

## Wprowadzenie

Zeszyt 2/2014 prezentuje współczesne, różnorodne problemy zarządzania, z którymi przedsiębiorstwa spotykają się w trakcie swojej działalności.

Zeszyt otwiera artykuł Krystyny Bobińskiej dotyczący uwarunkowań zewnętrznych innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce. Otoczenie zewnętrzne instytucjonalne i ekonomiczne wpływa w sposób istotny na zachowania podmiotu gospodarczego. Badanie zostało przeprowadzone dla Polski i jej regionów. Wpływ zmian otoczenia instytucjonalnego został zbadany jako zmienna w czasie, bowiem tylko tak można było wychwytać zmiany zachowań przedsiębiorstw po określonych zmianach instytucjonalnych. Jako miernik tego wpływu przyjęto wskaźnik liczby przedsiębiorstw innowacyjnych powstających w okresach, których cezurą są zmiany instytucjonalne w Polsce. Analiza pokazała, że otoczenie instytucjonalne miało raczej negatywny wpływ na powstawanie firm innowacyjnych, natomiast otoczenie gospodarcze zdecydowanie pozytywne. Zaprezentowany został również autorski wskaźnik innowacyjności firmy, który mówi, jakie szanse ma firma pozostała na liczącym firm innowacyjnych na rynku, innymi słowami – o jej skutecznej konkurencyjności.

Marian Huczek podkreśla, że kultura organizacyjna wywiera silny wpływ na funkcjonowanie firmy oraz w dużym stopniu wpływa na powstawanie sytuacji kryzysowej lub może jej przeciwdziałać. Przedstawia podstawowe czynniki prowadzące do kryzysu firmy. Problematykę złoconości kultury organizacyjnej i jej wpływ na przeciwdziałanie kryzysom ukazuje w warunkach zmiany kultury organizacyjnej danej firmy. Kształtowanie kultury organizacyjnej niesie ze sobą aspekty aksjologiczne, etyczne i moralne, a budowanie to samość firmy wokół określonych wartości stanowi konsekwencję dla wszystkich jej interesariuszy.

Marcin Lis i Sabina Ratajczak przedstawiają Six Sigma jako metodę doskonalenia jakości przedsiębiorstw w okresie rosnącej globalizacji. Pozwala ona na uzyskanie przewagi nad konkurencją na rynku globalnym, utrzymanie lub pozyskanie nowych klientów, a wdrożone w postaci systemów zarządzania jakości wpływają na podniesienie jakości świadczonych usług, sprostanie aktualnym oczekiwaniom odbiorcy i pełniejsze zadowolenie klientów w dobie postępującej globalizacji.

Magdalena Półtorak podejmuje kwestie dotyczące równości płci, która oznacza sytuację, w której zarówno mężczyźni, jak i kobiety do wiodącej sprawiedliwego traktowania w każdej dziedzinie życia społecznego. W związku z faktem, iż w skali globalnej kobiety średnio stanowią zaledwie ok. 9% członków zarządu dużych firm (co znajduje odzwierciedlenie w kluczowych i często ponadnarodowych decyzjach o charakterze ekonomicznym), *per analogiam* do zjawiska „kwotowania” w sferze polityki, na popularność zyskał mechanizm wprowadzania obligatoryjnych kwot w odniesieniu do zarządów giełdowych spółek. Jego założeniem jest redukcja tzw. *gender gap* – luki pomiędzy udziałem kobiet i mężczyzn w gremiach decyzyjnych. Prezentowane w artykule badania oparte zostały na przeglądzie rozwińniętych kwotowych w odniesieniu do sfery biznesu w państwach członkowskich UE, dokonanych z perspektywy unijnego prawodawstwa, przy czym szczególny nacisk położono tu na projekt dyrektywy, której celem jest poprawa równowagi płci w zarządach giełdowych spółek.

**Miloslava Chovancová** i **Bandara Wanninayake** koncentrują się na zachowaniu czeskich konsumentów w stosunku do marek krajowych. Prezentowane badania miały na celu ujawnić style podejmowania decyzji czeskich klientów wobec krajowych marek, co jest niezwykle istotne dla określenia wzorców zachowania konsumentów i segmentacji rynku. Analizując wyniki badań, wskazano siedem stylów podejmowania decyzji czeskich klientów.

