

Przegląd problemów  
doskonalenia systemów  
zarządzania przedsiębiorstwem



# **Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem**

**pod redakcją Adama Stabryły**

Kraków 2011

Książka jest rezultatem badań naukowych prowadzonych w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2010 r.

#### AUTORZY

- Rozdział 1 - Adam Stabryła
- Rozdział 2 - Jolanta Walas-Trębacz
- Rozdział 3 - Jan Beliczyński
- Rozdział 4 - Małgorzata Tyrańska
- Rozdział 5 - Andrzej Kozina
- Rozdział 6 - Beata Barczak

#### RECENZENT

Prof. dr hab. Henryk Bieniok

#### WYDAWCA

Mfiles.pl, seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania

© Copyright by Mfiles.pl, 2011

All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy.

E-mail: [wydawnictwo@mfiles.pl](mailto:wydawnictwo@mfiles.pl)

WWW: <http://wydawnictwo.mfiles.pl>

Narodowy Uniwersalny Katalog Centralny (NUKAT):

1/Zarządzanie przedsiębiorstwem. 2/Innowacje organizacyjne \x zarządzanie.

3/Outsourcing. 4/Personel \x kierowanie. 5/Reklama \x zarządzanie

6/Systemy \x informacyjne \x zarządzania.

ISBN 978-83-931128-5-2

# Spis treści

<b>Przedmowa .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Wybrane metody rozwiązywania wieloaspektowych problemów decyzyjnych w procesie zarządzania projektami.....</b>	<b>9</b>
1.1. Istota metodyki rozwiązywania wieloaspektowych problemów decyzyjnych (RWPD) .....	9
1.2. Cykl procesu badawczego w rozwiązywaniu zadań projektowych.....	10
1.3. Regulamin podejmowania decyzji dla systemu dwustopniowej oceny projektów (SDOP) .....	11
1.4. Analiza progowa w wyborze racjonalnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem .....	14
1.5. Metoda normalizacji ilorazowej i metoda agregacji punktowej w decyzjach projektowych .....	17
1.6. Ranking kwalifikowany projektów .....	20
<b>2. Analiza systemu zarządzania łańcuchem wartości .....</b>	<b>23</b>
2.1. Zarządzanie procesem tworzenia wartości w przedsiębiorstwie .....	23
2.2. Ewolucja systemu łańcucha wartości .....	26
2.3. Identyfikacja krytycznych czynników zmian systemu łańcucha wartości .....	29
2.4. Budowanie modelu biznesu jako warunek kompetencji tworzenia wartości .....	30
2.5. Integracja i koordynacja w systemie zarządzania łańcuchem wartości .....	37
2.6. Przykład systemu zarządzania łańcuchem wartości. Porównanie modelu łańcucha wartości w firmach Marks & Spencer oraz Zara .....	39
<b>3. Analiza systemu zarządzania wartością dla klienta.....</b>	<b>45</b>
3.1. Istota, geneza i typologia wartości .....	45
3.2. Pojęcie wartości dla klienta .....	56
3.3. System zarządzania wartością dla klienta.....	63
3.4. Istota analizy systemu zarządzania wartością dla klienta.....	67
3.5. Charakterystyka systemu zarządzania wartością dla klienta .....	70
3.6. Metodyka oceny i projektowania systemu zarządzania wartością dla klienta .....	89
3.7. Prezentacja empiryczna wybranych elementów systemu zarządzania wartością dla klienta .....	94

<b>4. System oceny kompetencji kadry menedżerskiej.....</b>	<b>101</b>
4.1. Ogólne założenia budowy systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej .....	101
4.2. Przedmiot oceny – istota, cechy i struktura kompetencji menedżerskich .....	103
4.3. Wzorce oceny kompetencji menedżerskich .....	112
4.4. Kryteria oceny kompetencji menedżerskich .....	116
4.5. Klasyfikacja i zakres zastosowania metod oceny kompetencji menedżerskich w praktyce przedsiębiorstw .....	117
4.6. Wykorzystanie metod oceny kompetencji menedżerskich w praktyce przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	121
<b>5. Analiza wykorzystania metodyki planowania negocjacji w zarządzaniu projektami doradczymi .....</b>	<b>127</b>
5.1. Uwagi wstępne .....	127
5.2. Metodyka planowania negocjacji w firmie .....	127
5.3. Cele i zakres prac badawczych .....	132
5.4. Metody, obiekty i przebieg badań .....	134
5.5. Identyfikacja procesu planowania negocjacji (wyniki badań).....	137
5.6. Ocena i kierunki zmian metodyki planowania negocjacji (wnioski i zalecenia) .....	145
5.7. Podsumowanie .....	149
<b>6. Analiza i projektowanie systemu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie.....</b>	<b>151</b>
6.1. Interpretacja terminów związanych z systemem zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie.....	151
6.2. Współczesne modele procesu innowacyjnego.....	154
6.3. Wieloaspektowe ujęcie systemu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie .....	157
6.4. Metodyka analizy i projektowania systemu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie .....	162
6.5. Przykład systemu zarządzania wspierającego wprowadzanie innowacji produktowych i organizacyjnych .....	168
<b>Bibliografia .....</b>	<b>175</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>189</b>
<b>Spis rysunków.....</b>	<b>191</b>

## Przedmowa

Problematyka badania i doskonalenia systemów zarządzania pierwotnie była osadzona w klasycznej szkole zarządzania, natomiast w późniejszym okresie swego rozwoju bardzo silnie ciążyła w kierunku teorii systemów oraz metodologii modelowania statystyczno-matematycznego.

Współcześnie nastąpił rozwój badań w zakresie analizy i projektowania systemów zarządzania, ukierunkowany na różnorodne dziedziny działalności praktycznej. Przykładami tych dziedzin są m. in.: sfera B+R, zarządzanie projektami, planowanie strategiczne, logistyka i działalność operacyjna, inwestycje, zasoby ludzkie, finanse i rachunkowość, procesy administracyjno-biurowe, procesy technologiczne, marketing. Dla tych dziedzin teoria i praktyka wypracowały określone modele i programy komputerowe systemów zarządzania.

Zbiór systemów zarządzania rozpatrywany od strony zasobowej i funkcjonalnej jest w sposób zasadniczy wzbogacony pod względem instrumentalnym. W tym wymiarze mieszczą się na przykład modele decyzyjne, algorytmy, instrumenty finansowe, metody diagnozowania i prognozowania. Nie sposób pominąć także koncepcji „organizacji uczącej się”, zarządzania wiedzą, podejścia zwanego „myśleniem sieciowym”, algorytmizacji zarządzania procesowego, planowania negocjacji, zarządzania jakością, nadzoru korporacyjnego i in. To całe złożone i wielorakie instrumentarium badawcze stanowi nic innego, jak zestaw systemów zarządzania, które mogą występować w postaci systemów cząstkowych lub rozwiązań zintegrowanych.

Prezentowana publikacja zawiera sześć rozdziałów, będących wybranymi koncepcjami i rozwiązaniami w dziedzinie badania i doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Jedne rozdziały mają charakter typowo metodologiczny, inne koncentrują się na ujęciu empirycznym. Przede wszystkim jednak są one podporządkowane celom analityczno-diagnostycznym oraz projektowym. Przedstawione modele i formuły użytkowe są propozycjami, które stanowią wkład w rozwój metodologii badań nad systemami zarządzania przedsiębiorstwem.

Adam Stabryła