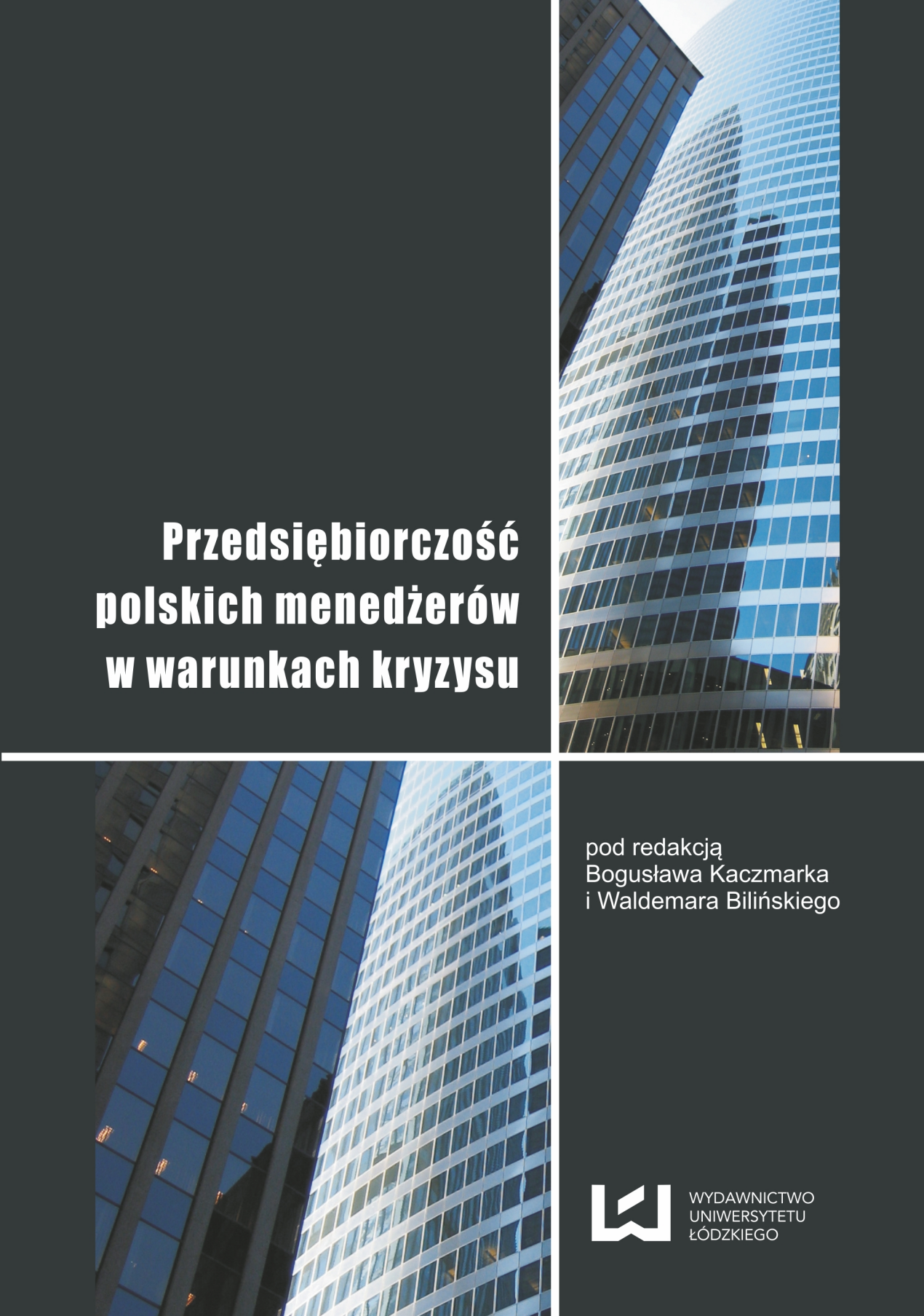




Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu

pod redakcją
Bogusława Kaczmarka
i Waldemara Bilińskiego



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

**Przedsiębiorczość
polskich menedżerów
w warunkach kryzysu**



[Kup książkę](#)

Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu

pod redakcją
Bogusława Kaczmarka
i Waldemara Bilińskiego

 WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

[Kup książkę](#)

Bogusław Kaczmarek – Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Łodzi
Zakład Teorii Zarządzania, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki nr 22/26
Waldemar Biliński – Zakład Włókienniczy Biliński Sp. j., 95-050 Konstantynów Łódzki,
ul. Adama Mickiewicza 29

