

WPROWADZENIE

Zeszyt 2/2013 poświęcony został teoretycznym i empirycznym zagadnieniom z zakresu nowoczesnego zarządzania i problemom, z którymi organizacje spotykają się w trakcie swojej działalności. Na szczególną uwagę zasługują prezentowane wyniki badań empirycznych autorów zeszytu z uwagi na fakt, że w dzisiejszych czasach to nie teoria, a praktyka wyznacza nowe kierunki i trendy. Nowe rozwiązania przyczynić się mogą do wzrostu skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu.

Zeszyt otwiera artykuł **Jána Porvazníka**, w którym autor przedstawia: aktualne problemy cywilizacji, szanse i zagrożenia globalizacji, postawy studentów wybranej grupy menedżerów wobec odpowiedzialności za obecny stan światowego kryzysu, podstawy metodologiczne badań naukowych globalizacji, koncepcję holistycznego globalnego przywództwa w rozwiązywaniu światowych problemów oraz opinie na temat obecnego i przyszłego znaczenia wiedzy, umiejętności i cech osobistych jako filarów globalnego przywództwa.

Marian Huczek zwraca uwagę na rolę pracownika i wpływ motywacji w stymulowaniu jego zachowań innowacyjnych w procesie pracy. Przedstawia znaczenie terminu „motywacja” z punktu widzenia psychologii pracy oraz problematykę motywacji finansowej i niematerialnej w rozwoju innowacyjności. W celu zapewnienia równowagi w działalności gospodarczej przedsiębiorstw pomocne staje się zarządzanie zrównoważoną działalnością marketingową obejmującą zrównoważone planowanie, organizowanie, motywowanie, w tym przewodzenie oraz kontrolowanie wykonanych działań marketingowych. Wśród wymienionych funkcji zarządzania autor skupił się na kwestii motywowania personelu uczestniczącego w działaniach z zakresu zrównoważonego marketingu. Artykuł autorstwa **Tomasza Trojanowskiego** dotyczy problematyki motywowania personelu zrównoważonego marketingu i wyjaśnia jego istotę oraz znaczenie. W dalszej części opracowania zaprezentowane zostały wybrane definicje motywowania, w tym pojęcie zrównoważonego motywowania personelu oraz rodzaje motywacji i zadania menedżerów w motywowaniu personelu zrównoważonego marketingu.

Nie ulega wątpliwości, że najważniejszy element rozwoju tkwiący wewnątrz każdego przedsiębiorstwa to personel firmy. Uznaje się, że jego rozwój jest obszarem zarządzania, który najmocniej wiąże się z ogólnie pojętym rozwojem przedsiębiorstwa. Dlatego też w dobie wzrastającej konkurencji za najważniejsze przyjmuje się wzmocnienie potencjału ludzkiego poprzez rozwijanie jego kompetencji. Przed tym wyzwaniem stoją również przedsiębiorstwa rodzinne. W artykule **Barbary Kamińskiej** ukazano różne problemy rozwoju zawodowego pracowników firm rodzinnych. Podjęto też próbę wskazania pewnych rozwiązań, które dają możliwość podniesienia aktywności w zakresie doskonalenia personelu.

Niezmiernie ważną funkcją zarządzania potencjałem ludzkim jest ocenianie pracowników. Oceny pracowników polegają na porównaniu osiągniętych przez nich efektów pracy, zachowań, a także posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami tych kryteriów oceny. Oceny pracownicze odgrywają rolę jednego z podstawowych elementów podejścia do kierowania ludźmi określonego mianem zarządzania zasobami ludzkimi. Sys-

tem ocen zapewnia więc zaspokojenie jednej z podstawowych potrzeb psychicznych, jaką stanowi potrzeba porównań społecznych. Potrzeba ta w dużym stopniu ukierunkowuje zachowanie człowieka w jego otoczeniu społecznym. Ten ważny aspekt zarządzania podjęła w swoim artykule **Katarzyna Znańska-Kozłowska**, która za cel postawiła sobie teoretyczne zweryfikowanie istoty oceniania pracowników.

