

OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

– wybrane zagadnienia
nauki o zarządzaniu i jakości
oraz nauki o bezpieczeństwie

Redakcja naukowa

Wiesław Danielak

Przemysław Niewiadomski

Dariusz Sobotkiewicz

UNIWERSYTET
ZIELONOGÓRSKI

OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA –

**wybrane zagadnienia
nauki o zarządzaniu i jakości
oraz nauki o bezpieczeństwie**

OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA –

**wybrane zagadnienia
nauki o zarządzaniu i jakości
oraz nauki o bezpieczeństwie**

Redakcja naukowa
Wiesław Danielak
Przemysław Niewiadomski
Dariusz Sobotkiewicz

Zielona Góra 2023

RADA WYDAWNICZA

Andrzej Pieczyński (przewodniczący), Andrzej Bisztyga, Bogumiła Burda,
Eugene Feldshtein, Beata Gabryś, Magdalena Gibas-Dorna, Jacek Korentz,
Tatiana Rongińska, Franciszek Runiec (sekretarz)



UNIWERSYTET
ZIELONOGÓRSKI

RECENZJA

Józef Fraś

REDAKCJA

Aldona Reich

KOREKTA

Agnieszka Gruszka

PROJEKT OKŁADKI

Jacek Papla

OPRACOWANIE TYPOGRAFICZNE

Anna Strzyżewska

© Copyright by Uniwersytet Zielonogórski
Zielona Góra 2023

ISBN 978-83-7842-526-7

DOI: https://doi.org/10.5944/2023MONredDan_Nie

OFICyna WYDAWNICZA UNIWERSYTETU ZIELONOGÓRSKIEGO

65-246 Zielona Góra, ul. Podgórna 50, tel. (68) 328 78 64
www.ow.uz.zgora.pl, sekretariat@ow.uz.zgora.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-------------	---

CZĘŚĆ I

Decyzje, strategie, relacje, doskonałość – od teorii do praktyki przedsiębiorstw

Przemysław Niewiadomski, Michał Kurzawski, <i>Dojrzałość strategii jako przesłanka zarządzania bezpieczeństwem organizacji – rozpoznanie wśród producentów technicznych środków transportu rolniczego</i>	15
Wiesław Danielak, <i>The use of multi-criteria decision analysis in the selection of suppliers using the example of a manufacturing company</i>	33
Anna Mazur, Agnieszka Stachowiak, Alicja Szymczak, Patrycja Witkowska, <i>Doskonalenie procesu produkcji z wykorzystaniem metody FTA w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym</i>	49
Dariusz Sobotkiewicz, <i>Samodzielność decyzyjna spółki zależnej w grupie kapitałowej</i>	61
Wiesław Danielak, <i>Relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw z perspektywy związku kapitału relacyjnego ze współpracą</i>	75

CZĘŚĆ II

Współpraca naukowo-biznesowa, social media, kultura – jakość, efektywność a kryzys

Karolina Gębska, <i>Efektywność współpracy naukowo-biznesowej na tle pandemii COVID-19 w Polsce</i>	93
Monika Inków, <i>Wykorzystanie social media marketing w odniesieniu do pokolenia Z</i>	103
Dariusz Stankiewicz, <i>Kryzys pandemiczny w kontekście cofnięcia się procesów równościowych a zarządzanie kulturą płci (ZKP)</i>	113

CZĘŚĆ III

Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji – perspektywa stabilnego funkcjonowania

Jarosław Siuda, <i>Bezpieczeństwo w systemach logistycznych przedsiębiorstw funkcjonujących w województwach zachodniej Polski</i>	129
Magdalena Dalecka-Zaborowska, <i>Rola Wojsk Obrony Terytorialnej w zarządzaniu kryzysowym w czasie pandemii COVID-19</i>	149
Krzysztof Graczyk, Tadeusz Tabacznik, <i>Wykorzystanie wybranych innowacyjnych rozwiązań zarządzania sferą bezpieczeństwa publicznego przez Policję</i>	159
Przemysław Niewiadomski, <i>Gwarant w sytuacjach kryzysowych producentów części i podzespołów środków transportu rolniczego – poziom wiedzy i zakres kompetencji doradcy restrukturyzacyjnego</i>	177

