

## Przedmowa

|                  |    |
|------------------|----|
| Jan Skalik ..... | 13 |
|------------------|----|

## Część I. Zjawiska kryzysowe w organizacji

### Rozdział 1. Istota zjawisk kryzysowych w organizacji

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1.1. O istocie zjawisk kryzysowych organizacji</b>                   |    |
| Zygmunt Kral, Anna Zabłocka -Kluczka .....                              | 17 |
| <b>1.2. Kryzys – "funkcja" ciągła czy nieciągła organizacji</b>         |    |
| Łukasz Wawrzynek, Urszula Bąkowska .....                                | 24 |
| <b>1.3. Kryzys w organizacji a metafory organizacji Garetha Morgana</b> |    |
| Szymon St. Kamiński .....                                               | 30 |

### Rozdział 2. Strategiczne aspekty kryzysu w organizacji

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>2.1. Strategia i taktyka w zarządzaniu antykryzysowym</b>                         |    |
| Kazimierz Krzakiewicz .....                                                          | 35 |
| <b>2.2. Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie</b>                       |    |
| Kamila Malewska .....                                                                | 42 |
| <b>2.3. Zarządzanie bez celów</b>                                                    |    |
| Rafał Krupski .....                                                                  | 50 |
| <b>2.4. Źródła kryzysów w przedsiębiorstwach rodzinnych</b>                          |    |
| Łukasz Sułkowski .....                                                               | 55 |
| <b>2.5. Sytuacje kryzysowe w partnerskich relacjach przedsiębiorstwa z klientami</b> |    |
| Estera Piwoni -Krzyszowska .....                                                     | 60 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>2.6. Kryzys a kształtowanie strategii w szpitalach</b>                                     |    |
| Joanna Kacala .....                                                                           | 65 |
| <b>2.7. Mierniki nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w rozwoju przedsiębiorstwa</b> |    |
| Krzysztof Misiolek .....                                                                      | 72 |
| <b>2.8. System wczesnego ostrzegania a cykl życia organizacji</b>                             |    |
| Paweł Cabała.....                                                                             | 80 |

### **Rozdział 3. Zjawiska kryzysowe w usługach społecznych**

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3.1. Kryzys finansowy w jednostkach administracji publicznej – ujęcie teoretyczne</b>                                 |     |
| Beata Barczak, Katarzyna Bartusik .....                                                                                  | 87  |
| <b>3.2. Kryzys a zmiana zarządzania szkołą wyższą</b>                                                                    |     |
| Jarosław Witkowski .....                                                                                                 | 93  |
| <b>3.3. Działania prywatnych przedsiębiorstw medycznych w obliczu kryzysu rynku usług medycznych w Polsce</b>            |     |
| Katarzyna Libor .....                                                                                                    | 99  |
| <b>3.4. Czynniki systemu ochrony zdrowia kształtujące zarządzanie samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej</b> |     |
| Katarzyna Zadros.....                                                                                                    | 103 |
| <b>3.5. Kryzys administracji samorządowej</b>                                                                            |     |
| Witold Szumowski, Tomasz Sudol.....                                                                                      | 108 |

## **Część II. Zmiana organizacyjna jako źródło sukcesu organizacji**

### **Rozdział 4. Kryzys jako źródło sukcesu organizacji**

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.1. Relacje sukcesu części i całości przedsiębiorstwa</b>                                                           |     |
| Ber Haus .....                                                                                                          | 115 |
| <b>4.2. Antycypacyjność – atrybut strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa</b>                                       |     |
| Hanna G. Adamkiewicz -Drwillo .....                                                                                     | 122 |
| <b>4.3. System organizacyjny jako element kształtujący wartość przedsiębiorstwa</b>                                     |     |
| Piotr Grajewski .....                                                                                                   | 127 |
| <b>4.4. Orientacja na wartość jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu transakcji fuzji i przejęć</b> |     |
| Grzegorz Piecek.....                                                                                                    | 133 |