Magdalena Kraczla uważa, że wypalenie zawodowe jest zjawiskiem powszechnym we współczesnych organizacjach, choć najczęściej nie jest rozpatrywane w miejscu pracy jako problem organizacyjny. Powszechne myślenie o wypaleniu zawodowym skoncentrowane jest na pracowniku i jego słabości w zakresie znoszenia trudności psychologicznych. Tymczasem syndrom wypalenia jest mocno związany ze stresogennym miejscem pracy i doświadczaniem przez pracownika chronicznego obciążenia emocjonalnego. Skutki w postaci symptomów wypalenia zawodowego nie są tylko indywidualnym problemem jednostki, ale przynoszą wymierne koszty dla organizacji, a w konsekwencji zjawisko wypalenia staje się poważnym problemem społecznym. W związku z tym problematyka wypalenia zawodowego w kontekście stresu organizacyjnego domaga się szerokich dociekań i wskazań praktycznych dla współczesnych środowisk pracy.

Jan Novotný i **Mariola Krakowczykóvá** skoncentrowali swoje rozważania na określeniu należności w Republice Czeskiej w kontekście regulacji prawnych kodeksu cywilnego i handlowego. Autorzy poruszają także zagadnienie ze względu na ramy prawne określone przez czeską Ustawę o niewypłacalności.

Jadwiga Bakonyi prezentuje pogląd, że studia podyplomowe i szkolenia są obecnie niezbędnym elementem uzupełniającym formalne wykształcenia uzyskiwane w ramach programów studiów I i II stopnia. Studenci często uczestniczą w obu tych formach równolegle, na co wskazują m.in. wyniki badań zaprezentowanych w artykule. Dobrze dopasowana oferta szkoleń i studiów podyplomowych to korzyść dla wszystkich zainteresowanych stron. Absolwenci zyskują umiejętności preferowane przez przyszłych lub obecnych pracodawców, a dla uczelni, zwłaszcza niepublicznych, jest to jedno z dodatkowych źródeł finansowania.

Problematykę edukacji osób dorosłych podejmuje także **Irena Piskořová**. Autorka dokonała próby oceny usług w zakresie edukacji, stwierdzając, że na jakość edukacji w dużym stopniu mają wpływ wykładowcy (trenerzy), którzy są bezpośrednio zaangażowani w proces edukacji, i z tego powodu są kluczową jednostką w procesie edukacji.

Irena Dudzik-Lewicka skoncentrowała się na specyfice zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu. Podjęła próbę ukazania, w jaki sposób kryzys gospodarczy może wpływać na prace zarządzających przedsiębiorstwem oraz jakie zmiany wymusza w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kryzys jest zjawiskiem odwiecznym, to wielkie wyzwanie dla światowej gospodarki, to stan, który z całą pewnością zagraża bytowi przedsiębiorstwa. Autorka próbuje znaleźć odpowiedzi na pytanie: Co należy więc robić w stanie zagrożenia? Jej odpowiedź to: „zdecydowanie i bezwzględnie wprowadzać zmiany”.

Każdą zorganizowaną działalność cechuje istnienie określonych procedur, zasad działania, określonych przez kierownictwo danej jednostki organizacyjnej, które mają zapewnić spójność funkcjonowania, a nade wszystko osiągnięcie założonych celów. Ale nawet najlepiej opracowane reguły i systemy nie będą w pełni efektywne, jeśli nie będą jednocześnie funkcjonowały procedury kontroli wewnętrznej. Tę problematykę prezentuje **Dorota Flešzer**, według której prawidłowość ta obejmuje również jednostki organizacyjne administra-

cji publicznej. Dlatego też wprowadza się w nich systemy kontroli wewnętrznych, w tym w szczególności kontrolę zarządczą.

Transformacja polskiej gospodarki spowodowała konieczność zmian w przedsiębiorstwach i ich dostosowanie się do nowych warunków panujących na rynku. Wynikiem tego są przemiany strukturalne w zasadzie w każdym z sektorów gospodarki. Zmiany te spowodowane są chęcią walki z narastającą konkurencją między innymi poprzez tworzenie grup kapitałowych. Efekty społeczne działania grup kapitałowych w Polsce przedstawia **Olimpia Grabiec**, która podkreśla, że uczestnictwo w grupie kapitałowej jest dobrym przykładem możliwości rozwoju przedsiębiorstw.

