

MEANDRY ZARZĄDZANIA

Waldemar Dzienisz
Marcin Forkiewicz
Marzena Grzesiak
Franciszek Kutrzeba
Aleksander Orłowski
Tomasz J. Rakowski
Alicja Sekuła
Zbigniew Tomczak
Katarzyna Tubielewicz

GDAŃSK 2016

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Janusz T. Cieśliński

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

Michał Szydłowski

RECENZENCI

Szymon Cyfert

Aldona Frączkiewicz-Wronka

PROJEKT OKŁADKI

Wioleta Lipska-Kamińska

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
<http://pg.edu.pl/wydawnictwo/katalog>
zamówienia prosimy kierować na adres wydaw@pg.gda.pl

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2016

ISBN 978-83-7348-686-7

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 9,3, ark. druku 10,0, 178/941

Druk i oprawa: Totem.com.pl, sp. z o.o., sp. k.
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław, tel. 52 354 00 40

Spis treści

Przedmowa	5
-----------------	---

Część I. Zarządzanie w podmiotach gospodarczych

Katarzyna Tubielewicz

Rozdział 1. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu	11
1.1. Uwarunkowania zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem	11
1.2. Otoczenie przedsiębiorstwa	13
1.3. Granice organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia	17
1.4. Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem	17
1.5. Podsumowanie	22

Marcin Forkiewicz

Rozdział 2. Praktyczne aspekty zarządzania morskimi portami jachtowymi	23
2.1. Morska turystyka żeglarska	23
2.2. Morskie porty jachtowe	25
2.3. Zarządzanie morskimi portami jachtowymi	27
2.4. Rekomendacje dla zarządzających morskimi portami jachtowymi	32

Marzena Grzesiak

Rozdział 3. Ocena działalności innowacyjnej w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach ...	36
3.1. Wstęp	36
3.2. Działalność innowacyjna w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej	38
3.3. Wnioski	52

Część II. Zarządzanie w organizacjach publicznych

Alicja Sekuła

Rozdział 4. Gmina w systemie zarządzania państwem	57
4.1. Samorząd terytorialny, jego specyfika i miejsce w systemie władzy publicznej	57
4.2. Cechy struktury organizacyjnej polskiego systemu samorządowego	67
4.3. Gmina podstawową jednostką samorządu terytorialnego	71
4.4. Podsumowanie	79

Aleksander Orłowski

Rozdział 5. Wprowadzenie do zarządzania miastami w Smart Cities	81
5.1. Wprowadzenie	81
5.2. Idea Smart Cities	82
5.3. Problemy Smart Cities	86
5.4. Podsumowanie	88

Część III. Wybrane aspekty zarządzania

Waldemar Dzienisz

Rozdział 6. Projektowanie ideału – niezbędny etap realizacji zarządzania zmianą	93
6.1. Wstęp	93
6.2. Zarządzanie a programy i projekty zmian	95
6.3. Zarządzanie zmianą	96
6.4. Zarządzanie zmianą w polskich organizacjach – obserwacje uczestniczące	98
6.5. Projektowanie ideału jako etap przygotowania projektu – programu zmian	100
6.6. Podsumowanie	102

Zbigniew Tomczak	
Rozdział 7. Społeczeństwo informacyjne na podstawie wskaźników	104
7.1. Wstęp	104
7.2. Dyskusja nad definicją społeczeństwa informacyjnego	105
7.3. Wieloaspektowość społeczeństwa obywatelskiego	107
7.4. Mierniki poziomu rozwoju społeczeństwa informacyjnego	112
7.5. Współczynnik rozwoju społeczeństwa HDI	115
7.6. Analiza danych statystycznych	117
7.7. Podsumowanie	126
Franciszek Kutrzeba	
Chapter 8. An Organic Approach to Knowledge Management	128
8.1. Introduction	128
8.2. Two natures of knowledge	129
8.3. Knowledge-creation as a dialectical process	130
8.4. DIKW-pyramid	131
8.5. Knowledge as a product	132
8.6. ASHEN – a model for organic knowledge management	132
8.7. Summary	135
Tomasz J. Rakowski	
Chapter 9. Information Management Concept in the Face of Crises of Information Era	137
9.1. Introduction	138
9.2. Purpose	139
9.2. Existing Applications and Inspirations	139
9.3. The model	140
9.4. Expected Results	143
9.5. Possible difficulties	146
9.6. Summary	147
Bibliografia	148
Spis tabel	158
Spis rysunków	160

Przedmowa

Zarządzanie to, w porównaniu do matematyki czy astronomii, stosunkowo młoda dyscyplina nauki. Wyodrębniła się na początku XX wieku, liczy niewiele ponad sto lat. Wśród wielu przesłanek powstania i rozwoju dyscypliny wymienia się najczęściej rewolucję przemysłową, rozwój dużych zakładów produkcyjnych oraz wzrost znaczenia wydajności pracy. Przyczyniły się one do powstania zapotrzebowania na wiedzę o zarządzaniu¹. Klasyczna, ugruntowana definicja zarządzania opisuje je jako proces składający się z działań w zakresie planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników (działania te określa się łącznie jako funkcje zarządzania) wykorzystujący dostępne zasoby dla osiągnięcia celów organizacji.

