

Spis treści

Wstęp	9
Nicoletta Baskiewicz: Kompetencje członków zespołów procesowych na tle zmian społeczno-gospodarczych.....	11
Izabela Bednarska-Wnuk: Sieć pracowników jako czynnik rozwoju organizacji.....	21
Jacek Bendkowski: Strukturalne przesłanki rozwoju kapitału społecznego wirtualnych wspólnot działań	29
Agnieszka Berska: Czynniki wewnętrzne sprzyjające implementacji koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych.....	37
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Rozwiązania controllingu w poszczególnych fazach wzrostu organizacji.....	46
Tomasz Brzozowski: Funkcjonowanie mechanizmów doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach w Polsce.....	55
Magdalena Dolata: Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami	62
Bartłomiej J. Gabryś: Czas w procesie identyfikacji szans rozwojowych: wpływ otoczenia.....	70
Piotr Głowicki, Sebastian Lotz: Założenia dotyczące controllingu personalnego w firmie produkcyjnej	77
Ewa Gluszek: Zmienność wartości organizacyjnych w cyklu życia przedsiębiorstwa.....	85
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czego członkowie organizacji procesowej mogą nauczyć się od piłki nożnej?....	96
Katarzyna Januszkiewicz: Konsekwencje zmiany relacji pracownik–organizacja. Zarys problematyki	105
Joanna Kacala, Marek Wąsowicz: Przełamywanie barier rozwoju obszaru struktur i regulacji systemu zarządzania w małych urzędach gminy.....	112
Krystyna Kmiotek: Otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło barier w doskonaleniu systemów motywowania.....	120
Jacek Kopeć: Talenty zatrudnionych – istotny składnik potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.....	128
Dagmara Lewicka: Porównanie narzędzi wspierania proinnowacyjnych postaw w przedsiębiorstwach innowacyjnych.....	134
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Komunikacja otwarta jako istotny obszar potencjału rozwojowego zespołów	145
Zbigniew Malara, Jolanta Sobol-Wojciechowska: Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego	154

Izabela Marzec: Rola klimatu uczenia się w organizacji w rozwijaniu zaangażowania w pracę zawodową.....	165
Anna Michna, Anna Męczeńska, Roman Kmiecik: Wybrane czynniki wpływające na poziom innowacyjności organizacji	172
Milleniusz W. Nowak: Wzrost przedsiębiorstwa poprzez wzrost wartości relacji z klientami	179
Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski, Małgorzata Sobińska: Coaching dedykowany jako instrument usprawniania procesów obsługi klienta w salonie kosmetycznym.....	187
Mikołaj Pindelski: Strategia sprzedaży jako egzekucja strategii organizacji – powstanie barier wzrostu przedsiębiorstwa.....	194
Estera Piwoni-Krzeszowska: Przełamywanie barier wzrostu i rozwoju wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	203
Dariusz Sala, Jacek Obrzud: Restrukturyzacja procesów zarządzania w oparciu o analizę logiki biznesowej	212
Adam Stabryła: Model wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem wskaźników wykonalności	219
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Wartości jako istotny czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji niezbędne dla przemian we współczesnych przedsiębiorstwach.....	227
Monika Stelmaszczyk: Rola i znaczenie wiedzy w zarządzaniu kapitałem społecznym małego przedsiębiorstwa (na podstawie Hydro-Pomp Sp. z o.o.).....	235
Aneta Stosik, Piotr Głowicki, Edyta Zarecka: HR business partner – nowa rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi	242
Aneta Stosik, Marcin Kowalewski: Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem.....	249
Ilona Świątek-Barylska: Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik–organizacja	258
Beata Ujda-Dyńska: Współdziałanie gospodarcze małych i średnich przedsiębiorstw – zakres i formy.....	266
Anna Wieczorek-Szymańska: Doskonalenie kompetencji pracowniczych jako droga budowania potencjału rozwojowego organizacji na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych.....	274
Żaneta Wittek: Dojrzałość projektowa organizacji jako potencjał rozwojowy przedsiębiorstw	282
Przemysław Zbierowski: Przywództwo transformacyjne, nadzieja i optymizm w organizacjach wysokiej efektywności.....	291

Summaries

Nicoletta Baskiewicz: The competence of team members on the background of the process of socio-economic changes.....	20
Izabela Bednarska-Wnuk: Informal networks of employees as a factor in the development of the organization	28
Jacek Bendkowski: Structural premises of social capital development in virtual communities of practice.....	36
Agnieszka Berska: Internal factors determining the success of knowledge management implementation in service enterprises	45
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling solutions on various stages of organization's growth	54
Tomasz Brzozowski: Functioning of mechanisms of normalized management systems improvement in organizations in Poland	61
Magdalena Dolata: Project maturity as a mechanism of identification of origins of success and failures in the project management.....	69
Bartłomiej J. Gabryś: Time in opportunity recognition process: influence of environment.....	76
Piotr Głowicki, Sebastian Lotz: Principles of personal controlling in a production organization.....	84
Ewa Gluszek: Changeability of organizational values in life cycle of an enterprise	95
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: What can the members of process organization learn from football?	104
Katarzyna Januszkiewicz: The consequences of change in the relations between employees and organizations	111
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Overcoming barriers of development of the structure and regulation area of management system for small offices of municipality.....	119
Krystyna Kmiotek: Environment of an organization as a source of barriers in the improvement of motivation systems.....	127
Jacek Kopeć: Workers talents as a relevant element of enterprise development potential	133
Dagmara Lewicka: Comparative study of tools supporting pro-innovative attitudes in innovative enterprises	144
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Open communication as an essential area of teams' development potential.....	153
Zbigniew Malara, Jolanta Sobol-Wojciechowska: The image of the contemporary enterprise and the creation of mechanisms to meet the needs of shaping the development potential.....	163