WSTĘP

Nieustające zmiany społeczne, gospodarcze i geopolityczne przyczyniły się do tego, że dotychczas sprawdzające się oraz powszechnie wykorzystywane strategie, koncepcje i metody zarządzania nie zawsze znajdują zastosowanie w obecnych czasach. Pomimo świadomości wielkich wyzwań rozwojowych wynikających z makrotrendów i skutecznego dostosowywania się przedsiębiorstw do koncepcji Przemysłu 5.0 nadal zauważa się szereg opóźnień i wewnętrznych uwarunkowań, które wymagają podjęcia interwencji w najbliższym czasie. Zwłaszcza że wiele z nich związanych jest ze zmianami wynikającymi z rzeczywistości post-pandemicznej COVID-19, globalnych kryzysów czy toczących się konfliktów międzynarodowych. Niewątpliwie tworzą się nowe perspektywy badań, w których łączenie dorobku różnych dziedzin wiedzy czy też poszukiwanie odpowiedniego miejsca dla nauk społecznych jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. W przekonaniu Autorów monografii podstawowym walorem oraz szansą rozwojową nauk społecznych powinna być otwartość na interdyscyplinarne przedsięwzięcia naukowe. W kontekście powyższego za celowe uznano poszukiwanie tematów prac badawczych z wykorzystaniem potencjału dziedziny nauki o zarządzaniu i jakości oraz nauki o bezpieczeństwie. Dlatego też z przyjemnością oddajemy Czytelnikom niniejszą monografię zawierającą zbiór artykułów przypisanych do trzech części:

- Część I. Decyzje, strategie, relacje, doskonałość – od teorii do praktyki przedsiębiorstw,
- Część II. Współpraca naukowo-biznesowa, social media, kultura – jakość, efektywność a kryzys,
- Część III. Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji – perspektywa stabilnego funkcjonowania.

Pierwszy rozdział jest początkiem rozważań na temat dojrzałość strategii jako przesłanki bezpiecznego funkcjonowania organizacji, którego Autorzy, Przemysław Niewiadomski i Michał Kurzawski, w trakcie realizowanych badań poszukują odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych strategii. W wyniku studiów teoretyczno-empirycznych zbudowano model badawczy i rozpoznano poziom dojrzałości w konkretyzacji strategii na przykładzie producentów technicznych środków transportu rolniczego.

Drugi rozdział dotyczy problematyki współpracy w łańcuchu dostaw, która obejmuje współcześnie wiele złożonych zagadnień i dotyczy nie tylko logistyki, lecz także marketingu, produkcji, zarządzania jakością, badań i rozwoju itd. Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw powstała więc jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami, co w swojej pracy prezentuje Wiesław Danielak. Autor przedstawia możliwość wykorzystania wielokryterialnej analizy decyzyjnej w wyborze dostawców na przykładzie firmy produkcyjnej. Wyniki badań poszerzają wiedzę na temat wpływu różnych czynników na wybór dostawców mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Stanowią praktyczne rekomendacje i są źródłem wiedzy dla menedżerów i pracowników odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji związanych z wyborem dostawców.

W trzecim rozdziale zagadnienie decyzyjności poruszają Anna Mazur, Agnieszka Stachowiak, Alicja Szymczak i Patrycja Witkowska, rozpatrując ów problem z perspektywy doskonalenia procesu produkcji z wykorzystaniem metody FTA. Zastosowanie jakościowej metody analizy ryzyka wykorzystującej strukturę drzewa logicznego pozwoliło na modelowanie przebiegu procesu produkcyjnego. Przeprowadzona analiza ryzyka umożliwiła odpowiednie wdrożenie i kontrolę skuteczności podjętych działań, dając nowe perspektywy rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego działającego w branży meblarskiej.