## Rozdział 5. Zmiana organizacyjna w zarządzaniu kryzysowym

|       |                                                                                                                                    |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.  | Zmiana jako forma przezwycięzania zjawisk kryzysowych w organizacji<br>Jan Skalik.....                                             | 145 |
| 5.2.  | Rewolucja wobec kryzysu organizacji<br>Grzegorz Belz .....                                                                         | 152 |
| 5.3.  | Modelowanie procesu zmiany strategicznej<br>Bartłomiej Gabryś.....                                                                 | 159 |
| 5.4.  | Konsolidacja – restrukturyzacja – prywatyzacja. Problem wyboru kolejności<br>Józef Kosiński.....                                   | 165 |
| 5.5.  | Specyficzne cechy restrukturyzacji organizacyjnej dużych przedsiębiorstw<br>przemysłowych<br>Agnieszka Zakrzewska -Bielawska ..... | 171 |
| 5.6.  | Fuze instrumentem zamierzeń antykryzysowych przedsiębiorstw w Polsce<br>okresu zmian globalizacyjnych<br>Zbigniew Malara.....      | 178 |
| 5.7.  | Kierunki przeobrażeń przedsiębiorstw usługowych w warunkach kryzysu<br>(wyniki badań)<br>Zbigniew Antczak .....                    | 182 |
| 5.8.  | Zmiany lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze wieloinstancyjnego<br>podmiotu gospodarczego<br>Dariusz Sobotkiewicz.....    | 190 |
| 5.9.  | Oddziaływanie procesu zmian na funkcjonowanie wielkoobszarowych<br>przedsiębiorstw rolnych<br>Krzysztof Firlej .....               | 197 |
| 5.10. | Reakcja polskiego rynku kapitałowego na informację o przejęciach i fuzjach<br>Grzegorz Piecek.....                                 | 203 |

## Część III. Metody zarządzania kryzysowego w organizacji

### Rozdział 6. Zarządzanie organizacjami w sytuacjach kryzysowych

|      |                                                                                                                               |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. | Wybrane problemy funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu<br>Lidia Kaliszczak, Stanisław Marczuk .....              | 219 |
| 6.2. | Rola rady nadzorczej w zapobieganiu kryzysowi przedsiębiorstwa – aspekty<br>formalno-prawne oraz biznesowe<br>Jan Jezak ..... | 225 |

|             |                                                                                                                                                                   |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6.3.</b> | <b>Stocznia Gdynia S.A. – Zarządzanie w kryzysie – Analiza programu naprawy</b><br>Bogdan Nogalski, Henryk Macinkiewicz.....                                      | 232 |
| <b>6.4.</b> | <b>Kryzys przemysłu stalowego w Polsce i kierunki jego przeobrażeń</b><br>Dariusz Cichoń, Dariusz Sala .....                                                      | 239 |
| <b>6.5.</b> | <b>Koncepcja zarządzania wartością firmy na przykładzie przedsiębiorstw energetycznych</b><br>Marcin Nieplowicz, Bartłomiej Garbicz.....                          | 243 |
| <b>6.6.</b> | <b>Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi i biurowymi w sytuacji kryzysowej na przykładzie rynku krakowskiego</b><br>Dariusz Cichoń .....                      | 251 |
| <b>6.7.</b> | <b>Pakiet gwarancji pracowniczych jako narzędzie stabilizacji organizacji w sytuacji kryzysowej – analiza przypadku</b><br>Mirosław Czapiewski, Wiktor Klisz..... | 258 |

## **Rozdział 7. Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w procesie przewyższania zjawisk kryzysowych w organizacji**

