

Nr 1104

# **P** RACE NAUKOWE

**Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

**Nowe kierunki w zarządzaniu  
przedsiębiorstwem  
– celowość, skuteczność,  
efektywność**

Redaktorzy naukowci

**Henryk Jagoda  
Jan Lichtarski**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu  
Wrocław 2006



Komitet Redakcyjny

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

Rada Programowa Konferencji

*Ber Haus, Henryk Jagoda, Jan Lichtarski*

Recenzenci

*Janusz Czekał, Bogusław Kaczmarek, Kazimierz Krzakiewicz,  
Adam Peszko, Kazimierz Zimmiewicz*

Kontrola redakcyjna

*Agnieszka Flasińska, Joanna Świrska, Barbara Cibis*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
Wrocław 2006

**PL ISSN 0324-8445**

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 203/06

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### 1. KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA – UJĘCIA OGÓLNE, PRZEKROJOWE

---

<b>Henryk Bieniok:</b> Nieco refleksji na temat zaleceń praktycznych Jacka Welcha w sprawie skutecznego i efektywnego zarządzania firmą .....	17
<b>Mariusz Bratnicki, Bartłomiej J. Gabryś:</b> Przydatność i kierunki rozwoju dialektycznej koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej .....	25
<b>Stanisław Chelpa:</b> Nowe koncepcje w naukach o zarządzaniu – celowość powstawania i krytycznego podejścia wobec nich .....	32
<b>Marek Ćwiklicki:</b> Przesłanki rozwoju metod zarządzania .....	41
<b>Ber Haus:</b> Efektywność współczesnych koncepcji i metod zarządzania .....	47
<b>Grzegorz Jokieli:</b> O celach nauki organizacji zarządzania .....	57
<b>Rafał Krupski:</b> Metody badania elastyczności przedsiębiorstwa .....	64
<b>Jan Lichtarski:</b> Stosowanie dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce gospodarczej w opiniach przedsiębiorców i menedżerów. Kierunki, celowość, skuteczność .....	73
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Celowość wdrażania i stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych przedsiębiorstwach .....	86
<b>Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski:</b> Rozwijanie zasobowej teorii przedsiębiorstwa jako bazy nowoczesnych koncepcji zarządzania .....	96
<b>Miroslaw Moroz:</b> Celowość zastosowania technologii teleinformatycznych w przekroju współczesnych koncepcji zarządzania .....	106
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania dla osiągnięcia strategicznej elastyczności organizacji .....	115
<b>Kazimierz Perechuda:</b> „Bale maskowe” pracowników wirtualnych jako instrument rozmiękczenia przestrzeni przedsiębiorstwa .....	122
<b>Jan Skalik:</b> Skuteczność wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w kierowaniu zmianami .....	130
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Perspektywa interpretatywna w naukach o zarządzaniu .....	135

---

## 2. PRZEDSIĘBIORSTWO BAZUJĄCE NA WIEDZY. ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ – ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM

---

<b>Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski:</b> Warunki skutecznego wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji .....	147
<b>Czesław Mesjasz:</b> Celowość rozwoju teorii zarządzania wiedzą w organizacji ..	154
<b>Mieczysław Morawski:</b> Celowość tworzenia zintegrowanego systemu zarządzania pracownikami wiedzy .....	165
<b>Bogdan Nogalski, Adam Kowalczyk:</b> Skuteczność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wiedzy .....	174
<b>Agnieszka Sokołowska:</b> Dynamika procesu organizacyjnego uczenia się jako element oceny efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym ...	184
<b>Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak:</b> Celowość zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie .....	196
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Celowość tworzenia i wdrażania koncepcji organizacji uczącej się – wyniki badań .....	205
<b>Agata Sudolska:</b> Zarządzanie wiedzą jako czynnik sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa .....	211

---

## 3. PROBLEMY ROZWOJU I ZASTOSOWAŃ WYBRANYCH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA

---

### 3.1. UJĘCIA TEORETYCZNE

<b>Kazimierz Banasiewicz, Paweł Nawara:</b> Celowość stosowania rachunku kosztów działań ( <i>Activity-Based Costing</i> ) w zarządzaniu w służbie zdrowia .....	221
<b>Mariusz Bratnicki, Agata Austen:</b> Celowość zastosowania koncepcji opcji realnych w działalności przedsiębiorczej .....	230
<b>Maciej Brzozowski:</b> Warunki efektywności i perspektywy rozwoju koncepcji organizacji wirtualnej .....	238
<b>Wojciech Czakon:</b> Wzrost efektywności jako przesłanka tworzenia więzi międzyorganizacyjnych .....	244
<b>Małgorzata Czerska, Ryszard Rutka:</b> Planowanie zapotrzebowania na pracę produkcyjną w warunkach zmienności i cykliczności popytu na produkty .....	251
<b>Jerzy Czupiał:</b> Wpływ niepewności na efektywność procesów innowacyjnych	262
<b>Tadeusz Dudyc, Piotr Szymański:</b> Celowość i efektywność koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (VBM) .....	271