W czwartym rozdziale zaprezentowano problematykę samodzielności decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi, która nabiera szczególnego znaczenia w strukturach wielopodmiotowych, w których wewnętrzne spółki zależne aspirują do uzyskania coraz większej władzy poprzez zabieganie o zwiększanie im zakresu uprawnień decyzyjnych. Problem centralizacji i decentralizacji zarządzania jest jednym z najtrudniejszych problemów zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i praktyce gospodarczej, co w swoim opracowaniu przedstawia Dariusz Sobotkiewicz. Na przykładzie sektora motoryzacyjnego w Polsce, w którym funkcjonują spółki przedsiębiorstw międzynarodowych wytwarzających komponenty do produkcji samochodów, zaprezentowano uwarunkowania rozwoju filii i oddziałów krajowych spółek zależnych międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych.

Problematyka relacyjnego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw ukazująca związek między kapitałem relacyjnym a współpracą w łańcuchu dostaw stała się przedmiotem kolejnego rozdziału przygotowanego przez Wiesława Danielaka. W toku realizowanych badań przedstawione zostały czynniki wpływające na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw *business to business* (B2B, tłum. *biznes dla biznesu*), które ukazują związek między kapitałem relacyjnym a współpracą. Zaprezentowano wyniki badań ukazujące korzyści z kapitału relacyjnego ukształtowanego w wyniku współpracy w łańcuchu dostaw.

W drugiej części monografii zamieszczono zagadnienia dotyczące współpracy naukowo-biznesowej, social mediów i kultury w wymiarze jakość, efektywność a kryzys. W tej części Karolina Gębska jako pierwsza przedstawiła zagadnienie dotyczące interdyscyplinarnego charakteru efektywności współpracy naukowo-biznesowej w czasie pandemii COVID-19 w Polsce. Skupiła się na efektywności ekonomicznej, techniczno-produkcyjnej, jakościowej oraz behawioralnej. Ukazała korelacje między sukcesem, skutecznością i efektywnością. Przeanalizowała wpływ pandemii na współpracę naukowo-biznesową w oparciu o istniejące opracowania.

Z uwagi na to, że internet stał się kluczowym kanałem komunikacyjnym, a tzw. „nowe media” są obecnie istotnym obszarem działalności marketingowej przedsiębiorstw, ciekawym zagadnieniem opisanym w kolejnym rozdziale przez Monikę Inków jest wykorzystanie social media marketing w odniesieniu do „pokolenia Z” skupiającego młodych ludzi urodzonych po 1995 r. i dorastających w świecie nowoczesnych cyfrowych technologii, dla których internet, smartfon, laptop stanowią podstawowe narzędzie do komunikowania się. Młodzi ludzie oprócz aktywnego korzystania z internetowych treści również je tworzą i kontrolują oraz wyrażają swoje opinie za pomocą Twittera, blogów oraz forów internetowych, wykorzystując Instagram, Pinterest, SnapChat, Facebook oraz YouTube. Autorka udobitnia tym samym, że marketing społecznościowy (social media marketing), jest obecnie prężnie rozwijającą się formą marketingu internetowego, który można zaliczyć do trendu Web 2.0 opartego na specyficznej, dwukierunkowej formie przekazu dokonywanego przy wykorzystaniu mediów społecznościowych.

W kolejnym rozdziale Dariusz Stankiewicz opisuje problematykę różnorodności, wskazując na kryzys pandemiczny w kontekście cofnięcia się procesów równościowych a zarządzanie kulturą płci. Formułuje wiele pytań, na które poszukuje odpowiedzi. Prezentuje założenia dotyczące zarządzania różnorodnością w odniesieniu do różnorodności, polityki równościowej i różnic płci. Wskazuje na występujące bariery w dążeniu do równej pozycji kobiet w miejscu pracy. Charakteryzuje sytuację kobiet na rynku pracy w czasie pandemii oraz wskazuje na rolę, jaką może pełnić koncepcja zarządzania kulturą płci w odniesieniu do problemu cofania się procesów równościowych w obliczu pandemii.

W trzeciej części monografii zaprezentowano problematykę zarządzania bezpieczeństwem organizacji z perspektywy stabilnego funkcjonowania. Przedstawienie obecnego stanu bezpieczeństwa systemów logistycznych przedsiębiorstw funkcjonujących w województwach zachodniej Polski jest częścią opracowania przygotowanego przez Jarosława Siudę. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych i opinii eksperckich dokonano identyfikacji kluczowych niebezpieczeństw, określono częstotliwość i prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz przewidywano straty.