RECENZENT

Józef Penc

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bożena Tkacz

SKŁAD KOMPUTEROWY

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Joanna Skopińska

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.00046.13.0.X

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-764-9

ISBN (ebook) 978-83-7969-227-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
Bogusław Kaczmarek – Wyzwania zarządzania we współczesnej gospodarce	9
Zofia Wysokińska – Polityka wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej	21
Eugeniusz Kwiatkowski – Determinanty zmian zatrudnienia w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu	37
Maciej Urbaniak – Certyfikacja systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem produktów a kryzys gospodarczy	51
Beata Glinkowska – Wybrane zagadnienia międzynarodowej działalności menedżerów polskich przedsiębiorstw	65
Stella Kaczmarek – Stres w pracy polskiego menedżera	75
Blanka Wiśniewska – Współczesne aspekty systemu ocen pracowniczych	87
Jarosława Szczepaniak – Zarządzanie zasobami ludzkimi w gospodarce opartej na wiedzy	95
Katarzyna Święcicka – Współdziałanie małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie menedżerskim	103
Leszek Matusiak – Zarządzanie zespołami ludzkimi na przykładzie jednostek zmilitaryzowanych	115
Janusz Moos – Kompleksowe wspieranie rozwoju systemu edukacji przez Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego	123
Marcin Granosik – Textilimpex SA – w biznesowej ekstraklasie	137
Lucyna Bilińska, Kamil Biliński, Grzegorz Pogoda, Piotr Stankiewicz, Dawid Anastaziak – Techniczne koncepcje procesów barwienia w zakładach Biliński. Factory Of Colour ...	143

WPROWADZENIE

Dnia 9 maja 2012 r. w Z. W. Biliński Sp. j. – Biliński. Factory Of Colour w Konstantynowie Łódzkim odbyła się konferencja naukowa: „Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu”, której organizatorem były: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Łodzi oraz zarząd przedsiębiorstwa Biliński. Factory Of Colour.

Celem konferencji była prezentacja dorobku menedżerów praktyków nowoczesnej myśli technicznej dotyczącej procesu barwienia różnego rodzaju dzianin i tkanin.

Kryzys gospodarczy wymusza nowe podejście menedżerów do organizacji produkcji, nowych technologii produkcji, nowych zachowań menedżerów–praktyków, którzy muszą odnaleźć się w tych konkretnych warunkach, w jakich przyszło im prowadzić działalność gospodarczą.

Klasycznym przykładem w tym względzie jest firma Biliński. Factory Of Colour, która powstała cztery lata temu, a obecnie jest największym i najnowocześniejszym technologicznie zakładem w tej branży, w Polsce i jednym z najnowocześniejszych w Europie.

Dotychczasowe osiągnięcia firmy, ciągłe myślenie o doskonaleniu usług barwarskich na najwyższym techniczno-technologicznym, zgodnym ze współczesnymi wymogami ekologicznymi i ochrony środowiska naturalnego to niezaprzeczalne atuty firmy, które zasługują na popularyzację i stawianie jej za wzór i przykład znakomitego zarządzania w dobie kryzysu, a menedżerów produkcji usług – jako najlepszych profesjonalistów w swojej dziedzinie, którzy nie oglądając się na innych sami własną twórczą pracą osiągnęli już znakomite wyniki pracy, ale ciągle odczuwają niedosyt, myślą i działają na rzecz dalszego doskonalenia już osiągniętego poziomu w zakresie barwienia tkanin, technologii oczyszczania ścieków, oszczędności energii, wody i emisji CO₂, recyklingu odpadów itp., i dalszego pomyślnego rozwoju firmy.

Książka jest zbiorem artykułów pracowników naukowych i doktorantów Uniwersytetu Łódzkiego oraz prezesów dwóch łódzkich firm: Centrum Doskonalenia i Kształcenia Nauczycieli, Textilimpex SA na temat funkcjonowania i uwarunkowań pracy menedżerów we współczesnych kryzysowych warunkach gospodarki i podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. W ostatnim zawarto propozycje redukcji kosztów technologiach barwienia, zmniejszania i odnawiania zasobów wodnych, redukcji zanieczyszczeń w technologii oczyszczania ścieków i ich filtrowania, biologicznych oczyszczalni ścieków, oszczędności energii, wody i redukcji emisji CO₂, wykorzystania celulozowych barwników do tkanin recyklingu odpadów w procesie barwienia, bielenia, prania, strzyżenia i drapania różnego rodzaju dzianin (bawełny, lnu, wełny i jej mieszanek).