<b>Wojciech Dyduch:</b> W poszukiwaniu zależności między przedsiębiorczością a efektywnością polskich organizacji .....	281
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych:</b> Celowość stosowania koncepcji ZZL w kontekście ustawodawstwa wspólnotowego .....	288
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska:</b> Skuteczność stosowania nowoczesnych form wynagradzania pracowników w polskich organizacjach .....	295
<b>Henryk Jagoda:</b> Efektywność nadzoru korporacyjnego. Problemy i metody oceny .....	305
<b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Skuteczne zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie .....	311
<b>Andrzej Kaleta:</b> Wybór strategiczny jako wyzwanie współczesnego zarządzania .....	318
<b>Janusz Kołodziejski:</b> Nowa przedsiębiorczość warunkiem skuteczności firmy .....	329
<b>Franciszek Mroczo, Maria Stańkowska:</b> Technologie informacyjne w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia .....	337
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Układ outsourcingowy jako rodzaj sieci międzyorganizacyjnej .....	345
<b>Krzysztof Nowosielski:</b> Problemy pomiaru skuteczności i efektywność zastosowań controllingu .....	351
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Celowość wprowadzania controllingu w małej firmie ..	358
<b>Adam Peszko:</b> Celowość oparcia polskiego systemu nadzoru korporacyjnego na teorii <i>corporate governance</i> .....	369
<b>Janusz Strużyna, Magdalena Majowska, Tomasz Ingram:</b> Aekonomiczność efektywności zarządzania zasobami ludzkimi .....	382
<b>Jarosław Witkowski, Anna Baraniecka:</b> Skuteczność i efektywność certyfikacji systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie .....	390
<b>Bernard Ziębicki:</b> Efektywność benchmarkingu w doskonaleniu działalności instytucji użyteczności publicznej .....	401

### 3.2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Zasadność stosowania strategii relacyjnej w małych przedsiębiorstwach .....	411
<b>Jan Brzóška, Jan Pyka:</b> Koncepcje i modele konsolidacji a efektywność w polskiej energetyce .....	419
<b>Jan Jeżak, Remigiusz Kozłowski:</b> Celowość stosowania benchmarkingu, reengineeringu oraz organizacji sieciowych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (na przykładzie sektora telefonii stacjonarnej) .....	430

<b>Grzegorz Krzos:</b> Analiza i ocena skuteczności oraz efektywności zarządzania projektem współfinansowanym ze środków unijnych w przedsiębiorstwach dolnośląskich .....	438
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Celowość i warunki skuteczności wdrożenia strategii ekologicznej w przedsiębiorstwie .....	449
<b>Jerzy Różański:</b> Efekty wdrażania nowoczesnych struktur i metod zarządzania w polskiej energetyce na przykładzie BOT Elektrownia Bełchatów SA .....	457
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Celowość wdrażania koncepcji CRM we współczesnych przedsiębiorstwach na przykładzie firmy Wix – Filtron .....	464

### 3.3. DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE

<b>Adam Ćwiklak:</b> Konieczność – wytrwałość – produktywność, czyli <i>LEONI Productivity System</i> .....	473
<b>Krzysztof Hnatio:</b> Projektowanie systemu HRM w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław – próba oceny efektywności .....	482
<b>Janusz Prus:</b> Wpływ nowych koncepcji zarządzania na rozwój przedsiębiorstwa. Doświadczenia praktyczne .....	489
<b>Lech Rybak:</b> Wybrane problemy projektowania i wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników w Przedsiębiorstwie Budowy Kopalń PeBeka SA ....	500
<b>Bartłomiej Seidel:</b> Wdrożenie czy reorganizacja – jak skutecznie zarządzać informatyczną infrastrukturą przedsiębiorstwa? .....	511
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Kulturowe bariery skutecznego wdrożenia zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit-Lubawka Sp. z o.o. ....	519
<b>Adam Węgrzyn:</b> Wdrażanie controllingowej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie państwowym – próba oceny efektywności .....	526
<b>Czesław Zając:</b> HRM w Grupie LUKAS – ocena skuteczności wdrożenia i upowszechnienia .....	535

## Summaries

<b>Henryk Bieniok:</b> Some Reflections About Practical Hints of Jack Welch for Effective Management of a Company .....	24
<b>Mariusz Bratnicki, Bartłomiej J. Gabryś:</b> Usefulness and Directions of Corporate Entrepreneurship Framework Development: a Dialectical Approach	31
<b>Stanisław Chelpa:</b> New Concepts in Management Sciences – Expediency in Forming and Critical Approach Towards Them .....	40
<b>Marek Ćwiklicki:</b> The Reasons of Management Methods' Development ....	46
<b>Ber Haus:</b> Effectiveness of Modern Conceptions and Methods of Management .....	56