Kolejny rozdział to artykuł Magdaleny Daleckiej-Zaborowskiej wskazujący na rolę Wojsk Obrony Terytorialnej w zarządzaniu kryzysowym w czasie pandemii COVID-19.

Autorka, na podstawie przeglądu prawno-organizacyjnych podstaw tworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej, opinii ekspertów oraz badaczy tematyki wojskowej, przeglądu materiałów źródłowych Wojsk Obrony Terytorialnej, podejmuje próbę analizy roli oraz budowania zdolności „terytorialsów” w tym szczególnym czasie.

Wymogiem współczesności jest nastawienie na ciągłą zmianę i poszukiwanie ulepszeń. Chodzi o to, żeby coraz więcej polskich firm zrozumiało, że innowacyjność to konieczność, a nie jedynie możliwość. Konieczne jest także podkreślanie związku innowacji z bezpieczeństwem publicznym, co w swojej pracy wykazują Krzysztof Graczyk i Tadeusz Tabacznik. Autorzy rozpatrują perspektywę wykorzystania wybranych innowacyjnych rozwiązań zarządzania sferą bezpieczeństwa publicznego.

Bezpieczeństwo ma dwa wymiary – z jednej strony oznacza bezpieczną pracę w otoczeniu, a z drugiej bezpieczną pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Należy zwrócić uwagę, że fundamentalnym zadaniem jest także zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa organizacji, o czym w kolejnym rozdziale pisze Przemysław Niewiadomski. W opracowaniu poruszono zagadnienia dotyczące zadań, wiedzy i zakresu kompetencji współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego. Autor za zasadne uznał dookreślenie roli, miejsca czy wiedzy i metod jej pozyskiwania przez doradców restrukturyzacyjnych. Zidentyfikował obszary wiedzy współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego oraz przedstawił i omówił zasady uzyskania kwalifikacji przez doradców z uwzględnieniem kryterium ich doskonałości.

Monografia może być postrzegana jako obiecujące pole do aktywnego współdziałania środowiska naukowego Uniwersytetu Zielonogórskiego w przedsięwzięciach badawczych. Zaprezentowana tematyka jest bowiem bardzo intensywnie rozwijana przez wielu badaczy tej uczelni, jak i wiele środowisk reprezentujących szeroki wachlarz dyscyplin i dziedzin nauk społecznych. Publikacja powstała jako wynik współpracy pomiędzy dwoma Katedrami Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego – Katedry Zarządzania Strategicznego i Marketingu oraz Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem – a Instytutem Logistyki na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej przy udziale pracownika Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego.

Podstawowym walorem monografii jest otwartość na interdyscyplinarne przedsięwzięcia naukowe. W kontekście powyższego za celowe uznano poszukiwanie tematów prac badawczych z wykorzystaniem potencjału dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o bezpieczeństwie. Szczególnie w ostatnich latach coraz bardziej istotne w obszarze nauki stają się prace o charakterze interdyscyplinarnym. Dodać należy, że punktem wyjścia poszczególnych opracowań są doświadczenia Autorów, które dobrze ilustrują możliwość zaadaptowania wyników uzyskanych w interdyscyplinarnych badaniach także do potrzeb nowo identyfikowanych obszarów, w których udział naukowców reprezentujących daną dyscyplinę wydaje się potencjalnie uzasadniony. W ramach po-

szczególnych rozdziałów zauważa się wyraźne odniesienie do praktycznego, ale opartego o element twórczy i koncepcyjny wymiaru działalności naukowej, a także do ważnego celu, jakim powinno być usprawnianie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów.

Jakkolwiek monografia została osadzona w naukach społecznych, to w wielu obszarach korzysta z dorobku przedstawicieli nauk inżynieryjno-technicznych (m.in. inżynieria mechaniczna, inżynieria lądowa, geologia, transport). Argumentem przemawiającym za takim podejściem jest, po pierwsze, otwartość na problemy interdyscyplinarne, po drugie – poszukiwanie „niszowych obszarów badawczych”.

Życzymy owocnej lektury.

W imieniu Komitetu Redakcyjnego

Wiesław Danielak

Przemysław Niewiadomski

Dariusz Sobotkiewicz