Bogusław Kaczmarek



Fot. 1. Widok ogólny przedsiębiorstwa Biliński. Factory Of Colour

Źródło: zdjęcie własne.



Fot. 2. Waldemar Biliński, prezes przedsiębiorstwa Biliński. Factory Of Colour

Źródło: zdjęcie własne.



Fot. 3. Bogusław Kaczmarek, prezes Towarzystwa Naukowego Organizacji
i Kierownictwa Oddział w Łodzi

Źródło: zdjęcie własne.

Bogusław Kaczmarek

WYZWANIA ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

1. Wstęp

Można powiedzieć, że organizacje działają dzisiaj w nowym, niekorzystnym dla siebie otoczeniu, rozumianym jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących ich stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, obszary działania i perspektywy rozwojowe. Otoczenie to staje się coraz mniej stabilne, bardziej wymagające i niepewne, co pomniejsza możliwość zapewnienia sobie trwałej egzystencji i długofalowego rozwoju dzięki właściwemu definiowaniu potrzeb rynku i ich zaspokajaniu w sposób bardziej efektywny niż czyni to konkurencja¹. Przyczyny takiego stanu są dość znane. Wystarczy wymienić kilka podstawowych: rosnąca złożoność rynku (otoczenia) i ryzyko prowadzenia działalności, niebywale szybkie tempo zmian technologicznych, organizacyjnych, produktowych, wzrost znaczenia zagadnień ekologicznych, humanistycznych i etycznych, zachwianie równowagi na linii przedsiębiorstwo – pracownik: niepewność zatrudnienia, stała konieczność re kwalifikacji itp. Owa zmienność otoczenia (rynku) zmusza przedsiębiorstwa do zmiany samych siebie, do stałego doskonalenia procesów pracy, struktury, kultury organizacyjnej, do ciągłego poszukiwania nowych czynników sukcesu itd.

2. Stare i nowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo staje przed problemem wyboru koncepcji (strategii) swego działania i czynników gwarantujących mu sukces². Teoria i praktyka zarządzania dostarcza w tym względzie wielu cennych wskazówek i przykładów, które

¹ M. D. H u t t, Th. W. S p e h, *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 29.

² Por. B. W a r z y n i a k, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 7–10; M. M o s z k o w i c z, *Wiedza jako element otoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, H Jagoda, J. Lichtarski (red.), UE, Wrocław 2010, s. 201.

z pewnością ułatwiają jego osiągnięcie. Na przykład Alvin i Heidi Tofflerowie uważają, że najważniejszym czynnikiem sukcesu dla obecnych przedsiębiorstw jest wiedza: „System wiedzy jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny i energetyczny [...]. Wiedza staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki”³. Dzięki wiedzy przedsiębiorstwo staje się organizacją inteligentną, zdolną do poznania i dopasowania się do struktury otoczenia, do spodziewanych rezultatów lub ich braku, do generowania właściwych innowacji i ich weryfikowania na rynku, a także kreowania własnej przyszłości⁴.

John Kay twierdzi, że sukces jest wynikiem wykorzystania zdolności, które wyróżniają firmę w sposób trwały. Oczywistymi źródłami tych zdolności są: innowacja, architektura (system stosunków wewnątrz firmy albo między firmą a jej dostawcami i klientami lub jednym i drugim), reputacja oraz posiadane zasoby strategiczne (naturalny monopol, koszty nieodwracalne oraz wyłączność)⁵.

Wielu specjalistów z dziedziny marketingu uważa, że najważniejszym źródłem sukcesu firmy jest jego dobre prowadzenie, którego celem jest zaspokojenie klienta. Niektórzy nawet twierdzą, że dla firmy najważniejszy jest marketing, gdyż to przecież rynek zapewnia jej egzystencję. Wszelkie więc jej działania powinny zmierzać do budowy i podtrzymywania z nim korzystnych relacji, czyli wszystko powinno być podporządkowane logice marketingu, tj. zaspokajaniu potrzeb klienta.

Te czynniki sukcesu dotyczyły realiów końca lat 80. i wywarły niemały wpływ na menedżerów i sposoby ich myślenia. Dzisiaj czynniki sukcesu „doskonałych przedsiębiorstw” należą już do przeszłości, a wiele firm, które je stosowały, nie osiąga już powodzenia, chociaż ich znaczenie jest wciąż duże.