Wśród naukowców, którzy przyczynili się do rozwoju nauk o zarządzaniu, wymienia się F. Taylora, H. Fayola, M. Webera, H. Forda, E. Mayo, M. P. Follett, a z Polaków – K. Adamieckiego i E. Huswalda². Za teoretyków i praktyków, którzy rozwinęli dorobek nauk o zarządzaniu, uznaje się P. Druckera oraz J. Stonera, a wśród autorów polskojęzycznych – K. Obłója, S. Sudoła i J. Lichtarskiego.

W toku ewolucji zarządzania specjalizacji uległa też problematyka omawianej dyscypliny nauki. Współcześnie powstają monografie dedykowane zarządzaniu publicznemu³, zarządzaniu projektami⁴, zarządzaniu wiedzą⁵ czy zarządzaniu ryzykiem⁶, toczy się także dyskusja poświęcona rodzajom i liczbie subdyscyplin w naukach o zarządzaniu⁷.

Przedmiotem badań nauk o zarządzaniu są organizacje. Z punktu widzenia nauk o organizacji są to wyodrębnione systemy społeczne, w których ich uczestnicy – ludzie – wykorzystując dostępne zasoby, dążą do realizacji wyznaczonych celów. Cele te mogą być wielorakie, niemniej ich postać pozostaje w związku z typem organizacji. Istnieje mnóstwo sposobów klasyfikowania organizacji, dość powszechnym jest podział według charakteru zaspokajania potrzeb oraz motywu podejmowania zorganizowanego działania na organizacje komercyjne, publiczne i społeczne⁸. Systematyce tej podporządkowane zostały dwie pierwsze części książki – „Zarządzanie w podmiotach gospodarczych” oraz „Zarządzanie w organizacjach publicznych”. Trzecią część monografii zajmują wybrane aspekty zarządzania i tak też ją zatytułowano.

Czy zarządzanie to dyscyplina nauki kompletna, niewymagająca dalszych badań i dyskusji? Na pewno nie. Ewoluuować będzie zarówno jej nurt ogólny, jak i konkretne zagadnienia. Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem,

¹ A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 19–20.

² Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002; D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, K. Prystupa, *Klasyka teorii zarządzania. Ćwiczenia, przykłady, testy*, Poltext, Warszawa 2015.

³ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

⁴ D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.

⁵ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.

⁶ K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2015.

⁷ Sz. Cyfert i in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 37–49.

⁸ B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011.

przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji. Rozwijają się nie tylko sama dyscyplina, ale przeobrażają się też organizacje, których dotyczy, zmienia się otoczenie, często określane mianem turbulentnego, charakteryzujące się większym stopniem niepewności, niestałości i ryzyka. Zmienia się także rola zarządzania w nowoczesnej organizacji. Wymienione okoliczności stawiają zarządzaniu nowe zadania. „Meandry” zawarte w tytule niniejszej monografii wskazują, że są to zagadnienia cechujące się zawiłościami, wymagające dalszych badań, poszukiwania rozwiązań odzwierciedlających wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania.

Oddawana do rąk Czytelnika monografia jest rezultatem prac naukowo-badawczych prowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Składa się z dziewięciu rozdziałów ujętych w trzy części.

Rozdział pierwszy poświęcony jest problematyce zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmiennego otoczenia w kontekście koncepcji planowania scenariuszowego. Skupiono się w nim na zagadnieniach z zakresu relacji otoczenie-przedsiębiorstwo oraz na planowaniu scenariuszowym, które uznaje się za jedną z trafniejszych metod przewidywania przyszłych stanów turbulentnego otoczenia.

W rozdziale drugim omówiono problematykę zarządzania morskimi portami jachtowymi, które często rozpatrywane są z perspektywy obiektów niezbędnej infrastruktury sportu i turystyki żeglarskiej. Zaproponowane podejście zwraca uwagę na praktyczne aspekty zarządzania morskim portem jachtowym jako organizacją w zakresie infrastruktury, świadczonych usług oraz procesów obsługi klientów – żeglarzy.