Jerzy Janczewski prezentuje natomiast wybrane kwestie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W opracowaniu scharakteryzowano wybrane przedsiębiorstwo transportu drogowego oraz jego cele strategiczne, pokazano strategiczną kartę wyników i mapę strategii oraz oceniono efekty wdrożenia controllingu.

Oksana Seroka-Stolka zaprezentowała terminologię i charakterystykę firm typu *born global*, które należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i są przykładem przyspieszonego procesu internacjonalizacji. Autorka przedstawiła również przegląd najnowszych modeli firm *born global* w literaturze światowej. Dokonała przeglądu badań firm typu *born global* w Polsce oraz wskazała wybrane determinanty ich rozwoju.

Monika Klimczok i **Anna Tomczyk** przedstawiają koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i jej znaczenie z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, która jest niezbędna do skutecznego planowania oraz prawidłowego funkcjonowania organizacji. Skuteczne wprowadzanie zasad zarządzania wiedzą może przyczynić się do wypracowania pozytywnego nastawienia do działań w zakresie prowadzonego dialogu z interesariuszami i sformułowania prawidłowej strategii społecznej odpowiedzialności dla przedsiębiorstwa.

Obecnie hipermarkety stosują przeróżne narzędzia promocji, które często w dużym stopniu wpływają na satysfakcję konsumentów. **Paulina Gajewska** i **Irena Szewczyk** podjęły problematykę związku narzędzi promocji z satysfakcją nabywcy przy wykorzystaniu modelu Kano. Satysfakcja klienta jest kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji. W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących wpływu narzędzi promocji na satysfakcję nabywcy.

Celem artykułu **Agaty Młynarskiej-Jurczuk** jest zaprezentowanie ram interpretacyjnych pozwalających na wgląd w mechanizmy czyniące z zarządzania poczuciem winy skuteczne narzędzie wpływu w reklamie. Analiza wykorzystania negatywnych emocji w strategiach reklamowych skupia się najczęściej na emocjach strachu i lęku, rzadziej poddawane są analizie emocje samoświadomościowe, takie jak wina i wstyd. Autorka omawia główne założenia teoretyczne oraz wyniki wcześniejszych badań w celu wskazania na znaczenie wywoływania poczucia winy jako skutecznego narzędzia wpływu w reklamie. Podejmuje także rozważania dotyczące wpływu intensywności przekazu, wiarygodności reklamy oraz intencji reklamodawcy na efektywność reklam wywołujących poczucie winy.

Tomasz Trojanowski natomiast wyjaśnia istotę sprzedaży osobistej jako podstawowego środka komunikacji interpersonalnej wchodzącego w skład instrumentarium zintegrowanej promocji mix obok reklamy, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego i public relations. W dalszej części artykułu charakteryzuje personel sprzedaży oraz wskazuje między innymi na cechy osobowościowe dobrego sprzedawcy i znaczenie zarządzania personelem sprzedaży.

Dostrzeżenie negatywnych skutków rozszerzania modelu konsumpcji nietrwałej skłania do podejmowania działań zmierzających do ich ograniczenia. Jednym z takich działań jest prowadzenie akcji i kampanii społecznych kształtujących wiedzę ekologiczną konsumentów. W związku z tym celem artykułu **Małgorzaty Szatan** i **Katarzyny Walczuk** jest zwrócenie uwagi na edukacyjną funkcję kampanii. Scharakteryzowane zostaną popularne akcje ekologiczne np. „Godzina dla Ziemi”, „SOS dla świata”, „Nie zaśmiecaj swojego sumienia” i inne. Przytoczone wyniki badań własnych zobrazują, jakie znaczenie przypisują badani prowadzonym akcjom i kampaniom proekologicznym.

Paulina Gajewska, **Maciej Kajstura** i **Gabriel Lebioda** koncentrują swoją uwagę na jakości jako determinancie w procesie zakupu. W dzisiejszych czasach jakość odgrywa coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji zakupowych. Wzrasta liczba osób, które chętnie więcej zapłacą za lepszą jakość. To zjawisko wynika z panującego przekonania, że niska cena równa się niskiej jakości. Znalazło to odzwierciedlenie w przysłowiu: „Kto tanio kupuje – dwa razy traci”. Jest to tendencja wzrastająca, na którą muszą zwrócić uwagę przedsiębiorcy. Jeśli chcą zdobyć klientów i ich utrzymać, powinni postawić na jakość.

