

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

Iwona Gawron, Bogusz Mikuła

**Wprowadzenie do zarządzania.
Rozwój, funkcje, koncepcje**

Nowy Sącz 2020

Redaktor Naukowy

dr inż. Iwona Gawron, dr hab. Bogusz Mikoła, prof. PWSZ

Redaktor Wydania

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Recenzja

prof. dr hab. Marek Lisiński

Redaktor Techniczny

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2020

ISBN 978-83-65575-64-7

Wydawca

Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: wn@pwsz-ns.edu.pl

Adres Redakcji

Nowy Sącz 33-300, ul. Staszica 1
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: tbolanowska@pwsz-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
33-300 Nowy Sącz, ul. Lwowska 143
tel.: +48 18 547 45 45, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Wstęp (Bogusz Mikuła).....	5
1. Ewolucja orientacji w zarządzaniu (Bogusz Mikuła)	
1.1. Podstawowe orientacje w zarządzaniu	8
1.2. Orientacja przedsiębiorcza.....	9
1.3. Orientacja produkcyjna.....	10
1.4. Orientacja rynkowa	14
1.5. Orientacja globalna.....	16
1.6. Orientacja oparta na wiedzy.....	19
1.7. Orientacje w zarządzaniu z perspektywy całości zmian	23
2. Istota organizacji i zarządzania (Bogusz Mikuła)	
2.1. Pojęcie „organizacja”	25
2.2. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie	27
2.3. Pojęcie „zarządzanie”	31
2.4. Funkcje zarządzania	36
2.5. Cele organizacji i zarządzania.....	38
3. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu (Iwona Gawron)	
3.1. Pojęcie „podejmowanie decyzji”	41
3.2. Rodzaje i warunki podejmowania decyzji.....	42
3.3. Etapy procesu decyzyjnego	45
3.4. Metody podejmowania decyzji.....	47
4. Planowanie w organizacji (Bogusz Mikuła)	
4.1. Istota planowania i rodzaje planów	50
4.2. Planowanie na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym	53
4.3. Zasady planowania i cechy dobrego planu.....	57
4.4. Przykłady metod wykorzystywanych w planowaniu	59
5. Organizowanie (Iwona Gawron)	
5.1. Istota organizowania.....	62
5.2. Pojęcie i rodzaje struktur organizacyjnych.....	68
5.3. Nowoczesne struktury organizacyjne.....	80
6. Kierowanie, przewodzenie i motywowanie (Bogusz Mikuła)	
6.1. Kierowanie	90
6.2. Przewodzenie	95
6.3. Motywowanie	99

7. Kontrolowanie (Iwona Gawron)	
7.1. Pojęcie, cechy i funkcje kontroli	111
7.2. Etapy procesu kontroli	114
7.3. Rodzaje kontroli.....	115
7.4. Controlling w organizacji.....	121
8. Wybrane współczesne koncepcje organizacji (Bogusz Mikuła)	
8.1. Wprowadzenie do współczesnych koncepcji organizacji.....	126
8.2. Organizacja oparta na wiedzy	126
8.3. Organizacja ucząca się	128
8.4. Organizacja inteligentna.....	131
8.5. Organizacja sieciowa	135
8.6. Organizacja wirtualna	137
9. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania (Bogusz Mikuła)	
9.1. Zróżnicowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwach.....	140
9.2. Zarządzanie strategiczne	140
9.3. Zarządzanie produkcją	154
9.4. Zarządzanie jakością	157
9.5. Zarządzanie innowacjami.....	160
9.6. Zarządzanie informacją i komunikacją.....	162
9.7. Zarządzanie wiedzą.....	165
9.8. Zarządzanie kapitałem ludzkim.....	168
10. Pytania kontrolne i zadania (Iwona Gawron, Bogusz Mikuła).....	174
11. Słowniczek podstawowych pojęć (Iwona Gawron, Bogusz Mikuła).....	177
Zakończenie (Iwona Gawron)	181
Bibliografia	182
Spis tabel	197
Spis rysunków	199

Wstęp (Bogusz Mięka)

Zarządzanie z punktu widzenia pragmatycznego i naukowego jest działalnością oraz zbiorem wiedzy zaliczanym do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Tak ujęte zarządzanie odgrywa szczególną rolę w obszarze funkcjonowania społeczno-gospodarczego człowieka. Zarządzanie w życiu jest na tyle powszechne, że praktycznie rzecz biorąc – właściwie każdy codziennie stosuje jego elementy w swojej działalności zawodowej oraz pozazawodowej. W organizacjach istnieją stanowiska, w pracy których zakres wykonywanych zadań ściśle związanych z zarządzaniem jest szczególnie szeroki. O ile w życiu codziennym i na sporej części stanowisk wykonawczych człowiek może sobie doskonale poradzić bez posiadania teoretycznej wiedzy na temat zarządzania, to na wskazanych stanowiskach brak odpowiedniej wiedzy teoretycznej może skutkować poważnymi błędami, powodującymi różnego typu straty.