Celem artykułu **Joanny Dzieńdziory**, **Małgorzaty Smolarek** i **Marcina Lisa** jest wskazanie funkcjonowania systemów motywacji kształtujących rozwój pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w dobie rosnącej globalizacji. Rozważania te mają charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna identyfikuje istotne czynniki motywacji w miejscu pracy. Część empiryczna przedstawia systemy motywacji pracowników stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach. Charakteryzuje również modelowe ujęcie motywacji pracowników z ukierunkowaniem na wyzwania motywacji pracowników w dobie rosnącej globalizacji.

Kolejny artykuł koncentruje się na problematyce barier rozwoju i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw województwa łódzkiego. Jego autorki **Jadwiga Bakonyi** i **Zdzisława Załęcka** przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych w grupie przedsiębiorców z obszaru województwa łódzkiego. Celem badania było poznanie opinii przedsiębiorców na temat różnego rodzaju utrudnień, na jakie napotykają w swojej działalności, oraz uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu kryzys gospodarczy z ostatnich lat wpłynął na kondycję badanych przedsiębiorstw.

**Marcin Ratajczak** prezentuje koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze wdrażania strategii CSR na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu. Badania dotyczące opinii przedsiębiorców na temat koncepcji CSR obejmowały 174 przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego.

**Jan Wnuk** w swoim artykule przedstawia program Unii Europejskiej, który ze szczególnym naciskiem akcentuje potrzeby rozwoju społeczno-gospodarczego krajów Unii w oparciu o innowacje i wiedzę. Program zawiera imperatywnie wyrażoną konieczność zwikszenia nakładów na badania i rozwój do 3% dochodu narodowego brutto, bo wówczas można się spodziewać wzrostu ilości nowych miejsc pracy w tych krajach o 3,7 mln oraz wzrostu dochodu narodowego tych krajów o 800 mld euro. Na tle planów unijnych przedstawia i krytycznie ocenia poziom innowacyjności gospodarki polskiej.

Celem artykułu **Heleny Kościelniak** i **Katarzyny Brendzel-Skowery** jest analiza podstawowych tendencji w kreowaniu strategii biznesowych z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia konsumentów – crowdsourcingu w funkcjonowaniu nie tylko współczesnych przedsiębiorstw, ale szeroko rozumianych organizacji. Kluczowym zagadnieniem jest próba oceny zakresu podmiotowego i płaszczyzn wykorzystania idei crowdsourcingu w polskich organizacjach.

**Małgorzata Smolarek** i **Joanna Dzieńdzióra** uważają, że jedną z skutecznych metod motywowania jest podnoszenie morale pracowników. W pierwszej części autorki przedstawiają morale i zaangażowanie pracowników, które bezpośrednio wynikają z potrzeb, celów i oczekiwań personelu. W dalszej części rozważa przedstawione zostały czynniki motywacji podnoszące morale pracowników badanej jednostki administracji publicznej. Prezentowane wyniki badań ankietowych identyfikują praktyczne ujęcie procesu motywacji kształtujące zaangażowania i morale pracowników.

**Magdalena Kot-Radojewska** uwa a, e konkuruj ce na współczesnym rynku przedsi biorstwo musi si cechowa elastyczno ci w adaptowaniu si do ci gle zmieniaj cego si otoczenia. Jednym z najbardziej popularnych na polskim rynku przejawów elastyczno ci organizacji jest elastyczno zatrudnienia, która przynosi przedsi biorstwom liczne, mierzalne korzy ci. W swoim artykule autorka prezentuje mo liwe do wykorzystania elastyczne formy zatrudnienia, a tak e wskazuje korzy ci, jakie one przynosz w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsi biorstw.

Problematyk nansowej odpowiedzialno ci top-mened erów prezentuje **Piotr Masiukiewicz**. Zasady odpowiedzialno ci top-mened erów i nansowych konsekwencji za decyzje s współcze nie w centrum dyskusji zwi zanej m.in. z tworzeniem regulacji antykrzysowych. Szeroko stosowana zasada prawa do bł dów i hazard moralny mened erów przyczyniły si do kryzysu, bez konsekwencji dla wielu mened erów. Po kryzysie subprime w Komisji Europejskiej zarysowuje si nowe podej cie w tym obszarze, zwi zane ze zwi kszaniem odpowiedzialno ci nansowej w ramach kontraktów mened erskich. W artykule zostały pokazane nowe regulacje w tym zakresie.