Przekonanie, że dbałość o wysoką sprawność ekonomiczną firmy i stosowanie właściwego marketingu zapewni przedsiębiorstwu sukces, straciło już swoją aktualność. Im bardziej przedsiębiorstwo staje się organizacją opartą na wiedzy, tym bowiem większą rolę w kreowaniu jego sukcesów i wizerunku w otoczeniu odgrywają czynniki społeczne, a przede wszystkim współdziałanie z ludźmi i dbałość o interes publiczny: odpowiedzialność społeczną, nastawienie na ludzi i wewnętrzne negocjacje⁶.

Odpowiedzialność społeczna oznacza, że przedsiębiorstwa widzą siebie jako integralną część zbiorowości ludzkiej i wobec tego działają w sposób zbiorowo odpowiedzialny, spełniając swą powinność obywatelską, swego rodzaju zobo-

³ A. i H. Tofflerowie, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 34, 38.

⁴ Zob. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Koncepcja kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 3–22.

⁵ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2006, s. 32.

⁶ H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 25 i nast.

wiązanie wobec społeczeństwa. W związku z tym nie uważają one, że zysk jest jedynym celem biznesu; równie ważne jest zapewnienie firmie trwania w długim okresie i korzystnego *image* w otoczeniu (ochrona środowiska, *public relations*). Dlatego też starają się nie tylko wywiązywać ze zobowiązań prawnych, lecz także inwestować w kapitał ludzki, środowisko i stosunki z zainteresowanymi stronami (interesariuszami – *stakeholders*), a więc dobrowolnie inwestują w poprawę i ochronę środowiska⁷.

Nastawienie na ludzi oznacza przekonanie, że pracownicy powinni czerpać korzyści z postępu naukowo-technicznego, organizacyjnego i społecznego. Przedsiębiorstwa współczesne realizują to podnosząc płace i jakość życia swoich pracowników, tolerując różnice osobowościowe i doskonaląc sposoby zarządzania zasobami ludzkimi m.in. dzięki zwiększaniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności oraz systematycznemu ich doskonaleniu.

Wewnętrzne negocjacje z kolei oznaczają, że w przedsiębiorstwach decyzje podejmuje się w drodze uzgadniania poglądów poszczególnych stron i dochodzenia do porozumienia lub kompromisu. Wychodzi się z założenia, że pracownicy będący zarówno na górze, jak i na dole hierarchii organizacyjnej powinni brać udział w podejmowaniu decyzji i poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, gdyż to ułatwia ich angażowanie się w sprawy firmy.

Zmieniające się przedsiębiorstwo musi dzisiaj stawiać się organizacją świadomą swoich zadań społecznych, a zarazem działać etycznie⁸. Powinno na miarę swych możliwości odpowiadać pozytywnie na ważne społecznie wymagania naszych czasów, jakimi są: stałe podnoszenie jakości pracy i życia w pracy, zatrudnienie długookresowe (zapewnienie długotrwałego związku pracownika z firmą), decentralizacja władzy (poszerzanie procesów partycypacji w zarządzaniu), wzbogacanie motywacji (wzrost autotelicznych wartości pracy) oraz kształtowanie zdrowego środowiska i zapewnianie jego ochrony) oraz lepsze wykorzystanie zasobów pracy, mobilności i profesjonalnego ich przygotowania. Michel Crozier np. uważa, że „powodzenie nowych form organizacji, tak niezbędnych w nowej logice gospodarczej, będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia” i dlatego też „powinniśmy odkryć wszystkie szanse, jakie niesie ze sobą świat, w którym zasoby ludzkie stają się najważniejsze [...]. Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomość, kształcenie i doświadczenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z in-

⁷ Zob. F. Falk, *Kultura przedsiębiorstwa i odpowiedzialność społeczna*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 417–427; O. Baziach, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 493–501.

⁸ „Etyczna firma to organizacja, która już w swej misji zawiera pewien poziom kultury gospodarowania, która będzie kierowała się zasadą – zysk nie za wszelką cenę. Firma taka opracowuje swoje własne kodeksy, normy i wartości, które z kolei z biegiem czasu zakorzeniają się w świadomości pracowników firmy”, L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka zarządzania*, CIM, Warszawa 1996, s. 32.

westowaniem w sferę materialną, która dla procesów strukturalizacji będzie mieć znaczenie uboczne”⁹.