W ostatnich latach trwała szeroka dyskusja na temat systemu edukacji w Polsce, w trakcie której wskazywano na zbyt mały udział kształcenia praktycznego. Efektem tej dyskusji było m.in. wprowadzenie na studiach wyższych praktycznego profilu kształcenia. Zarządzania nie da się jednak nauczyć w sposób jedynie praktyczny, bez opanowania odpowiedniego zakresu teorii, bazując tylko na przykładach praktycznych, opowieściach praktyków o przebiegu ich kariery zawodowej i przyjmowanych przez nich sposobach radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych oraz sposobach odniesienia sukcesu, czy przez obserwację pracy kierowników. Niezbędne jest posiadanie przez osoby zajmujące się zarządzaniem odpowiedniego zakresu wiedzy teoretycznej o pojęciach, uwarunkowaniach, koncepcjach i metodach dotyczących danego obszaru działania i zarządzania. Wiedzę określić można jako „zasób kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia). Wiedza to usystematyzowany zbiór wiadomości będący uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki wykorzystuje się w procesach pracy, czy szerzej – w działaniu” (Stabryła, 2015, s. 171). Owe kompetencje merytoryczne z zakresu zarządzania możliwe są do nabycia poprzez proces uczenia się informacji obrazujących teorię zarządzania, a jedynie częściowo wzbogacić je można dzięki praktycznemu działaniu i nauce rozwiązywania problemów. Nauka przez praktyczne doświadczenie jest bowiem dość ograniczona. Aby wynieść z działania odpowiednią wiedzę, człowiek musi mieć możliwość zaobserwowania i głębokiego uświadomienia sobie skutków tego działania – wówczas będzie uczyć się przez doświadczenie. W zarządzaniu konsekwencje podjętych decyzji rozłożone są z kolei w czasie i niejednokrotnie ich efekty widoczne są po kilku latach. Wówczas trudno jest powiązać skutek z wcześniejszym działaniem (decyzją). W takiej więc sytuacji nauka z doświadczenia nie wystąpi. Kolejnym problemem jest to, że nauka z doświadczenia polega przede wszystkim na uczeniu się na błędach. Tymczasem w praktyce organizacji najczęściej brak jest atmosfery sprzyjającej takiemu uczeniu się. Zamiast błędy zaliczać do zasobów doświadczeń i formalnie je omawiać, dominuje karanie za popełnione błędy łącznie ze zwalnianiem pracowników. Poza tym człowiek z natury ma skłonność do usuwania z pamięci niemiłych doświadczeń. Tego rodzaju sytuacja to zatem kolejny powód świadczący o tym, że uczenie się zarządzania przez praktyczne doświadczenie jest ograniczone lub niemożliwe. Ostatnia uwaga dotyczy zmienności warunków zarządzania. Nie dość, że duża dynamika zmienności jest na niespotykanym dotąd poziomie, to pojawiają się sytuacje, z którymi nikt wcześniej nie miał do czynienia (np. kryzys finansowy w warunkach globalnego usieciowienia gospodarki światowej, pandemia koronawirusa). Podstawą odpowiedniego zachowania się w takich warunkach może być jedynie wiedza teoretyczna, ponieważ wiedzy

praktycznej po prostu przed zaistnieniem takich sytuacji nie ma. Uznać więc można, że P.M. Senge trafnie stwierdził, iż uczenie się jedynie przez doświadczenie jest iluzją (1998, s. 35). Dziwi więc fakt, że tak często stanowiska kierownicze obsadzone są ludźmi bez odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania, a argumentem mianowania jest niejednokrotnie posiadanie przez nich doświadczenia. Tymczasem wiedza teoretyczna z zarządzania na stanowisku kierowniczym jest tak samo ważna jak wiedza teoretyczna z nauk medycznych na stanowisku lekarza. Warto tu użyć stwierdzenia R.A. Webbera: „Umiejętność (stuka) bez wiedzy (nauki) oznacza stagnację i niemożność przekazania wiadomości” (1990, s. 14).

Z tego też względu miło jest nam przekazać Państwu książkę obejmującą kompendium wiedzy na temat zarządzania organizacjami, której treść została skoncentrowana na rozwoju zarządzania, jego funkcjach i koncepcjach. Składa się ona z dziewięciu zasadniczych rozdziałów, poświęconych kolejno:

- 1) ewolucji zarządzania, przedstawionej w przekroju podstawowych orientacji występujących w zarządzaniu, tj. przedsiębiorczej, produkcyjnej, rynkowej, globalnej i na wiedzy. Szczególną uwagę zwrócono na współczesną gospodarkę opartą na wiedzy, jej cechy oraz zagrożenia, a także rozwijający się Przemysł 4.0;
- 2) podstawowym pojęciom, jakimi są „organizacja”, „zarządzanie” i „kierowanie”, ale przedstawiono tu także otoczenie organizacji, funkcje zarządzania oraz cele organizacji i zarządzania;
- 3) podejmowaniu decyzji w zarządzaniu, ze wskazaniem istoty podejmowania decyzji, rodzaju decyzji i warunków ich podejmowania, etapów procesu decyzyjnego oraz wybranych metod podejmowania decyzji;
- 4) planowaniu, gdzie omówiono istotę planowania, rodzaje planów, planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne, zasady planowania i cechy dobrego planu oraz wybrane metody wykorzystywane w planowaniu;
- 5) organizowaniu, ze szczególnym uwzględnieniem metod organizowania procesów pracy oraz zagadnienia budowy klasycznych i współczesnych struktur organizacyjnych;
- 6) pracy z ludźmi, skoncentrowanej na zagadnieniu kierowania, przewodzenia oraz motywowania. Szczególną uwagę poświęcono stylom kierowania i systemowi motywacji pracowniczej;
- 7) kontrolowaniu z uwzględnieniem istoty, cech i funkcji kontroli, etapów procesu kontroli i rodzajów kontroli oraz controllingu;
- 8) najnowszym podstawowym koncepcjom organizacji: organizacjom opartym na wiedzy, organizacjom uczącym się, organizacjom inteligentnym, organizacjom sieciowym i organizacjom wirtualnym;
- 9) kluczowym koncepcjom zarządzania wykorzystywanym w przedsiębiorstwach, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie produkcją, zarządzanie jakością, zarządzanie innowacjami, zarządzanie informacją i komunikacją oraz najnowszym, jak zarządzanie wiedzą i zarządzanie kapitałem ludzkim.

Książkę kończą pytania kontrolne i zadania oraz słowniczek podstawowych pojęć.