Rozw aania w artykule **Małgorzaty Smolarek** maj charakter teoretyczno-empiryczny. Cz teoretyczna identy kuje czynniki kształtuj ce systemy motywowania pracowników. Cz empiryczna przedstawia analiz wyników bada w prezentowanych obszarach. W artykule wskazano, e na skuteczny system motywowania pracowników składa si szereg czynników maj cych zagwarantowa odpowiednio wysoki poziom motywacji, który stwarza podstaw do wła ciwego wykorzystania potencjału ludzkiego dla rozwoju organizacji niezale nie od jej wielko ci.

Artykuł **Marcina Motnyka** opisuje podstawowe procesy gromadzenia danych i pozyskiwania informacji zachodz ce w l skim Rejestrze Nowotworów. Dane te przetwarzane s w informacje tworz ce unikaln baz wiedzy o nowotworach zło liwych. Jako zarz dzania procesem gromadzenia danych, determinuj ca jako pozyskanych informacji, ma bardzo istotne znaczenie dla podejmowanych decyzji (zarówno na poziomie regionalnym, jak i ogólnopolskim) w obszarze polityki przeciwdziałania chorobom nowotworowym – a zatem wpływa na stan zdrowia populacji.

**Tatyana Nestorenko** podejmuje wa ny problem inwestycji w wykształcenie wy sze oraz migracji młodzie y. Koszty wykształcenia wy szego powinny by postrzegane jako inwestycje w kapitał ludzki. Ró nice w kosztach kształcenia na uniwersytetach w ró nych krajach, a tak e ró nice mi dzy tymi krajami w wynagrodzeniach specjalistów z wy szym wykształceniem s głównymi czynnikami powoduj cymi migracj młodzie y.

Autorzy kolejnego artykułu: **Ján Porvazník, Andrzej Kupich, Ivana Ljudvigová** rozpatruj istot i znaczenie holistycznego podej cia w badaniach stanu i zagro e rodowiska na kuli ziemskiej. W badaniach obiektów i rodzajów rodowiska wykorzystano ogólna teori systemów oraz cybernetyk . Rozwi zywanie globalnych problemów rodowiska zale y m.in. od holistycznych kompetencji mened erów i dlatego w artykule dokonano analizy znaczenia poszczególnych elementów składowych tych kompetencji. Na tej podstawie podj to prób okre lenia miejsca i roli społecznej dojrzało ci w całokształcie mened erskich kompetencji. Ukazano te potrzeb i mo liwo ci warto ciowania holistycznych kompetencji przy rozwi zywaniu problemów zwi zanych z aktualnymi zjawiskami kryzysowymi w gospodarce europejskiej i wiatowej. W ko cowej cz ci artykułu zaprezentowano rezultaty empirycznego

badania aktualnego znaczenia poszczególnych sfer holistycznych kompetencji menedżerskich dla trwałego rozwoju gospodarczego.

Celem artykułu **Anny Stępień** było przedstawienie wykorzystania franchisingu na rynku paliwowym. Franchiza staje się coraz popularniejszym rodzajem zainicjowanego na rynku dystrybucji detalicznej paliw. Podczas gdy łączna liczba stacji paliw w Polsce systematycznie się zmniejsza, ilość obiektów działających w ramach systemów franczyzowych dynamicznie rośnie.

**Aleksandra Turant** podjęła dyskusję z wynikami badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa i przedstawia model koncepcji podejścia Human Sigma do niemożliwego dotychczas jako wpływ stopnia zaangażowania pracowników na jakość wykonywanej pracy. Zaproponowana koncepcja, będąca modelem koncepcji Human Sigma, łączy w sobie wybrane endogeniczne czynniki o kluczowym znaczeniu dla zaangażowania pracowników i efektywności organizacji, począwszy od strategii, poprzez poziom taktyczny, skończywszy na pojedynczym stanowisku pracy. W przedstawionej koncepcji Human Sigma rozszczerzone dotychczasowe elementy zarządzania procesami i zarządzania kapitałem ludzkim znajdują wspólną płaszczyznę we wzajemnym odniesieniu i dynamicznej relacji, która dla dobrej organizacji jako całości nie może ulec przerwaniu. Koncepcja Human Sigma ma szerokie zastosowanie i uniwersalny charakter. Szczegółne zastosowanie może znaleźć w sektorze usług publicznych, a jej jedynym ograniczeniem jest brak możliwości zastosowania w organizacjach niedojrzałych.