Sukcesu organizacji nie można naturalnie zapewnić bez troski o ludzi, bez właściwej polityki kadrowej, doskonalenia warunków pracy, motywacji i komunikacji, a także budowania sobie korzystnego wizerunku w otoczeniu. W naszych przedsiębiorstwach wszystkie te sprawy są dość zaniedbane i wymagają co najmniej uporządkowania według wzoru przedsiębiorstw zachodnich, gdyż bez radykalnej poprawy gospodarowania tzw. społecznym potencjałem pracy i swego wizerunku w otoczeniu wiele dynamicznie rozwijających się firm nie sprostą wymaganiom, jakie nakłada na nie nasze członkostwo w Unii Europejskiej¹⁰.

W przedsiębiorstwach zachodnich do najważniejszych spraw społecznych należy dzisiaj pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości i ich poparcia dla wprowadzania zmian. „Odchudzone zarządzanie” (*lean management*) czy radykalna reorganizacja (*reengineering*) powodują poważne zmiany w systemach pracy i karierach zawodowych pracowników, zwiększają obciążenie pracą i prowadzą do znacznej nawet redukcji stanowisk w hierarchii instytucji, co poważnie ogranicza możliwości kierownictwa w zakresie awansowania pracowników, a nawet zapewnienia im pracy¹¹.

W tej sytuacji menedżerowie muszą koncentrować się na polityce kadrowej i rentownym inwestowaniu w kapitał ludzki, który staje się głównym czynnikiem rozwoju i bogacenia się organizacji. Aby skutecznie konkurować na rynku, firmy muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować, a nade wszystko skutecznie wykorzystać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie pozyskać. Muszą także prowadzić ustawiczne szkolenie załóg, uczyć je nowych umiejętności i nowych zachowań, aby były one w stanie zrozumieć wprowadzane zmiany, zaakceptować je i podjąć skuteczne współdziałanie. Takie szkolenie, umożliwiające pracownikom zdobywanie nowych praktycznych umiejętności, ma ponadto tę zaletę, że zmniejsza u pracowników odczuwanie deprywacji potrzeby bezpieczeństwa i przyczynia się do zabezpieczenia ich przyszłości, co niewątpliwie wzmacnia motywację, mimo nawet świadomości, że mogą oni utracić pracę w danej firmie z powodu reorganizacji. Wobec rosnącej popularności „odchudzania” i reorganizacji, kiedy duże przedsiębiorstwa masowo redukują etaty, w proces dokształcania i re kwalifikacji muszą się aktywnie włączyć także systemy ochrony socjalnej. Muszą one stwarzać pracownikom możliwo-

⁹ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 30, 34 i 57–58.

¹⁰ J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG, Warszawa 2010, s. 12.

¹¹ Por. J. Lipicki, *Lean management – metodą restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 12, s. 12–14; J. Penc, *Reengineering działania firmy*, „Manager” 1997, nr 10, s. 16–18; J. Skalek, *Problem zmian w teorii organizacji i zarządzania – ujęcie historyczne*, [w:] *Kierunki i dylematy...*, s. 273.

Zofia Wysokińska

POLITYKA WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp

Rozwój przedsiębiorczości oraz badania i innowacje bezpośrednio przyczyniają się do wzrostu poziomu rozwoju gospodarczego oraz dobrobytu poszczególnych obywateli i ogółu społeczeństwa. Głównym celem polityki w zakresie badań i rozwoju technologicznego jest ustanowienie Unii Europejskiej jako wiodącego podmiotu prowadzącego gospodarkę opartą na wiedzy. Innowacyjność jest też głównym czynnikiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

2. Polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) a ich umiędzynarodowienie i wzrost konkurencyjności i innowacyjności

Sektor MŚP daje zatrudnienie w UE osobom zawodowo czynnym (ok. 66%), a ich obroty stanowią ok. 55% obrotów ogółem wszystkich firm działających na jednolitym rynku europejskim. W każdym roku powstaje przeciętnie ok. 2 mln nowych przedsiębiorstw, które kreują rocznie ok. 1 mln nowych miejsc pracy. Większość nowo rejestrowanych firm to firmy jednoosobowe. Dynamika powstawania nowych firm przekraczała o ok. 6% dynamikę wycofywania się z rynku małych biznesów. Choć statystyczne przedsiębiorstwo w UE zatrudniało przeciętnie 6 osób, to duże firmy, z reguły korporacje transnarodowe, zatrudniały przeciętnie 1035 pracowników, natomiast na jednolitym rynku dominowały firmy najmniejsze, które zatrudniały mniej niż 10 osób, czyli w 9/10 można było zaliczyć je do mikroprzedsiębiorstw. Z tego blisko 50% to firmy jednoosobowe, w których pracuje wyłącznie właściciel firmy. Firmy składające się z jednego pracownika to ok. 8 mln wspólnotowych przedsiębiorstw. Odsetek zatrudnienia w firmach

mniejszych jest różny w poszczególnych państwach członkowskich i waha się od niemal 60% w Grecji i ok. 48% we Włoszech oraz w Hiszpanii do niewiele ponad 20% w Irlandii, Finlandii, Luksemburgu czy Niemczech.

Mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników stanowią w UE ok. 90% z ogólnej liczby 19,4 mln przedsiębiorstw w sektorze prywatnym zarejestrowanych w UE. Przedsiębiorstwa tej wielkości są miejscem pracy dla ponad 38 mln osób. Statystyczne mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia 2 osoby. Najmniejsze przedsiębiorstwa zdominowały głównie takie działy, jak: budownictwo mieszkaniowe, handel oraz usługi hotelarskie czy restauracje¹. Małe firmy (10–49 pracowników; średnio 20), których jest ponad 1 mln, zatrudniają ok. 1/5 ogółu pracujących na terytorium UE. Tej wielkości przedsiębiorstwa „zdominowały” głównie obróbkę metali, produkcję odzieży, przemysł skórzaný i handel hurtowy.

Na terenie Wspólnot Europejskich jest zarejestrowanych ok. 165 tys. przedsiębiorstw zakwalifikowanych do średniej wielkości, co stanowi nieco mniej niż 1% ogólnej liczby przedsiębiorstw. Zatrudniają one ponad 15 mln osób, a średnie z nich – przeciętnie ok. 90 osób. Najwięcej z nich działa w sektorze produkcyjnym, z wyjątkiem takich krajów, jak Holandia i Luksemburg, gdzie dominują one w usługach.

Badania dotyczące nowo rejestrowanych firm wykazały, że w 80–90% zaczynając działalność zatrudniają maksymalnie jednego pracownika. Blisko 80% nowo uruchomionych podmiotów gospodarczych działa nadal po roku, 65% utrzymuje się jeszcze na rynku po 3 latach, a tylko 50% po upływie 5 lat. Zwrócono uwagę ponadto na prawidłowość, że znacznie większą szansę na przetrwanie mają firmy zatrudniające w momencie powstania przynajmniej jednego pracownika, w przeciwieństwie do tych, w których zaangażowany jest wyłącznie właściciel. Z charakterystyki statystycznego unijnego przedsiębiorcy wynika, iż zakładając firmę ma on 35–40 lat. Osoby z wyższym wykształceniem preferują handel i usługi, a osoby mające wykształcenie średnie lub podstawowe zakładają przedsiębiorstwa produkcyjne lub świadczą usługi budowlane. Upřednio zdobyte przez właściciela doświadczenie w dziedzinie zarządzania ma duże znaczenie dla potencjalnego sukcesu firmy.

Kluczowym zadaniem polityki UE wobec sektora MŚP jest pomoc przedsiębiorstwom w sprostaniu dużej presji konkurencyjnej na Jednolitym Rynku Europejskim i zarówno zapewnienie szansy na rozwój firm na rynku globalnym, jak i wykorzystanie przez nie szans i możliwości związanych z globalizacją gospodarki.

3. Wzrost konkurencyjności sektora MŚP

Wzrost konkurencyjności MŚP utożsamiany jest głównie ze wzrostem produktywności wykorzystywanych przez nie zasobów. Przedsiębiorstwa są konkurencyjne, gdy osiągają trwały wzrost produktywności czynnika pracy i cało-

¹ Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Integracja Europejska. Europeizacja polityki ekonomiczno-społecznej i umiędzynarodowienie rynków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 30–31.