|             |                                                                                                                                                                    |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7.1.</b> | <b>Możliwości zastosowania współczesnych koncepcji organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach działających w warunkach kryzysu</b><br>Aleksander Binsztok..... | 263 |
| <b>7.2.</b> | <b>Strategiczne dopasowanie procesów biznesowych jako metoda zarządzania organizacją w warunkach kryzysu</b><br>Szymon Cyfert .....                                | 271 |
| <b>7.3.</b> | <b>Elastyczność przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach kryzysu</b><br>Katarzyna Puszek -Machowczyk.....                                                      | 275 |
| <b>7.4.</b> | <b>Wykorzystanie metody zarządzania ryzykiem przedsiębiorcy w sytuacjach kryzysowych</b><br>Aleksandra Sus -Januchowska .....                                      | 282 |
| <b>7.5.</b> | <b>Holoniczne koncepcje zarządzania i sterowania procesami wytwórczymi</b><br>Wojciech Muszyński, Zbigniew Banaszak .....                                          | 288 |
| <b>7.6.</b> | <b>Reorientacja na procesy a kryzys przedsiębiorstwa</b><br>Katarzyna Olszewska.....                                                                               | 296 |
| <b>7.7.</b> | <b>Kierunki zmian w zarządzaniu małą firmą entraprenerską</b><br>Aneta Stosik .....                                                                                | 302 |
| <b>7.8.</b> | <b>Układy outsourcingowe, czyli jak radzić sobie z kryzysem w kryzysie</b><br>Jerzy Niemczyk.....                                                                  | 307 |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7.9. Outsourcing i co-sourcing jako metody doskonalenia instytucji niekomercyjnych</b><br>Angelika Wodecka -Hyjek .....       | 312 |
| <b>7.10. Outsourcing kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa</b><br>Marek Ćwiklicki .....                                        | 320 |
| <b>7.11. Organizacja wirtualna – możliwości przeciwdziałania czy pogłębianie kryzysu organizacji</b><br>Katarzyna Olejczyk ..... | 327 |
| <b>7.12. Wymagania normy ISO 9001:2000, a kryzys organizacji</b><br>Arkadiusz Wierzbic .....                                     | 332 |
| <b>7.13. Controlling a sytuacje kryzysowe w rozwoju przedsiębiorstwa</b><br>Janusz Marek Lichtarski.....                         | 336 |
| <b>7.14. Zjawiska kryzysowe organizacji a kontroling</b><br>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka -Kluczka .....     | 342 |
| <b>7.15. Zapobieganie sytuacjom kryzysowym w projekcie</b><br>Marek Wąsowicz.....                                                | 351 |
| <b>7.16. Dywetycje jako sposób przezwycięzania kryzysu w przedsiębiorstwie</b><br>Grażyna Osbert -Pociecha.....                  | 357 |
| <b>7.17. Przekształcenie własnościowe jako forma wyjścia z sytuacji kryzysowej</b><br>Szymon Rychtowski .....                    | 363 |
| <b>7.18. Zatory płatnicze – jak im zapobiec</b><br>Zygmunt Mietlewski .....                                                      | 369 |

## **Część IV. Rola człowieka i kapitału intelektualnego w zarządzaniu kryzysowym**

### **Rozdział 8. Kapitał intelektualny organizacji w zarządzaniu kryzysowym**

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>8.1. Negatywne skutki kryzysu dla kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa</b><br>Ewa Głuszek ..... | 377 |
| <b>8.2. Wiedza jako remedium na sytuacje trudne</b><br>Ewa Stańczyk -Hugiet.....                        | 384 |
| <b>8.3. Elementy zarządzania wiedzą w kontekście marketingu relacyjnego</b><br>Kazimierz Perechuda..... | 389 |

|             |                                                                                                                                                                    |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>8.4.</b> | <b>Budowanie kapitału intelektualnego organizacji poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi</b>                                                                        |     |
|             | Halina Czubasiewicz .....                                                                                                                                          | 394 |
| <b>8.5.</b> | <b>Kierunek zmian organizacji a rozwój kapitału intelektualnego</b>                                                                                                |     |
|             | Marek Jabłoński .....                                                                                                                                              | 400 |
| <b>8.6.</b> | <b>Zmiana paradygmatu zarządzania. Nowe pojmowanie organizacji</b>                                                                                                 |     |
|             | Mieczysław Morawski .....                                                                                                                                          | 408 |
| <b>8.7.</b> | <b>Nowoczesne technologie zarządzania jakością jako element zarządzania zmianami w generowaniu wartości niematerialnych przedsiębiorstwa – podejście procesowe</b> |     |
|             | Wojciech Cieśliński .....                                                                                                                                          | 414 |

## **Rozdział 9. Kierownik w obliczu kryzysu organizacji**

|             |                                                                 |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>9.1.</b> | <b>Charyzmatyczny lider a organizacja w kryzysie</b>            |     |
|             | Adela Barabasz .....                                            | 421 |
| <b>9.2.</b> | <b>Kreowanie sylwetki menedżera przedsiębiorstwa XXI wieku</b>  |     |
|             | Leszek Kiełtyka .....                                           | 427 |
| <b>9.3.</b> | <b>Prwództwo w dobie kryzysu wartości</b>                       |     |
|             | Agata Wiśniewska -Szalek .....                                  | 433 |
| <b>9.4.</b> | <b>Kryzys decyzji jednostkowych i grupowych – uwarunkowania</b> |     |
|             | Janina Stankiewicz .....                                        | 439 |