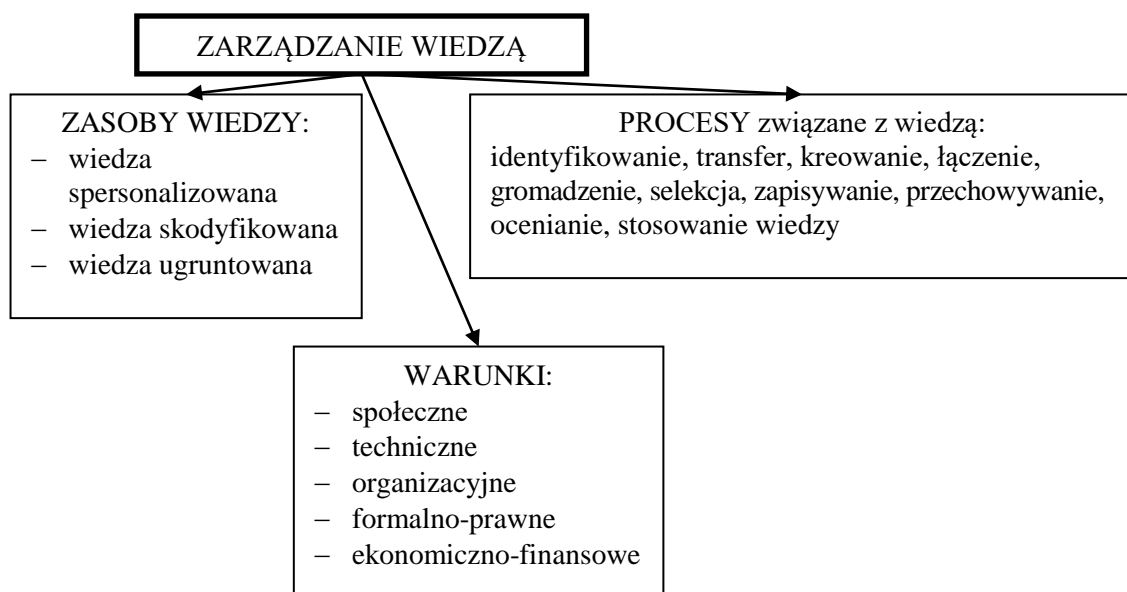
Celem niniejszej publikacji jest więc przedstawienie zasadniczej wiedzy z podstaw zarządzania, którą niewątpliwie dla celów praktycznych należy uzupełniać o kolejne studia innych książek i artykułów skoncentrowanych szczegółowo na zagadnieniach tu ogólnie omówionych (jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie produkcją, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą itd.) oraz nieomówionych (jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami, lean management, kaizen, benchmarking itd.). Książka adresowana

jest głównie do studentów kierunków praktycznych, na których w programie studiów występuje przedmiot z zakresu podstaw zarządzania. Może jednak stanowić cenny zasób wiedzy także dla praktyków zarządzania, osób prowadzących własną działalność gospodarczą lub zajmujących stanowiska kierownicze zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach. Książka zawiera też elementy naukowe, będące wynikiem pracy naukowej autorów, dlatego może być również przydatna osobom zajmującym się np. zagadnieniami nowoczesnych koncepcji organizacji lub współczesnego zarządzania w odniesieniu do zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim. Mamy nadzieję, że publikacja ta oceniona zostanie przez Czytelników jako cenne źródło wiedzy i motywacji do dalszych studiów.

9.7. Zarządzanie wiedzą

Kwestia zarządzania wiedzą jest ściśle powiązana z działaniem, wydajnością, kreatywnością i innowacją. Wiedza należąca do organizacji i jej członków jest „sercem” organizacji. Jest to potencjał, który może być wykorzystany do budowania przewagi konkurencyjnej (Albrychiewicz-Słocińska, 2017). Wagę zarządzania wiedzą można podsumować kilkoma stwierdzeniami, określającymi je jako (Skrzypek, 2009):

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością;
- istotna szansa na radykalną reorientację w sposobach myślenia i działania;
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości;
- zbiór doświadczeń i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji;
- szansa na ujawnienie obszarów niewiedzy.



Rysunek 9.3. Podstawowe obszary działań z zakresu zarządzania wiedzą.
Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz biorąc „zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy” (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 74). „W ujęciu funkcjonalnym zarządzanie wiedzą jest procesem realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach wiedzy i procesach, w których one uczestniczą, oraz warunkach ich realizacji, w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie założonych celów” (Krakowiak-Bal i in., 2017, s. 42) (rysunek 9.3). W prezentowanym ujęciu wiedza rozumiana jest jako „elastyczna i dynamiczna ‘substancja’ niematerialna, stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka” (Mikuła, Pietruszka, 2001, s. 316), a w jej ramach wyróżnić można następujące typy wiedzy: wiedzę spersonalizowaną (tkwiącą w umyśle człowieka), skodyfikowaną (zapisaną w postaci znaków, rysunków, obrazów, zlokalizowaną na nośnikach papierowych i elektronicznych lub innych) oraz wiedzę ugruntowaną (osadzoną w produktach, usługach, procesach itp.). Za podstawowe procesy z udziałem wiedzy przyjęto: identyfikowanie, transfer, kreowanie, łączenie, gromadzenie, selekcja, zapisywanie, przechowywanie,

ocenianie, stosowanie wiedzy (scharakteryzowano je w tabeli 9.9). Warunki, o które należy zadbać, aby sprawnie zachodziły procesy z udziałem wiedzy, podzielić można na: społeczne, techniczne, organizacyjne, formalno-prawne oraz ekonomiczno-finansowe. Całościowy model koncepcji zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 9.4.