Eugeniusz Kwiatkowski

DETERMINANTY ZMIAN ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE W WARUNKACH KRYZYSU

1. Wstęp

Zatrudnienie to jedna z podstawowych kategorii ekonomicznych, których wahania przekładają się na funkcjonowanie całej gospodarki. Jego zmiany będące skutkiem zmian koniunktury oraz tendencji rozwojowych mają istotne konsekwencje dla rozmiarów produkcji i stopnia wykorzystania możliwości produkcyjnych gospodarki, jak również dla wielkości agregatowego popytu, który uzależniony jest m.in. od rozmiarów dochodów gospodarstw domowych. Tym samym wahania zatrudnienia przekładają się również na kształtowanie się takich wielkości, jak konsumpcja, rozmiary importu czy eksportu. Z drugiej strony zatrudnienie jest ważne także ze społecznego punktu widzenia, gdyż praca jest podstawowym źródłem samorealizacji jednostki. Problem zatrudnienia i jego determinant staje się szczególnie istotny w obliczu światowego kryzysu gospodarczego. Poznanie i zrozumienie czynników odpowiadających za kształtowanie się rozmiarów tej kategorii ekonomicznej może mieć istotne znaczenie dla stworzenia odpowiedniej polityki antykryzysowej.

W niniejszym artykule opisane są podstawowych czynniki determinujące zmiany zatrudnienia w przedsiębiorstwie, działającym w warunkach istnienia negatywnych szoków zewnętrznych. Analizy w szczególności powinny wyjaśnić rolę, jaką w kształtowaniu zmian zatrudnienia w przedsiębiorstwie odgrywa prawna ochrona zatrudnienia.

W pkt 2 zawarto podstawowe koncepcje teoretyczne opisujące czynniki determinujące poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W pkt 3 – analizy procesów dostosowawczych w gospodarce, a w przedsiębiorstwach w szczególności, występujących w sytuacji negatywnych szoków zewnętrznych. Punkt 4 poświęcony jest roli prawnej ochrony zatrudnienia w kształtowaniu zmian zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Ważniejsze wnioski przedstawiono w pkt 5.

Maciej Urbaniak

CERTYFIKACJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ, ŚRODOWISKIEM ORAZ BEZPIECZEŃSTWEM PRODUKTÓW A KRYZYS GOSPODARCZY

1. Wstęp

Od połowy lat 80. XX w. coraz więcej firm wykorzystuje systemowe zarządzanie jakością oparte na standardach ISO serii 9000, upatrując w nich narzędzie, które pozwala skutecznie kształtować relacje z partnerami w łańcuchu zaopatrywania (klientami, dostawcami). Wymagania zawarte w normach ISO 9001 oraz ISO 9004 dają organizacjom wytyczne dotyczące zdefiniowania architektury systemu zarządzania jakością, opartej na podejściu procesowym oraz wskazania dotyczące jego ciągłego doskonalenia. Zakres podmiotowy tych systemów nie ogranicza się bynajmniej do przedsiębiorstw produkcyjnych, lecz zaczyna obejmować coraz więcej obszarów. Wynika to z przyspieszonego tempa rozwoju gospodarki, która w coraz większym stopniu jest poddawana globalizacji. Współczesna gospodarka charakteryzuje się coraz większą złożonością procesów, które wymagają ściślejszych relacji pomiędzy partnerami w ramach łańcucha spedycyjnego. Firmy dostrzegają, iż skuteczne kształtowanie tych relacji coraz częściej zależy od standaryzacji procesów, zwłaszcza w obszarach związanych z wymianą informacji z klientami (w procesach sprzedaży, zakupów, projektowania, serwisu) oraz procesach zarządzania zasobami (personelem, infrastrukturą, środowiskiem, bezpieczeństwem pracy, bezpieczeństwem informacji). Z tego też względu dla wielu organizacji międzynarodowe standardy zarządzania stają się bardzo użytecznym narzędziem, za pomocą którego określają one zasady prowadzenia działalności operacyjnej. Do głównych przesłanek związanych z zainteresowaniem przedsiębiorstw systemami zarządzania jakością zgodnymi z wymaganiami norm ISO serii 9000 zaliczyć należy:

- wymagania klientów instytucjonalnych, oczekujących często od swoich dostawców posiadania certyfikatu potwierdzającego zgodność funkcjonującego systemu zarządzania z międzynarodowymi standardami;

Beata Glinkowska

WYBRANE ZAGADNIENIA MIĘDZYNARODOWEJ DZIAŁALNOŚCI MENEDŻERÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Proces umiędzynarodowiania polskich przedsiębiorstw nabiera prędkości i znaczenia. Przedsiębiorstwa poszukują z jednej strony źródeł zaopatrzenia, z drugiej – źródeł zbytu, a z trzeciej – źródeł pomysłów i innowacji.