Rozdział trzeci pierwszej części monografii dedykowany jest działalności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Prowadzić ją można w różnych przedsiębiorstwach, z różną intensywnością i skutkiem. Wnioski dotyczące wybranych aspektów zarządzania działalnością innowacyjną w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach na podstawie otrzymanych wyników obliczeń zawarto w końcowym fragmencie rozdziału.

W drugiej części monografii, poświęconej zarządzaniu organizacjami publicznymi, skupiono się na jednym z reprezentantów sektora publicznego, jakim jest samorząd terytorialny. W jego obrębie istotną część zadań publicznych wykonuje gmina, o której rozważania zawarte są w rozdziale czwartym. Skoncentrowano się w nim na omówieniu gminnych zadań i organów władzy, jednostek pomocniczych i miast na prawach powiatu jako podmiotach realizujących wszystkie zadania szczebla lokalnego: gminnego i powiatowego.

Miastom, które reprezentują szczybel lokalny samorządu terytorialnego, dedykowany jest rozdział piąty. Koncepcja Smart Cities, która początkowo pojawiła się w środowisku biznesowym, stała się ostatnio elementem rozważań o charakterze naukowym, zwłaszcza w obszarze nauk o zarządzaniu. Terminem tym można określić miasto, które jest zarządzane w inteligentny sposób z zastosowaniem złożonych technologii informacyjno-komunikacyjnych, a implementacja rozwiązań typu Smart wymaga przeprowadzenia badań i użycia określonych narzędzi pozwalających oceniać efektywność wdrożonej działalności.

W rozdziale szóstym zawarto rozważania z obszaru zarządzania zmianą. Poruszenie tych zagadnień ma na celu podkreślenie istoty wykorzystania projektowania ideału jako metody naukowej usprawniającej zarządzanie zmianami na poziomie organizacyjnym. Przedstawiono w nim również wyniki przeprowadzonych przez autora badań – metodą obserwacji uczestniczących – w trzech dużych pomorskich firmach produkcyjnych, w których zidentyfikowano problemy zarządzania zmianą. Zaproponowano metodę projektowania ideału jako sposobu działania odpowiadającego potrzebom właścicieli i menedżerów polskich przedsiębiorstw.

Kolejny rozdział traktuje o istotnej składowej zarządzania, jaką są ludzie. Na podstawie uzyskanych wskaźników starano się przedstawić obraz współczesnego społeczeństwa

informacyjnego. W tym celu wykorzystano model relacji między wskaźnikami HDI (współczynnik rozwoju społecznego) i IDI (współczynnik rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych) pozwalający przedstawić poziom zależności obu zmiennych i obrazujący związki zachodzące między zjawiskami występującymi wewnątrz rozwijających się społeczeństw.

Celem rozważań zawartych w następnym rozdziale jest przybliżenie wybranych zagadnień z zakresu zarządzania wiedzą oraz zaprezentowanie koncepcji zarządzania wiedzą z perspektywy organicznej. Przedstawiono w nim także model organicznego zarządzania wiedzą.

Ostatni rozdział, zamykający jednocześnie obserwacje na temat wybranych aspektów zarządzania, poświęcony został koncepcji systemu zarządzania informacjami, którego celem jest przezwyciężenie kryzysów ery informacyjnej, tzn. nadmiaru, istotności zrównanej z czasem zdarzenia czy wiarygodności internetowych portali informacyjnych. Wymienione przesłanki powstania kryzysu skutkują płytkim rozumieniem otaczającej rzeczywistości i negatywnie wpływają na decyzje indywidualne lub społeczne. W rozdziale zawarto koncepcję rozwiązania pozwalającego na przeprowadzenie analizy wyboru top newsów, którego dokonują internetowe serwisy informacyjne, czyli najważniejszych informacji, wyświetlanych w specjalnym miejscu witryny www i cieszących się największą oglądalnością wśród odwiedzających. Rozwiązanie to pozwoli także na uzyskanie dodatkowej wiedzy na temat profilu serwisu informacyjnego, jego stroniczości bądź profesjonalizmu, co może być podstawą do świadomego decydowania o wyborze tego lub innego źródła informacji w Internecie.

Sukces organizacji zależy bezpośrednio od jakości zarządzania nią⁹. Współcześni kierownicy powinni poszukiwać nowych rozwiązań. Nie jest to możliwe bez poszerzania wiedzy. W zamierzeniu autorów niniejsza praca ma przyczynić się do podnoszenia jej poziomu w różnych organizacjach i w różnych obszarach ich działania.

Alicja Sekuła

⁹ J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły gry*, WSPol., Szczecin 2007, s. 43.