<b>Grzegorz Jokiel:</b> About Purposes in Science of Organization and Management .....	63
<b>Rafał Krupski:</b> Methods of the Research on Company Flexibility .....	72
<b>Jan Lichtarski:</b> Application of the Management Science Achievements in Practice in Entrepreneurs' and Managers' Opinions. Directions, Purposefulness and Effectiveness .....	85
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Suitableness of Implementation of Modern Concepts and Methods of Management into the Practice of Small Enterprises .....	95
<b>Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski:</b> Developing the Resource-Based Theory of the Firm as a Base for Modern Managerial Concepts .....	105
<b>Mirosław Moroz:</b> The Purposefulness of Using the Information and Communication Technology in Contemporary Management Concepts .....	114
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> A New Approaches and Tools of Management for Gaining the Strategic Flexibility of an Organization .....	121
<b>Kazimierz Perechuda:</b> „The Fancy Ball” of the Virtual Workers as the Instrument of the Diffusion of the Enterprise Space .....	129
<b>Jan Skalik:</b> Effectiveness of Application of Modern Management Methods in Implementation of Changes .....	134
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Interpretative Perspectives in Management Science .....	143
<b>Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski:</b> The Conditions of Effective Implementation Conception of Knowledge Management .....	153
<b>Czesław Mesjasz:</b> Purposiveness of Development of Theory of Knowledge Management in Organization .....	164
<b>Mieczysław Morawski:</b> The Advisability of Creating the Integrated System of Management of Workers of Knowledge .....	173
<b>Bogdan Nogalski, Adam Kowalczyk:</b> Effectiveness of Knowledge Management in Knowledge Companies .....	183
<b>Agnieszka Sokołowska:</b> Dynamic of Organizational Learning Process as Element of Valuation of Intellectual Capital Management Effectiveness .....	195
<b>Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak:</b> The Rationale for Applying Knowledge Management Into Companies .....	203
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Purposefulness of Creating and Developing Learning Organization Concept – Research Outputs .....	210
<b>Agata Sudolska:</b> Knowledge Management as a Factor of Enterprise Success on the Market .....	218
<b>Kazimierz Banasiewicz, Paweł Nawara:</b> Activity-Based Costing as a Proper Mean in Practice of Healthcare Management .....	229
<b>Mariusz Bratnicki, Agata Austen:</b> Functionality of Using Real Options Concept in Enterprising Activity .....	237
<b>Maciej Brzozowski:</b> Efficiency Conditions and Development Prospects of the Concept of the Virtual Organization .....	243

<b>Wojciech Czakon:</b> Efficiency Rises as Incentive to Create Interorganizational Relationships .....	250
<b>Małgorzata Czerska, Ryszard Rutka:</b> Employment Planning in the Conditions of Changeable Demand of Production .....	261
<b>Jerzy Czupiał:</b> The Influence of Uncertainty on the Efficiency of Innovative Processes .....	270
<b>Tadeusz Dudycz, Piotr Szymański:</b> Value-Based Management – Appropriateness and Effectiveness .....	280
<b>Wojciech Dyduch:</b> In Search of the Relation Between Corporate Entrepreneurship and Performance .....	287
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych:</b> The Usefulness of Using Human Resources Approach in the Context of the EU Legislation .....	294
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska:</b> Effectiveness of New Compensation Forms in Polish Enterprises .....	304
<b>Henryk Jagoda:</b> Efficiency of Corporate Governance. Problems and Methods of Estimation .....	310
<b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> The Effective Project Management in the Company .....	317
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategic Choice as a Challenge of Contemporary Management .....	328
<b>Janusz Kołodziejski:</b> Modern Entrepreneurship as a Condition of the Company Effectiveness .....	336
<b>Franciszek Mroczko, Maria Stańkowska:</b> Information Technology in Enterprise – Advantages and Threats .....	344
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Outsourcing Networks – Towards Interorganizational Networks .....	350
<b>Krzysztof Nowosielski:</b> The Problems of Measurement of Controlling Efficiency and Effectiveness .....	357
<b>Stanisław Nowosielski:</b> The Expediency of Introducing Controlling Into Small Enterprise .....	368
<b>Adam Peszko:</b> The Advisability of Basing the Polish Corporate Governance System on the Theories of Corporate Governance .....	381
<b>Janusz Strużyna, Magdalena Majowska, Tomasz Ingram:</b> Wastefulness of Human Resource Management Effectiveness .....	389
<b>Jarosław Witkowski, Anna Baraniecka:</b> Effectiveness and Efficiency of Quality Management Systems Certification in an Enterprise .....	400
<b>Bernard Ziębicki:</b> Efficiency of Benchmarking in Improving the Activity of Public Utility Organizations .....	408
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Legitimacy of Applying the Relations Strategy in Small Enterprises .....	418