Celem artykułu **Katarzyny Walotek-Ściańskiej** i **Magdaleny Harasimowicz** jest ukazanie *product placement* jako innowacyjnego, dobrego rozwiązania w komunikacji marketingowej. Autorki wyjaśniają mechanizmy oddziaływania, wskazują wady i zalety tej formy komunikacji z odbiorcą-konsumentem. Drugi z artykułów stanowi rekonesans na temat *product placement* w filmie kinowym w kontekście koncepcji *marketingu narracyjnego*. Zostaje również postawiona teza, że strategia filmowego lokowania produktu lub marki służy nie tylko odwzorowaniu świata, ale także w tworzeniu rzeczywistości symbolicznej. Z kolei **Sylwia Kowalska** koncentruje się na analizie i ocenie wpływu kosztów i przychodów na kształtowanie się wyniku finansowego, który jest efektem zarządzania kadry menedżerskiej w wybranej spółce X. Zarządzanie przedsiębiorstwem, a w szczególności kosztami i przychodami, wiąże się z procesem realizacji różnorodnych decyzji. Koszty stanowią główny wskaźnik charakteryzujący gospodarność przedsiębiorstwa, niestety, są niewystarczające do sprawnego zarządzania. Dlatego też konieczne jest przeprowadzenie analizy przychodów i wpływu tych elementów na kształtowanie się wyniku finansowego będącego wynikiem zarządzania.

**Radosław Wolniak** przedstawia wyniki badań w zakresie analizy czynników postrzegania barier architektonicznych przez klienta niepełnosprawnego na przykładzie Urzędu Miejskiego w Siemianowicach Śląskich. Celem artykułu jest identyfikacja czynników ukrytych barier architektonicznych oraz określenie poziomu jakości postrzeganej przez klienta w tym zakresie.

**Magdalena Wróbel** i **Dariusz Stach** poddają analizie problem zadłużenia polskich konsumentów i przedsiębiorców, by wykazać odpowiedzialność i odpowiedzialność w zaciąganiu zobowiązań finansowych przez te podmioty. Efektem przeprowadzonej analizy jest identyfikacja przejawów nieodpowiedzialnego zaciągania zobowiązań finansowych. Autorzy artykułu wykazali, iż jednym z priorytetów zarządzania podmiotami sfery publicznej i prywatnej powinno stać się kształtowanie wiadomości zintegrowanej i odpowiedzialnych postaw. W artykule wskazano, iż holistyczny program edukacyjny i rozwój systemo-

we, takie jak system Prewencja Windykacyjna, mogą zostać wykorzystane jako instrumenty kształtowania odpowiedzialnych postaw współczesnych konsumentów i menedżerów.

Magdalena Kraczkiewicz oraz Anna Wziątek-Staśko przedstawiają kartę różnorodności jako narzędzie doskonalenia wizerunku współczesnej organizacji. Mają one na uwadze poszanowanie dla różnorodnego, wielokulturowego społeczeństwa oraz kładąc nacisk na politykę równego traktowania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne itd., organizacje zobowiązują się do wdrażania zasad zarządzania różnorodności i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania w różnorodności wszystkich interesariuszy organizacji. Jednym z narzędzi pomocnych w realizacji powyższych zamierzeń jest Karta Różnorodności.

Olimpia Grabiec wskazuje, że rzeczywistość gospodarcza ciągnie za sobą różnorodny rodzaj przemiany strukturalne w zasadzie w każdym z sektorów gospodarki. Zmiany te spowodowane są ciągłą walką z narastającą konkurencją. Jednym z narzędzi walki z narastającą konkurencją jest zawieranie różnorodnych form współpracy organizacji. Autorka koncentruje się na ocenie przez organizacje efektów rynkowych i marketingowych, jakie wystąpiły po zawarciu współpracy z innymi organizacjami.