Ciągle eliminowanie różnych barier między gospodarkami, zanikanie wielu krajowych niszy, rosnąca konkurencja na macierzystych rynkach sprzyja ekspansji firm na rynki zagraniczne¹. Także siła wpływu jednolitego rynku europejskiego, zwłaszcza w branżach związanych z nowymi technologiami, powoduje konieczność szybkiego przystosowywania się przedsiębiorstw do nowych warunków i poszukiwania nowych, ponadnarodowych rozwiązań i możliwości². Sprzyja temu swobodny przepływ *know-how*, kapitału i wzorców zarządzania.

Celem autorki artykułu jest analiza wybranych zagadnień i danych liczbowych związanych z działalnością przedsiębiorstw na rynkach światowych na podstawie literatury przedmiotu i materiałów Ministerstwa Gospodarki.

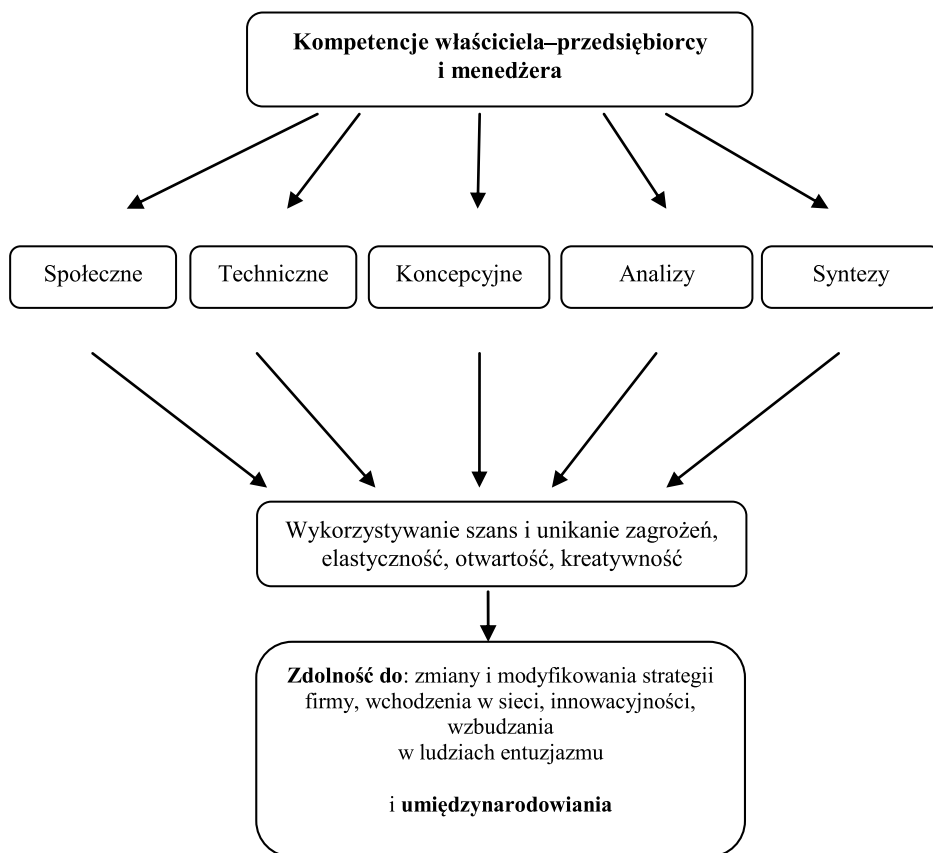
2. Istota procesu umiędzynarodowiania

W światowej literaturze przedmiotu umiędzynarodowianie (internacjonalizacja) definiowane jest najczęściej jako stopień zaangażowania firmy/sektora

¹ N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, P. Dominiak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2005, s. 5–7.

² N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, P. Dominiak, *Europejski sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki światowej*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 3–4.

w działalność międzynarodową³. J. Schumpeter uważa, że internacjonalizacja jest procesem innowacyjnym⁴, a kluczowym elementem w pozyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w tym procesie jest posiadanie wiedzy koncepcyjnej i aplikacyjnej⁵. J. Rymarczyk za symptom umiędzynarodowienia uważa każdy rodzaj działalności przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach⁶.



Rys. 1. Związek kompetencji przedsiębiorcy i menedżera ze zdolnością do umiędzynarodowienia

Źródło: opracowanie własne.

³ J. Johanson, J. R. Vahlne, *The Internationalization Process of the firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, Vol. 8, s. 17.

⁴ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

⁵ A. Minguzzi, R. Passaro, *Entrepreneurship Behaviour and International Market Activiti: Some Empirical Findings from a Cross-Sector Analysis*, Research Institute on Service Activities, National Research Council, Naples 1993.

⁶ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 14.