<b>Jan Brzóška, Jan Pyka:</b> Concepts and Models of Consolidation and the Effectiveness of the Polish Energy Market .....	429
<b>Jan Jeżak, Remigiusz Kozłowski:</b> Advisability of Using Benchmarking, Reengineering and net Organizations in the Process of Building Enterprise Competitive Superiority (Based on the Fixed Telecommunication Sector) .....	437
<b>Grzegorz Krzos:</b> Analysis and Effectiveness Assessment of Project Management Co-financed by UE Funds Implemented in Lower Silesian Enterprises .....	448
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Suitableness and Conditions of Efficacy of Implementation of Ecological Strategics .....	456
<b>Jerzy Różański:</b> The Effects of Implement Management Modern Structures and Methods on Energetic Sector Example .....	463
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Usefulness of Implementing the Idea of CRM in Modern Enterprisses on the Example of Wix – Filtron Company .....	469
<b>Adam Ćwiklak:</b> Necessity – Perseverance – Productivity. LEONI Productivity System .....	481
<b>Krzysztof Hnatio:</b> Designing the HRM System in Gaz-System Sp. z o.o. Division in Wrocław – the Attempt of Estimating the Effectiveness .....	488
<b>Janusz Prus:</b> The Influence of New Management Conceptions on an Enterprise Development. Empirical Study .....	499
<b>Lech Rybak:</b> Preparation and Implementing of the Balanced Scorecard in Przedsiębiorstwo Budowy Kopalni PeBeKa SA .....	510
<b>Bartłomiej Seidel:</b> Implementation or Reengineering – Looking for an Effective Way Of Applying Information Technology Into Business Processes .....	518
<b>Edyta Tabaszewska:</b> The Culture Conditions of the Effective Implementation of the Knowledge Management for Gambit-Lubawka Ltd. Example .....	525
<b>Adam Węgrzyn:</b> Implementation of Controlling-based Management Concept in a State-owned Enterprise – The Attempt of Efficiency Evaluation .....	534
<b>Czesław Zajac:</b> HRM in LUKAS Group – the Evaluation of the Implementation Effectiveness .....	541



## Wstęp

Z wielką satysfakcją przedstawiamy Czytelnikom kolejne, już siódme opracowanie z cyklu „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem”. Tak jak poprzednie, jest ono rezultatem realizacji projektu badawczego o tej samej nazwie, w której oprócz zespołów Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa oraz Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu wzięli też udział badacze reprezentujący wszystkie ważniejsze ośrodki naukowe w Polsce zajmujące się szeroko pojętą nauką o przedsiębiorstwie.

Projekt badawczy, zainicjowany przed laty i dzięki aktywnej współpracy całego środowiska pomyślnie rozwijany, ewoluje w kierunkach wyznaczonych z jednej strony przez główne nurty rozwoju myśli naukowej w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, z drugiej zaś przez istotne potrzeby praktyki gospodarczej.

Na tym etapie, którego podsumowanie w postaci zbioru artykułów tu przedstawiamy, zdecydowaliśmy się większy niż do tej pory nacisk położyć na aksjologiczne aspekty działań związanych z przygotowaniem i wdrażaniem zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stąd też podtytuł prezentowanego opracowania: *Celowość, skuteczność, efektywność*. Składa się ono z trzech części, dotyczących:

- 1) koncepcji i metod zarządzania w ujęciu ogólnym i przekrojowym,
- 2) przedsiębiorstwa opartego na wiedzy (organizacja ucząca się – zarządzanie wiedzą – zarządzanie kapitałem intelektualnym),
- 3) problemów rozwoju i zastosowań wybranych koncepcji i metod zarządzania (ujęcia teoretyczne; wyniki badań empirycznych; doświadczenia praktyczne).

Mamy nadzieję, że tak jak poprzednie edycje „Nowych kierunków w zarządzaniu przedsiębiorstwem” niniejsza publikacja stanie się przyczynkiem do głębokiej i owocnej dyskusji nad niezwykle doniosłymi, teoretyczno-metodologicznymi i praktycznymi problemami ocen celowości, skuteczności i efektywności działań wnoszących zmiany do systemów i metod zarządzania przedsiębiorstwem.

Dziękując wszystkim uczestnikom projektu za współpracę, P.T. Recenzentom zaś za trud włożony w zapewnienie artykułom należytego poziomu merytorycznego, oczekujemy z nadzieją dalszej twórczej współpracy.

Henryk Jagoda, Jan Lichtarski