W ramach zarządzania wiedzą w organizacji umownie¹⁷ wyróżnić można trzy poziomy: strategiczny, taktyczny, operacyjny. Strategiczne zarządzanie wiedzą jest procesem informacyjno-decyzyjnym, w ramach którego w efekcie przeprowadzonych analiz zasobów wiedzy, procesów z udziałem wiedzy, warunków i zdolności do zarządzania wiedzą zarówno organizacji, jak i otoczenia podejmowane są decyzje dotyczące wizji wiedzy, strategii wiedzy oraz strategii zarządzania wiedzą. Poziom taktyczny reprezentowany jest przez brokera wiedzy (stanowisko lub zespół ludzi sterujących funkcjonowaniem systemu zarządzania wiedzą). Pozostałe podmioty zarządzania wiedzą (kierownictwo, pracownicy, a także – w systemie otwartym – partnerzy biznesowi i instytucjonalni, klienci, społeczności i wspólnoty i inni interesariusze) praktycznie rzecz biorąc zlokalizowani mogą być na poziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym, a także w otoczeniu organizacji (wyłania się więc poziom międzyorganizacyjny). Realizują one procesy z udziałem wiedzy, wykorzystując i rozwijając zasoby wiedzy w danych warunkach.

Dla realizacji zarządzania wiedzą w organizacji tworzony jest system zarządzania wiedzą. Zdefiniować go można jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów wiedzy (w tym informacji), ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategie oraz zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji” (Mikuła, 2012a, s. 15-16). Budowa systemu zarządzania wiedzą w dużej mierze uzależniona jest od przyjętej orientacji technologicznej lub humanistycznej. Przy pierwszej orientacji priorytetowe znaczenie mają narzędzia informatyczne, a w ramach drugiej akcent zostaje położony na ukształtowanie stosunków międzyludzkich w organizacji (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2013).

Efekty zarządzania wiedzą mogą być oczywiście różne. Przykładowo, uzyskanymi wynikami mogą być: rozwój zasobów wiedzy, innowacyjność, podjęcie nowych dziedzin działalności, redukcja ryzyka realizowanych działań, polepszenie motywacji, poprawa jakości, wzrost satysfakcji klientów, rozwój współpracy z otoczeniem itp. Mogą one zostać osiągnięte dzięki zarządzaniu wiedzą bądź też nie. Wiedza cechuje się bowiem nieliniowością – co podkreśla W.M. Grudzewski i I. Hejduk (2005) – która oznacza brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a efektami ich wykorzystania. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą. J.M. Moczydłowska (2008) podkreśla, że zarządzanie wiedzą wymaga kompetencji przywództwa w wymiarze jednostkowym (kompetencje przywódcze konkretnych pracujących w organizacji menedżerów), jak i w wymiarze całej organizacji (kompetencje organizacyjnej). Przedsiębiorstwo chcące uczynić wiedzę swoim najważniejszym zasobem i źródłem przewagi konkurencyjnej, musi tworzyć również kulturę organizacyjną sprzyjającą zaangażowaniu pracowników w realizację procesów z udziałem wiedzy, wykorzystanie zasobów wiedzy i zarządzanie wiedzą, jak też kompetentnie motywować do tego swoich pracowników.

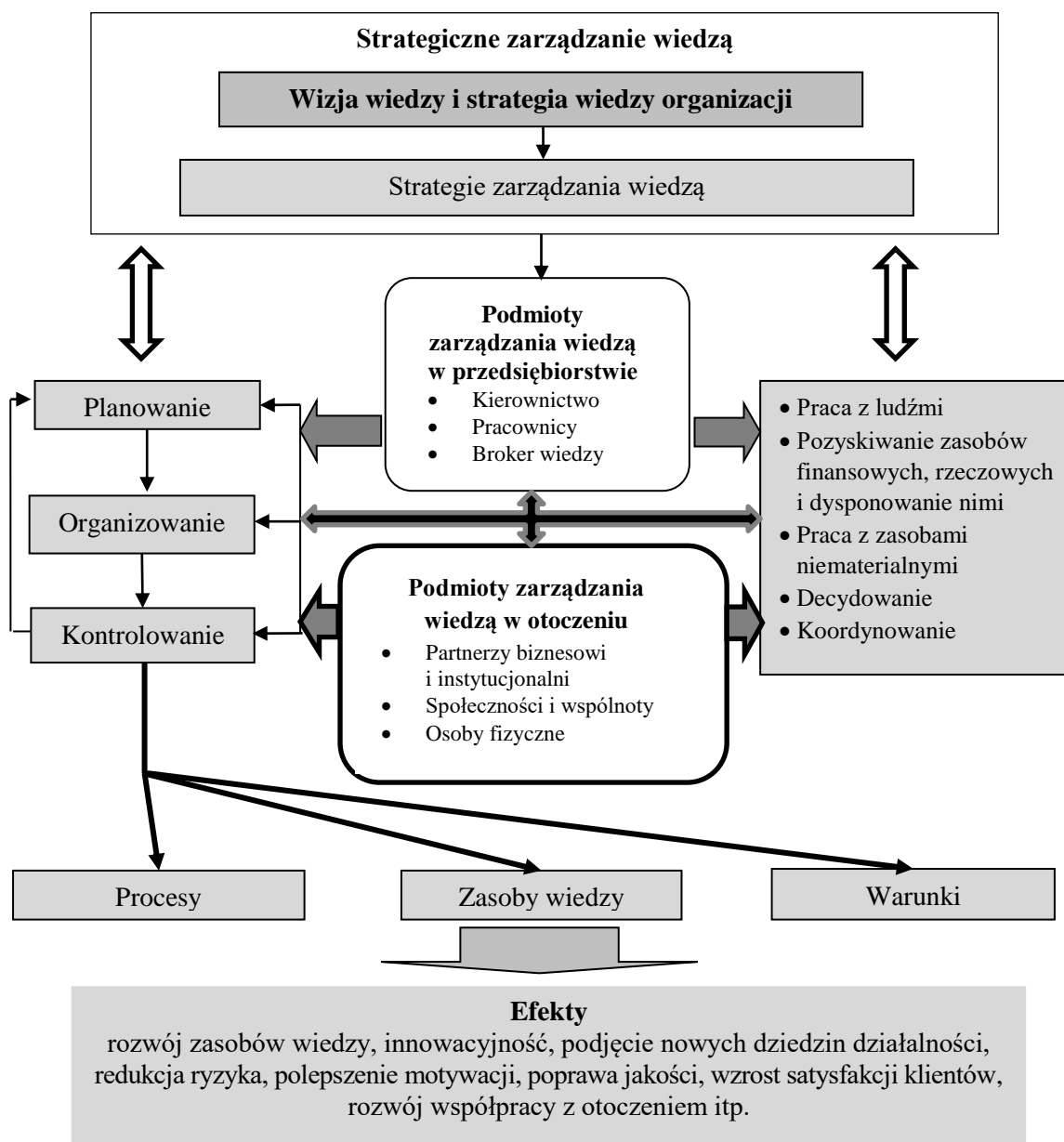
¹⁷ „Umownie”, gdyż granice między tymi poziomami zacierają się, a poziomy te przenikają się.

