

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudojć: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomiczki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudojć: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage.....	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process	338

Wstęp

Słabnąca globalna konkurencyjność przedsiębiorstw europejskich jest coraz powszechniej wskazywana jako źródło współczesnego kryzysu gospodarek Unii Europejskiej. Kryzys ten dotyka również polską gospodarkę, a dotychczasowe opieranie jej konkurencyjności na niższych kosztach pracy traci znaczenie. Wysiłki na rzecz wzrostu konkurencyjności mogą biec w różnych kierunkach, łącząc podnoszenie efektywności operacyjnej z innowacyjnością w zakresie produktów i usług. Niezwykle ciekawa w tym sensie z punktu widzenia nauk o zarządzaniu jest koncepcja doskonałości, rozumiana nie tyle jako możliwy do osiągnięcia stan idealny, ile jako droga, którą w swej strategii rozwoju i zmian może obrać przedsiębiorstwo.

Potwierdzeniem powyższych treści jest zbiór trzydziestu dwóch artykułów zawartych w przedstawianej publikacji. Odnoszą się one do czterech obszarów tematycznych. Pierwszy z nich dotyczy modeli doskonałości w kształtowaniu strategii rozwoju i konkurencyjności. Modele takie stają się coraz powszechniej stosowanym narzędziem instytucjonalizacji procesów doskonalenia w politykach oraz strategiach przedsiębiorstw. Ich implementacja wiąże się jednak z dodatkowym wysiłkiem wobec stosowanych systemów zarządzania. Artykuły w tym obszarze ukazują ewolucję koncepcji doskonałości poprzez mechanizmy logiki ewolucyjnej, procesy odnowy stanowiące podstawę zmian organizacyjnych oraz zespół mechanizmów organizacyjnych skierowanych na doskonalenie.

Obszar drugi dotyczy społecznych i kulturowych aspektów ciągłego doskonalenia. Jako że współczesne koncepcje oraz metodyki doskonalenia są wynikiem konwergencji odmiennych założeń filozoficznych i uwarunkowań kulturowych, ich implementacja w praktyce uzależniona jest od zjawisk zachodzących w wymiarze indywidualnym, grupowym i organizacyjnym. Artykuły odnoszące się do tego obszaru ukazują problemy i trudności we wdrażaniu wielowymiarowych zmian w obszarze kultury organizacyjnej, mających wpływ na procesy doskonalenia organizacji. Podejmują również ważny temat budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej w oparciu o wykorzystywanie zasobów niematerialnych i umiejętność dzielenia się wiedzą.

Trzeci obszar tematyczny dotyczy metod i najlepszych praktyk doskonalenia organizacji. Wchodzące w jego skład artykuły odnoszą się zarówno do sformalizowanych systemów, jak i metod oraz technik poprawiających efektywność procesów doskonalenia organizacji w oparciu o najlepsze praktyki. Warto zauważyć, iż wciąż poważnym wyzwaniem pozostaje zagwarantowanie wymiernych efektów stosowania metod i praktyk doskonalenia dla konkurencyjności przedsiębiorstw.

Ostatni obszar tematyczny, jakiego dotyczą przedstawiane w niniejszej publikacji artykuły, odnosi się do zaangażowania i kompetencji pracowników w do-

skonaleniu przedsiębiorstw. Powodzenie procesów doskonalenia zależy od przełamania barier poznawczych i emocjonalnych wśród pracowników. Wymaga to zarówno skutecznego przywództwa na różnych szczeblach, jak i instytucjonalizacji mechanizmów organizacyjnego uczenia się oraz otwartości na zmiany. Artykuły z tego obszaru skupiają się na rozwiązywaniu problemów doskonalenia organizacji w oparciu o przełamywanie barier poznawczych i emocjonalnych wśród pracowników i kadry menedżerskiej. Przedstawiają badania i opisują przypadki pokazujące faktyczny stan kompetencji i umiejętności kluczowych pracowników organizacji, a także analizują działania sprzyjające doskonaleniu procesów dzielenia się wiedzą oraz kształtowania cech menedżerskich niezbędnych w procesach zmian organizacyjnych.

Mamy nadzieję, że rozważania zawarte w prezentowanych artykułach staną się źródłem nowej wiedzy i inspiracji do dalszych poszukiwań oraz rozwoju metod wspomagających menedżerów w procesach doskonalenia służącego podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Grzegorz Belz, Joanna Kacala