as a Precondition for Professional Success	252

Part IV. Knowledge as an Important Component of an Organization

Agnieszka Jasińska: The Chosen Elements of Intellectual Capital in the Light of the Foundation of the Assumption of the Resource-Based View of a Company	265
Edyta Tabaszewska: Standard of Saturation of an Organization in Knowledge Management – an Attempt of Definition	274
Dorota Teneta-Skwiercz, Marta Matulko: CRM as a Tool of Client Knowledge Management on the Bank Example	283

Part V. Managing Projects Co-Financed by the EU Means

Grzegorz Krzos: Project Management Co-Financed by the EU Funds Implemented in Lower Silesian Enterprises	298
Anna Marciszewska: Practical Aspects of Management of the Projects Financed by European Union Funds	309
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Specificity of Managing Projects Financed by European Social Fund Provided by Public Universities	321

Part VI. Management from the Perspective of Organizational Value Raising

Leszek Bednarz: Performance Measurement and Evaluation in Value Stream	337
Maciej Czarnecki: Value Based Management Systems – Theory and Practice	348
Magdalena Dąbrowska-Mitek: Application of Benchmarking in Logistics	360

Wstęp

Nie jest odkrywcze stwierdzenie, że zarządzanie współczesną instytucją jest niezwykle trudne, ważne i skomplikowane. Trudność zarządzania jest następstwem wielu czynników, które tkwią zarówno we wnętrzu instytucji, jak i w jej kręgu zewnętrznym. Do tych czynników możemy zaliczyć: niepewność funkcjonowania instytucji, która rodzi ryzyko w decydowaniu, wielość i różnorodność celów, które nie zawsze są zgodne, co może rodzić konflikty, duże tempo niezliczonych zmian oraz otwartość na otoczenie wymagające elastycznych zachowań kierowników.

Ważność zarządzania wynika z tego, że instytucje są wszechobecne, występują właściwie we wszystkich przejawach życia społecznego. Przyczyn sprawczych ich tworzenia jest wiele. Najważniejsze z nich można rozpatrywać na płaszczyznach: efektu synergicznego, społecznej, ograniczania chaosu, co czyni ważnym proces zarządzania.

Zarządzanie jest skomplikowane z uwagi na znaczną różnorodność działań, prowadzących do odmiennych celów osiąganych w różnej skali i w niepewnych warunkach.

Warto o tym pamiętać, by podejmując problematykę zarządzania w ujęciu teoretycznym lub praktycznym, nie dać się ponieść nierzadko występującym u badaczy i kierowników skłonnościom do spływania tego zagadnienia, uleganiu modzie, która bywa celem samym w sobie, czy też jego trywializowaniu będącym następstwem powszechności zarządzania.

W niniejszym opracowaniu podjęto problemy trudne, ważne i skomplikowane. Zawarto w nim wyniki badań teoretycznych i empirycznych z dziedziny nauk o zarządzaniu.

W pierwszej części zaprezentowano artykuły dotyczące różnych aspektów zarządzania strategicznego. Poświęcono je m.in. identyfikacji zasobów strategicznych, zachowaniom strategicznym przedsiębiorstw działających w klastrach, elastyczności zachowań strategicznych czy też barierom powszechnego stosowania nowoczesnych struktur organizacyjnych.

W drugiej części zamieszczono artykuły, w których rozpatruje się kulturę organizacyjną z perspektywy zarządzania. Prowadzone są w nich np. ciekawe rozważania na temat rodzajów stresów charakterystycznych dla danego typu kultury organizacyjnej, poruszany jest też problem radzenia sobie z różnorodnością kulturową w procesie zarządzania.

Artykuły zamieszczone w trzeciej części dotyczą problematyki personalnej. Poruszono w nich kwestie ewolucji funkcji personalnej pod wpływem zmian orga-

nizacyjnych, strategii personalnej w organizacjach międzynarodowych czy też kobiecego stylu zarządzania.

W czwartej części zamieszczono artykuły poświęcone wiedzy jako najważniejszemu zasobowi instytucji postindustrialnej.

Część piąta zawiera artykuły poruszające zagadnienia bardzo aktualne, a mianowicie: jak zarządzać projektem współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej.

Wreszcie w ostatniej części zaprezentowano artykuły poświęcone podnoszeniu wartości organizacji.

Wszystkie artykuły mają wartość poznawczą oraz praktyczną, mogą więc być przedmiotem zainteresowania pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni, studentów oraz kierowników różnych szczebli zarządzania.

Mieczysław Przybyła