Tabela 9.9

Charakterystyka podstawowych procesów z udziałem wiedzy (operacyjnych zadań zarządzania wiedzą)

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Transfer	W jego ramach wyróżnić można: <ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych), – udostępnianie wiedzy – proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy, czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby, – rozpowszechnianie wiedzy – rozwinięta forma udostępniania wiedzy, mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego, – dzielenie się wiedzą – wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji.
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i (lub) ugruntowanej.
Selekcjonowanie	Selekcja (kwalifikacja lub wyłączenie) zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności.
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy.
Łączenie	Scalanie zbiorów wiedzy.
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej, ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi, a wiedza ugruntowana osadza się w wytworach ludzkiej działalności.
Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych, produktów). Wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.
Ocenianie	Badanie użyteczności wiedzy.
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc, aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to: tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.

Źródło: „Istota zarządzania wiedzą w organizacji” (s. 30-31), B. Mikuła, 2011, w: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 11-31), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



Rysunek 9.4. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą.

Źródło: „Rewolucja w przedsiębiorstwach od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim”, B. Mikuła, 2020, *Akademia Zarządzania*, 4(2), s. 31.

9.8. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji to nowa koncepcja, która może radykalnie zrationalizować sposób realizacji funkcji personalnej (i nie tylko), dotychczas prowadzonej według zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowanie kapitałem ludzkim w ekonomii pojawia się już w XVII wieku, ale w zarządzaniu wykorzystanie tego pojęcia jest stosunkowo nowe. Pojawiło się w ramach koncepcji pomiaru kapitału intelektualnego organizacji w latach 80. XX wieku, a rozwój wykorzystania tej koncepcji w ramach funkcji personalnej jest stopniowy i zapoczątkowany został wraz z nastaniem gospodarki opartej na wiedzy.

Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, zdrowie i energia witalna ludzi¹⁸, niezbędne do wykonywania pracy, a także osiągnięcia założonych celów społecznych. W rozważaniach makroekonomicznych rozpatruje się alokację tego zasobu w regionach, państwach czy społeczeństwach i jego wpływ na gospodarkę. W ujęciu mikroekonomicznym obiektem analiz jest kapitał ludzki osoby w zakresie procesu jego rozwoju i pomnażania w celu maksymalizacji dochodów lub użyteczności każdej jednostki ludzkiej (Jabłoński, 2016). Socjologia postrzega zaś treść kapitału ludzkiego jako złożoną i bogato ustrukturyzowaną. Kapitał ludzki to kwalifikacje zawodowe (jako skodyfikowany zbiór nabytych umiejętności, wiedza w zakresie certyfikowanego kształcenia) oraz kompetencje zawodowe w zakresie wiedzy i umiejętności nabytych podczas kształcenia oraz szkolenia w nieformalnym procesie edukacyjnym (Porubčinová, 2011, s. 29). Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji do kapitału ludzkiego zaliczyć można te zasoby niematerialne, których nośnikiem są ludzie i które mają zdolność do tworzenia wartości (Mikuła, 2019b).

Zarządzanie kapitałem ludzkim to zarządzanie skoncentrowane na kapitale ludzkim. Systemowe ujęcie tego problemu wymusza podejmowanie działań na wszystkich czterech poziomach kapitału ludzkiego (Mikuła, 2020):

- 1) indywidualnego kapitału intelektualnego człowieka;
- 2) kapitału ludzkiego zespołu pracowników;
- 3) kapitału ludzkiego organizacji;
- 4) kapitału ludzkiego na poziomie międzyorganizacyjnym.

Na kapitał intelektualny człowieka można patrzeć wąsko i szeroko. Wydaje się, że w ramach zarządzania kapitałem intelektualnym na poziomie jednostki ludzkiej wystarczające jest skoncentrowanie uwagi na (Mikuła, 2012b):

- kompetencjach – kombinacji wiedzy, zdolności do działania (w tym m.in. talentów i intuicji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów oraz warunków działania;
- czynnikach strukturalnych – przede wszystkim relacjach w obrębie międzyludzkiej sieci wewnątrzorganizacyjnej, dostępie do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacji pozycji w sieci wewnątrzorganizacyjnej wraz uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami) od innych elementów sieci, formalnym i rzeczywistym autorytecie, udziale w procesach i zakresie możliwości sterowania nimi;
- czynnikach klienckich – tworzonych przez sieci kontaktów z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp., jak też z pracodawcami) i siłą wpływów oraz koneksje;
- osobistej własności intelektualnej (np. posiadanych prawach autorskich, patentach).

Szerokie spojrzenie na kapitał intelektualny człowieka obejmuje wiedzę, zdolności, umiejętności, kompetencje, cechy osobowości, utrwalone i rozwinięte predyspozycje, wizję życia i kariery zawodowej, przekonania oraz poglądy, umiejętności, aplikację wiedzy do rozwiązywania zadań i problemów, przedsiębiorczość, wewnętrzną motywację do pracy itd. (Berniak-Woźny, Jędrych, 2018).