Z kolei **Piotr Zasepa** podjął się omówienia funkcjonowania odwrotnych oraz lewarowanych funduszy typu Exchange-Traded Fund. Rynek finansowy charakteryzuje się szybkim wzrostem innowacyjnych rozwiązań produktowych. Jednym z nowych segmentów rynku finansowego są Exchange Traded Fund (ETF), których liczba na całym świecie w 2012 roku przekroczyła 3250, a ich aktywa wyniosły 1,5 biliona dolarów. Jedną z ostatnich zmian innowacyjnych produktów działających w tym sub-segmencie rynku są odwrócone i lewarowane Exchange Traded Funds. Ich debiut miał miejsce na giełdach w latach 2005-2006, w 15 lat po ich pierwszym debiucie na rynku publicznym. Fundusze te są bardzo złożone w swojej konstrukcji i przeznaczone dla doświadczonych inwestorów, którzy mogą wykorzystać je do zarządzania ryzykiem portfela aktywów, jak również w celach spekulacyjnych.

Rafał Balina, **Jolanta Pochopień** i **Marta Idasz-Balina** przedstawiają zadania banków zrzeszających i ich znaczenie w opinii zarządzających bankami spółdzielczymi. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że bankom spółdzielczym należącym do zrzeszeń zależy przede wszystkim na prowadzeniu działań wizerunkowych oraz działań związanych z opracowywaniem strategii rozwoju całego sektora spółdzielczego. Badani uznali również, że banki zrzeszające w zadowalającym stopniu wykonują powierzone im zadania.

Artykuł **Anny Lemańskiej-Majdzik** i **Piotra Tomskiego** dotyczy przedsiębiorstw obsługujących w zakresie pośrednictwa na rynku nieruchomości. Przedstawiono w nim przegląd wybranej literatury definiującej osobę pośrednika w obrocie nieruchomościami działającego na rynku oraz jego rolę związaną z transakcjami rynkowymi. Ponadto na podstawie badań własnych przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw usługowych obsługujących rynek nieruchomości w Częstochowie w zakresie pośrednictwa dokonano charakterystyki omawianej grupy przedsiębiorstw.

Monika Złoto-Małołepczy wskazuje na procesy nabywania nieruchomości przez cudzoziemców. Zwraca uwagę na istotę samego zezwolenia, jego charakter prawny jako decyzji administracyjnej, procedurę uzyskania zezwolenia, z uwzględnieniem promesy jako przyrzeczenia uzyskania zezwolenia oraz na organy, strony postępowania, czas trwania zezwolenia, jak i możliwość zaskarżenia decyzji organu. Autorka podnosi ponadto kwestie

dotyczące nabywania polskich nieruchomości przez obywateli państw Unii Europejskiej oraz przez państwa będące członkami Europejskiego Obszaru Gospodarczego, od których niewymagane jest zezwolenie.

Zeszyt zamyka artykuł **Marcina Zawady, Arnolda Pabiana, Felicjana Byłoka i Roberta Kucęby** dotyczący konkurencji na rynku energii elektrycznej. Jednym z głównych celów polityki energetycznej UE jest liberalizacja rynku energii elektrycznej na jej całym obszarze i utworzenie jednolitego rynku wewnętrznego. Jest to jedyna droga do osiągnięcia zadowalającego poziomu konkurencji, przy wysokiej koncentracji i zintegrowaniu przemysłu energetycznego we wszystkich państwach członkowskich. Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest charakterystyka i ocena stanu konkurencji na rynku energii elektrycznej w Polsce i pozostałych państwach Unii Europejskiej. Do oceny tej wykorzystano takie mierniki, jak: liczba wytwórców (dla rynku hurtowego) i dostawców (dla rynku detalicznego) o przynajmniej 5-procentowym udziale w rynku energii elektrycznej, indeks HHI (indeks Herfindhala-Hirschmana) oraz liczba klientów korzystających z prawa wyboru sprzedawcy (ang. TPA).

Zespół Redakcyjny składa serdeczne podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania niniejszego zeszytu.

*Małgorzata Smolarek
Joanna Dzieńdziora*