Izabela Marzec: The role of organizational learning climate in enhancing job involvement.....	171
Anna Michna, Anna Męczeńska, Roman Kmiecik: Selected factors influencing organizational innovativeness.....	178
Milleniusz W. Nowak: Company growth through an increase in customer relationship value.....	185
Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski, Małgorzata Sobińska: Oriented coaching as the development instrument in clients process services in beauty salons	193
Mikołaj Pindelski: Sales strategy as an implementation of organization strategy – rise of barriers of company’s growth.....	202
Estera Piwoni-Krzyszowska: Overcoming barriers of the growth and development of the company’s value of relationships with market stakeholders	211
Dariusz Sala, Jacek Obrzud: Restructuring of the management processes based on the analysis of business logic.....	218
Adam Stabryła: A model of selecting the corporate management strategy including feasibility indicators	226
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Values as an important determinant of employees’ engagement in the organization necessary for transformation in modern enterprises	234
Monika Stelmaszczyk: Role and significance of knowledge in the management of human capital in a small enterprise (Hydro-Pomp Ltd. company)	241
Aneta Stosik, Piotr Głowicki, Edyta Zarecka: HR Business Partner – new role in the management of human resources	248
Aneta Stosik, Marcin Kowalewski: Use of intellectual capital in modern enterprise management.....	257
Ilona Świątek-Barylska: Transformation of the psychological contract as a sign of changes in employee–organization relationships	265
Beata Ujda-Dyńska: Economic co-operation of small and medium enterprises – the scope and forms.....	273
Anna Wiczorek-Szymańska: Improvement of employee competencies as a way of creation of development potential of an organization – the example of selected universal commercial banks.....	281
Żaneta Wittek: Project management maturity as developmental potential of an enterprise	290
Przemysław Zbierowski: Transformational leadership, hope and optimism in high performance organizations.....	300

Wstęp

Dwie dekady kształtowania się w Polsce gospodarki wolnorynkowej to okres eksplozji przedsiębiorczości we wszelkich jej obszarach. Obrazuje to liczba podmiotów gospodarki narodowej dobrze szacowana na niemal 4 mln. Składają się na nią przede wszystkim mikro- i małe przedsiębiorstwa, choć to z nich wywodzą się polskie średnie i duże firmy funkcjonujące na rynku mniej niż 20 lat. Przedsiębiorstwa te w okresie wspomnianych dwóch dekad doświadczały wyzwań związanych z dynamicznym wzrostem. Zaistniały kryzys, mimo iż dla naszej gospodarki nie okazał się bardzo dotkliwy, zwrócił uwagę na problemy rozwojowe polskich przedsiębiorstw. Z perspektywy teorii zarządzania warto więc zwrócić uwagę na znaczenie i istotę procesów rozwoju i wzrostu, aby wyciągać wnioski dla praktyki zarządzania. Wybór tematyki niniejszej publikacji został zatem uwarunkowany tą kwestią.

Rozwój i wzrost przedsiębiorstw to zagadnienia, które stanowią zasadniczą treść pracy menedżerów niezależnie od tego, jakim przedsiębiorstwem zarządzają i w jak dynamicznym środowisku ono działa. Rozwój kojarzymy z pozytywnym procesem przyczyniającym się do poprawy pozycji konkurencyjnej i sukcesu firmy. Gdy jego efektem staje się wzrost organizacji, skutkuje on stopniowym zwiększeniem się jej złożoności. W przypadkach dynamicznie rozwijających się polskich przedsiębiorstw prowadzi to w pewnych etapach ich rozwoju do spadku efektywności wynikającego z niemożności sprawnego zarządzania opartego na dotychczasowych rozwiązaniach organizacyjnych. Badania polskich przedsiębiorstw w tym zakresie pokazują, że firmy średniej wielkości podejmują w zdecydowanej większości jedynie pasywne działania związane z ograniczaniem kosztów redukujące skutki kryzysu. Analiza działań rozwojowych podejmowanych przez tę wielkość przedsiębiorstwa wskazuje słabości związane ze świadomością celów i sposobami konstrukcji strategii rozwojowych. Przy niedostatecznej uwadze poświęconej długookresowej wizji rozwoju prowadzi to do ograniczania działań prorozwojowych do łatwego wykorzystywania szans tworzonych przez rosnący rynek, a nie wzmacniania długookresowej konkurencyjności firmy.

Niniejsza publikacja prezentuje opracowania koncepcyjne oraz wyniki badań empirycznych poświęcone problematyce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw z dwóch perspektyw. Pierwsza z nich związana jest z problematyką strategicznych uwarunkowań procesów rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, jak również z modelami i działaniami zarządzających realizowanymi na poziomie strategicznym. Druga natomiast odnosi się do koncepcji i problemów dotyczących operacyjnej realizacji działań zarządczych sprzyjających przełamywaniu problemów rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę, iż współcześni menedżerowie dysponują wieloma różnorodnymi metodami i koncepcjami zarządzania, które mogą wspierać pokonywanie barier rozwoju i wzrostu. Dotyczą one zarówno strukturalnych moż-

liwości organizacji przedsiębiorstw, stosowania ogólnych i specjalizowanych funkcjonalnie metod zarządzania, jak i modeli dojrzałości organizacji.

Mamy nadzieję, iż prezentowane w niniejszej publikacji artykuły pozwolą poszerzyć wiedzę na temat barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw i jednocześnie skłonią do refleksji na temat możliwości wykorzystywania różnorodnych rozwiązań pozwalających na ich przezwyciężanie.

Jan Skalik, Grzegorz Belz