Kapitał ludzki poziomu zespołu tworzy konfiguracja poszczególnych osobistych kapitałów intelektualnych ludzi składających się na ów zespół. Kapitał ludzki poziomu organizacji tworzy konfiguracja kapitałów ludzkich poszczególnych zespołów oraz kapitałów intelektualnych osób

¹⁸ Oczywiście w skład kapitału ludzkiego wliczane są także inne zasoby. Przykładowo, A. Kucharčíková („The human capital as the production factor”, *Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 19(1), s. 126) w skład kapitału ludzkiego wlicza „zdolności naturalne, umiejętności wrodzone i nabyte, wiedzę, doświadczenie, talent, inwencję”.

pracujących na samodzielnych stanowiskach działających w jej obrębie. W małych organizacjach poziom kapitału ludzkiego zespołu pokrywać się może z poziomem kapitału ludzkiego organizacji. Rozpatrywanie kapitału ludzkiego na poziomie międzyorganizacyjnym oznacza (Mikuła, 2014):

- uwzględnienie ciągłej współpracy przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi, co przekłada się na tworzenie wspólnych, stale działających zespołów (np. w zakresie badań i rozwoju produktu);
- uwzględnienie współpracy z partnerami indywidualnymi uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości stale, krótkookresowo lub spontanicznie – są to konsultanci, przedstawiciele partnerów wspomagających (np. leasingowany personel), osoby z kręgu dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w realizacji przedsięwzięć, dokonują przelewy bankowe itp. Można ich dzielić z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, np. na zewnętrznych pracowników wiedzy oraz partnerów wspomagających.

Ogólnie można przyjąć, że istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest podejmowanie decyzji w odniesieniu do kapitału ludzkiego poprzez realizację funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania bezpośrednio skoncentrowanych na składowych kapitału ludzkiego, a pośrednio przez kształtowanie procesów, w których kapitał ludzki uczestniczy, a także warunków jego pozyskania, tworzenia, rozwoju i wykorzystania.

Zarządzanie kapitałem ludzkim – podobnie jak zarządzanie wiedzą – ma swoje poziomy: poziom strategiczny, poziom taktyczny, poziom operacyjny. Na poziomie strategicznym ważnym zagadnieniem jest określenie wizji i strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Strategia może mieć charakter jednolity wobec całości dysponowanego kapitału ludzkiego bądź zróżnicowany – np. według grup pracowniczych (kadra kierownicza, pracownicy wiedzy, personel), grup wiekowych lub innych kategorii różnicowania ludzi (poziomu wykształcenia, rodzaju kompetencji itp.). Pojawia się też tutaj konieczność określenia roli pozaorganizacyjnego kapitału ludzkiego, który może uzupełniać kapitał własny organizacji, wskazania jego funkcji, stopnia dopuszczenia do własnych zasobów wiedzy i procesów innowacyjnych, sposobu finansowania wspólnych przedsięwzięć itp. Na poziomie taktycznym ważny jest aspekt podmiotowy i zadaniowy, a więc rozkładu funkcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, faktycznego stopnia centralizacji-decentralizacji systemu zarządzania kapitałem ludzkim, przekształcenia strategii w konkretne plany działań operacyjnych, zakresu i rodzaju realizowanych przedsięwzięć (projektów) oraz ich rozkładu w strukturze organizacyjnej. Na poziomie operacyjnym chodzi o prawidłową realizację działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, a więc pojawia się kwestia przełożenia planów na działania, odpowiedniej organizacji procesów, umotywowania ludzi i kontroli przebiegu procesów. Pomiar efektów zarządzania kapitałem ludzkim można zaliczyć do zadań strategicznych.

Rozwój zarządzania kapitałem ludzkim idzie m.in. w kierunku wykorzystania strategicznego zarządzania talentami, zarządzania zaangażowaniem (przez zaangażowanie), zarządzania relacjami z pracownikami, zarządzania lojalnością, zarządzania różnorodnością (Moczydłowska, 2015), jak również innych koncepcji, jak zarządzanie kompetencjami, zarządzanie kapitałem organizacyjnym i oczywiście – zarządzanie wiedzą i zarządzanie zasobami ludzkimi (Mikuła, 2014).

Zarządzanie kapitałem ludzkim nie jest działalnością prostą, gdyż oprócz zróżnicowania na poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny oraz innych możliwych zróżnicowań działań przedstawionych powyżej (np. w stosunku do kategorii pracowników, działań z zakresu różnych koncepcji zarządzania), istnieje także zróżnicowanie prowadzonych przedsięwzięć i zadań na czterech poziomach zarządzania kapitałem ludzkim (indywidualnego kapitału intelektualnego pracownika, kapitału ludzkiego zespołów, kapitału intelektualnego organizacji i poziomu międzyorganizacyjnego). Przykłady działań realizowanych na tych poziomach przedstawia tabela 9.10.

Tabela 9.10

Wybrane podstawowe działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na różnych jego poziomach