## **Rozdział 10. Społeczne aspekty kryzysu organizacji**

|              |                                                                            |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>10.1.</b> | <b>Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu</b>  |     |
|              | Czesław Zajac .....                                                        | 443 |
| <b>10.2.</b> | <b>Kryzys w zespole pracowniczym – metody rozpoznawania i zapobiegania</b> |     |
|              | Daniel Gach .....                                                          | 450 |
| <b>10.3.</b> | <b>Sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa, a zespołowość</b>                  |     |
|              | Andrzej Bodak .....                                                        | 457 |
| <b>10.4.</b> | <b>Motywowanie w trudnych czasach</b>                                      |     |
|              | Wanda Maria Kopertyńska .....                                              | 461 |
| <b>10.5.</b> | <b>System motywacyjny w przedsiębiorstwie w świetle teorii agencji.</b>    |     |
|              | U źródeł kryzysu                                                           |     |
|              | Jerzy Przeniczka .....                                                     | 468 |

|                                                                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>10.6. Gospodarowanie personelem w obliczu kryzysu ze szczególnym uwzględnieniem derekrutacji</b><br>Krystyna Wrzosek .....                                                                                       | 475 |
| <b>10.7. Specyfika realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach sieciowo-wirtualnych (wyniki badań)</b><br>Zbigniew Antczak, Stanisław Kowalczyk .....                                                       | 479 |
| <b>10.8. Kariera zawodowa jednostki w organizacji a kryzys</b><br>Alicja Smolbik -Jęczmień .....                                                                                                                    | 484 |
| <b>10.9. Elastyczność zatrudnienia w warunkach trudnego rynku pracy</b><br>Anna Ciemiak -Emerych .....                                                                                                              | 492 |
| <b>10.10. Elastyczność pracy jako koncepcja przeciwdziałania i ograniczania kryzysu</b><br>Beata Skowron -Mielnik .....                                                                                             | 498 |
| <b>10.11. Sytuacje kryzysowe w procesie wartościowania pracy – raport z badań</b><br>Tomasz Kawka .....                                                                                                             | 505 |
| <b>10.12. Wykorzystanie wartościowania kompetencji w tworzeniu relacji placowych we współczesnych organizacjach. Analiza przypadku przedsiębiorstwa energetyki ciepłej</b><br>Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki ..... | 513 |
| <b>10.13. Outplacement – instrument ograniczania niepożądanych skutków dekrutacji</b><br>Ewa Tracz .....                                                                                                            | 525 |
| <b>10.14. Rynek pracy w Polsce a wymogi Unii Europejskiej</b><br>Waldemar Polak .....                                                                                                                               | 534 |
| <b>10.15. Uwarunkowania wykorzystania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Przykład Handlowo-Produkcyjnej Spółdzielni Pracy „Gorzków” w Nowym Sączu</b><br>Katarzyna Szara .....                                   | 539 |

## **Rozdział 11. Kulturowe aspekty zarządzania kryzysowego**

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>11.1. Stan kultury w organizacjach gospodarczych</b><br>Małgorzata Czerska .....                | 547 |
| <b>11.2. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną w obliczu kryzysu</b><br>Sylvia Pierzchawka ..... | 556 |
| <b>11.3. Dwa typy zmiany kultury organizacyjnej</b><br>Marian Hopej, Robert Kamiński .....         | 562 |

## **Rozdział 12. Komunikacja w sytuacjach kryzysowych**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>12.1. Komunikowanie w sytuacji psychologicznie trudnej</b>                         |     |
| Renata Winkler .....                                                                  | 567 |
| <b>12.2. Komunikacja kryzysowa przedsiębiorstwa studium przypadku</b>                 |     |
| Beata Tarczydło .....                                                                 | 574 |
| <b>12.3. Sytuacje kryzysowe w negocjacjach</b>                                        |     |
| Andrzej Kozina .....                                                                  | 581 |
| <b>12.4. Konfliktogenne kształtowanie przepływu informacji w zespole pracowniczym</b> |     |
| Zdzisław Jasiński .....                                                               | 588 |
| <b>Nota o autorach</b> .....                                                          | 595 |