Artykuł Piotra Ząsepy charakteryzuje szeregi czasowe, ze szczególnym uwzględnieniem walutowych szeregów czasowych. Człowiek analityczny pracy to badanie porównania rozkładu normalnego z rozkładem empirycznym stóp zwrotu polskiego złotego względem dziesięciu najważniejszych walut światowych oraz walut krajów rozwijających się. Badania wskazują na dość silne odchylenia rozkładu stóp zwrotu w stosunku do rozkładu normalnego. Próba zawiera 17 710 notowań, co pozwoliło na szczegółową analizę zachowania się stóp zwrotu kursu polskiego złotego w latach 2007–2013.

W artykule Marcina Sitki przedstawione zostały zmiany sytuacji na rynku finansowym w Polsce i problemy mieszkaniowe, szczególnie ludzi młodych. Spowodowały one powstanie i ewolucję różnych programów wspierających rozwój budownictwa mieszkaniowego. Wśród dedykowanych programów polityki mieszkaniowej do dzisiaj czołowe miejsce zajmował różnorodny program *Rodzina na swoim* (2007–2012). Wykazano, że program ten po prostu wpłynął na rozwój bankowości hipotecznej oraz stanowił szansę dla domowemu dla wszystkich branż związanych z sektorem budownictwa mieszkaniowego w Polsce.

Dorota Fleszer koncentruje swoją uwagę na biurokracji i zarządzaniu publicznym jako koncepcjach zarządzania w administracji publicznej. Uważa, że administracja musi ulegać zmianie. Zmiany obejmują nie tylko strukturę organizacyjną administracji, ale także dotychczasowe sfery zarządzania. Tylko bowiem zmieniająca się administracja jest zdolna do spełniania swojej roli w państwie, w społeczeństwie. Ewolucja modeli administracji następuje pod wpływem łagodzenia oczekiwań wysokiej efektywności działań z uwzględnieniem interesów publicznych i politycznej struktury kierowania, a także pod wpływem zmieniających się wyzwań stojących przed sektorem publicznym.

Tematyka artykułu Tomasza Trojanowskiego obejmuje zagadnienia związane z otoczeniem społeczno-kulturowym i otoczeniem środowiskowym w koncepcji *sustainability*. Celem artykułu jest wskazanie na istotę i znaczenie wymienionych obszarów w zrównoważonej działalności gospodarczej przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu wymienione zostały obszary, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo ze szczególnym uwzględnieniem zrów-

nowa onego otoczenia społeczno-kulturowego. Wskazano m.in. na edukację, jako główny element tworzący zrównoważone otoczenie społeczne oraz na kulturę jako drugą składową analizowanego otoczenia przedsiębiorstwa, z uwagi na fakt, że bariery kulturowe występują między społecznościami stanowi poważny problem w tworzeniu zrównoważonego społeczeństwa. W dalszej części zawarto treści odnoszące się do zrównoważonego otoczenia naturalnego nazywanego środowiskowym lub ekologicznym oraz wskazano na problemy środowiskowe, jakie występują we współczesnym świecie.

Artykuł **Pavla Chovanca** skupia się na aspektach równowagi zewnętrznej. Szczególną uwagę poświęcono wykorzystaniu danych do analizy strukturalnej gospodarki. Artykuł wyjaśnia podstawowe pojęcia i relacje, w tym ramy sprawozdawczości. Oparty na dowodach empirycznych artykuł prezentuje ewolucję równowagi zewnętrznej państw Europy środkowej (Czechy, Węgry, Słowacja, Polska i Austria).

**Ewa Kowalska-Napora** natomiast dotyka problemu niemierzalności poprzez kwantyfikację cech nieparametrycznych i wielomianowane funkcje celu. W tle rozważa przewijają się topologia przestrzeni i stopnie brauwerów. Treść wywodu autorki oscyluje między matematyką intuicjonistyczną i nieoznaczonością i ich odniesieniem do zarządzania.

Zeszyt nr 2/2014 zamykają recenzje książek: J. Klimka pt. *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012 oraz S. Kassaya *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość, t. II, Gospodarka i finanse. Wzajemna zależność procesów makro- i mikroekonomicznych w rozwoju społecznym i gospodarczym społeczeństwa*, Księgarnia Akademicka i Veda, Kraków i Bratysława 2013.

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

Małgorzata Smolarek  
Joanna Dzieńdziora