Poziom kapitału intelektualnego człowieka
<ul style="list-style-type: none"> – lokalizacja człowieka w obrębie zespołów pracowniczych (w tym wirtualnych); – wprowadzaniu do pracy zespołowej; – osłabianie siły zależności hierarchicznych (delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na poziom wykonawstwa, zmiana ról kierowniczych lub eliminacja formalnego przywództwa na rzecz nieformalnego i często zmieniającego się, ograniczenie liczby szczebli zarządzania i ilości stanowisk kierowniczych, zmiana stylu kierowania); – zwiększanie autonomii pracowników i możliwości bezpośrednich kontaktów między nimi, jak i przy wykorzystaniu techniki łączności (np. tworzenie pokoi rozmów, reorganizacja przestrzeni pracy mająca na celu usuwanie barier między ludźmi, np. likwidacja ścianek działowych, indywidualnych pomieszczeń czy indywidualnych stanowisk pracy, wyposażenie pracowników w nowoczesne urządzenia telekomunikacyjne); – wspieranie nieformalnych relacji, cechujących się wzajemną troską, przyjaźnią, zaufaniem między ludźmi i wzajemnymi zobowiązaniami; – wsparcie inicjatyw pracowniczych, zwłaszcza powstających w obrębie różnego rodzaju wspólnot, np. praktyków, ale także formalnie funkcjonujących zespołów i organów przedstawicielskich pracowników (komitetów, rad pracowniczych); – angażowanie pracowników w realizację procesów organizacyjnego uczenia się; – tworzenie dostępu do zasobów wiedzy (spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej) niezbędnych dla realizacji zadań; – umożliwienie rozwoju sieci kontaktów partnerskich z otoczeniem organizacji; – planowanie procesów personalnych w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracownika, ich organizowanie, kierowanie ludźmi je realizującymi, kontrolowanie ich przebiegu oraz efektów, a także podejmowanie decyzji na każdym z etapów tego procesu zarządzania.
Poziom kapitału ludzkiego zespołu
<ul style="list-style-type: none"> – skuteczna realizacja operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą; – wsparcie procesów twórczych, innowacyjnych oraz budowanie własności intelektualnej; – wdrożenie i utrzymanie zespołowego uczenia się; – tworzenie i utrzymanie trwałych relacji wewnętrznych (międzyludzkich) w zespole, pożądanym, szerokich i trwałych relacji zespołu z otoczeniem organizacji; – kształtowanie pożądanego typu klimatu organizacyjnego w pracy zespołowej; – kształtowanie pożądanego typu kultury organizacyjnej grup zawodowych, zespołów; – zespołowe tworzenie wizji przyszłości organizacji; – zarządzanie wiedzą na poziomie zespołu.

Poziom kapitału ludzkiego organizacji
<ul style="list-style-type: none"> – strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim; – uzyskanie stanu samoorganizacji i samozarządzania – budowanie składu osobowego zespołu; – projektowanie i doskonalenie struktury organizacyjnej, dbałość o elastyczność działania organizacji; – projektowanie i doskonalenie systemu zarządzania wiedzą; – projektowanie i doskonalenie systemu motywacji; – projektowanie i doskonalenie systemu partycypacji; – kształtowanie procesów personalnych i procedur zarządzania talentami; – tworzenie systemu wartości organizacji, kształtowanie pożądanego typu kultury organizacyjnej, zarządzanie różnorodnością; – rozwój społecznej odpowiedzialności organizacji przez wdrażanie zasad zdrowej organizacji; – sterowanie procesem organizacyjnego uczenia się; – komercjalizacja wiedzy i budowanie zasobów własności intelektualnej; – ciągle gromadzenie informacji i wiedzy, kształtowanie relacji z otoczeniem, kontrola tych zasobów.
Poziom kapitału ludzkiego międzyorganizacyjny
<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie, rozwój i utrzymanie odpowiednich relacji i warunków dla celów współpracy organizacji z zewnętrznymi partnerami gospodarczymi (kooperacja, koopetycja, alianse strategiczne) i instytucjonalnymi; – tworzenie, rozwój i utrzymanie odpowiednich relacji i warunków dla celów współpracy z partnerami indywidualnymi uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości stale, krótkookresowo lub spontanicznie – są to konsultanci, przedstawiciele partnerów wspomagających (np. leasingowany personel), osoby z kręgu dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację np. samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w realizacji przedsięwzięć itp. Można ich dzielić z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości np. na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających; – zarządzaniu przebiegiem współpracy z podmiotami ekosystemu biznesu, w tym kreowaniem, transferem wiedzy, komercjalizacją wiedzy, wspólnym wykorzystaniem własności intelektualnej; – kształtowanie wizerunku organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał ludzki zaliczany jest do najważniejszej części wartości niematerialnych organizacji. Inwestowanie w kapitał ludzki stanowi egzystencjalny warunek nowoczesnej organizacji, zwłaszcza jeśli chodzi o przedsięwzięcia przedsiębiorcze, które nieuchronnie stają w obliczu ograniczonych możliwości stworzenia korzystnej pozycji konkurencyjnej (Slavkovic, Simic, 2019). Pod względem wielkości i wartości w każdej organizacji poziom kapitału ludzkiego może być jednak inny. „Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia przedsiębiorstwu realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń” (Batorski, Wszendybył-Skulska, 2016, s. 28). Kapitałowi ludzkiemu można przypisać –

podobnie jak wiedzy – cechę nieliniowości, a więc trudno powiązać jego wielkość z efektami jego stosowania. Jest zbyt dużo czynników determinujących ten związek, aby ustalić poziom korelacji. Może więc dojść do sytuacji, że organizacja posiada wyjątkowy i wyróżniający ją kapitał ludzki (np. wysokiej klasy specjalistów, którzy motywowani są wysokimi płacami w bardzo dobrych warunkach do pracy koncepcyjnej), ale nie osiągnie wyróżniających ją pod względem poziomu konkurencyjności wyników procesów innowacyjnych. W innej sytuacji, mała grupa utalentowanych ludzi, bez szczególnych zasobów do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, może stworzyć „w garażu” przełomową innowację na skalę światową.

Bibliografia

- Abbate, T., Accordino, P., La Rocca, E.T., Rupo, D. (2017). Intellectual capital and enabling factors for startups in a business ecosystem perspective. W: D. Vrontis, Y. Weber, E. Tsoukatos (red.), *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business* (s. 37-52). Rome: EuroMed Press.
- Abbate, T., Mikula, B., Pietruszka-Ortyl, A., Rupo, D. (2019). Intellectual capital versus the development of start-ups. W: T. Abbate, P. Accordino, G. Centorinos (red.), *Sustainable Development and Innovation. A future perspective* (s. 81-90). Canterano: Gioacchino Onorati editore S.r.l.
- Acocella, N. (2002). *Zasady polityki gospodarczej*. Warszawa: PWN.
- Adair, J.E. (2001). *Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo EMKA.
- Adamiecki, K. (1985). *O nauce organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Adamik, A., Nowicki, M. (2012). Podejmowanie decyzji. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 224-249). Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Adamus, M., Markiewicz, P. (2012). Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process. *Intellectual Economics*, 6(3), 365-376.
- Albrychiewicz-Słocińska, A. (2017). Sharing Knowledge Environment as an Element of Employees Development. W: E. Doğan, Ş.A. Koç (red.), *Institutions, National Identity, Power, and Governance in the 21st Century. Proceeding Book* (s. 392-407). London: IJOPEC Publication.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Bal-Woźniak, T. (2019). *Zarządzanie innowacjami w ujęciu podmiotowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Banaszyk, P., Fimińska-Banaszyk, R., Stańda, A. (1997). *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Barczak, B. (2016). *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Barczak, B. (2019). Ocena potencjału wiedzy i innowacyjności sieci międzyorganizacyjnych w świetle badań polskich klastrów. *Przegląd Organizacji*, 11, 25-34.
- Bartkowiak, G. (1999). *Psychologia zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Batorski, J., Wszendybył-Skulska, E. (2016). Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 27-38.
- Bauer, T., Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Pobrane z: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>.
- Bednarczyk, M. (1996). *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*. Zeszyty Naukowe Seria Specjalna: Monografie nr 128. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Bednarski, A., Szlendak, J. (1997). *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*. Toruń: Wydawnictwo Toruńska Szkoła Zarządzania Sp. z o.o.
- Bembenek, B. (2017). Klastry przemysłu 4.0 w zrównoważonej gospodarce opartej na wiedzy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 31-44.
- Berniak-Woźny, J., Jędrzych, E. (2018). *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bielawski, R. (2012). *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie a Gminie*. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza* (s. 353-354), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bieniok, H., Rokita, J. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Bieniok, H. (red.). (2003). *Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem. Pojęcia, Funkcje, Zasady, Zasoby*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Bittel, L.R. (1989). *Krótki kurs zarządzania*. Tłum. A. Dziurdzik. Warszawa-Londyn: Wydawnictwo Naukowe PWN – McGraw-Hill Book Company Europe.
- Bolesta-Kukulka, K. (1995). Świat organizacji. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 13-105). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bratnicka, K. (2011). Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach. *Organizacja i Kierowanie*, 147(4), 129-141.
- Bratnicki, M., Gabryś, B.J. (2002). O przedsiębiorczości raz jeszcze: w kierunku spojrzenia na wychwytywanie szans przez pryzmat interakcji komunikacyjnych. W: K. Jaremczuk, J. Połuszyński (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe 10* (s. 9-20). Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu.
- Brdulak, J.J. (2017). Zarządzanie innowacjami. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.). *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 338-357). Warszawa: Difin.
- Brett, R. (2002). Creating Intelligent Organization. *The Journal for Quality & Participation*, 2(1), 73-77.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Brzozowski, M. (2010). *Organizacja wirtualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brzozowski, T.T. (2007). „Przedsiębiorczość” – pojęcie polisemiczne czy niewłaściwie rozumiane? Próba systematyzacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 3, 196-203.
- Buhler, P. (2002). *Zarządzanie*. Warszawa: Helion – OnePress.
- Bukowitz, W.R., Williams, R.L. (2000). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Time, Prentice Hall.
- Cabała, P. (2006). Relacje między controllingiem strategicznym a operacyjnym. *Zeszyty Naukowe, 700. Prace z zakresu procesu zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Chmiel, N. (2003). *Psychologia pracy i organizacji*. Tłum. A. Kacmajor, M. Kacmajor, A. Nowak, S. Pikiel, A. Sulak, A. Tyszkiewicz. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cielemęcki, M. (2008). *Organizowanie i budowanie struktur organizacyjnych*. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.). *Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 179-202). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Cielemęcki, M. (2017). Przedsiębiorstwo jako podmiot życia gospodarczego. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 21-45). Warszawa: Difin.
- Ciosk, M. (2015). Biznesplan jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem. W: A.-A. Wadlewski, A. Modliński (red.), *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu* (s. 19-28). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Citkowski, M., Garwolińska, M. (2018). Strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jako odpowiedź na wyzwania rynku pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIX(8)*, cz. 1, 461-474.
- Crossan, M.M., Apyadin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2013). Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 223-236.
- Czakov, W. (2005). Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 5, 5-8.
- Czaplicka-Kolarz, K., Kruczek, M., Burchart-Korol, D. (2013). Koncepcja efektywności w zrównoważonym zarządzaniu produkcją. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1888, 59-71.
- Czekaj, J. (2000). *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

- Czekaj, J., Ziębicki, B. (2018). Specyfika pracy kierowniczej. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 207-221). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Czemiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.
- Ćwiklicki, M. (2014). Organizacja jako podmiot. *Zarządzanie Publiczne*, 29(3), 146-152.
- Dołhasz, M., Fudaliński, J., Kosala, M., Smutek, H. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York-Evanston: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1992). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Drucker, P.F. (1994). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Drucker, P.F. (1999). *Zarządzanie w XXI wieku*. Tłum. B. Kacprzyńska. Warszawa: MUZA S.A.
- Drucker, P.F. (2001). *Mysli przewodnie Druckera*. Tłum. A. Doroba. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o.
- Dudziak, M., Szpakowska, E. (2013). Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej. Podejmowanie decyzji biznesowych. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 118-129.
- Durlik, I. (1996). *Inżynieria zarządzania* (cz. 2). Warszawa: Placet.
- Dwojacksi, P., Nogalski, B. (1998). *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji*, 4, 8-11.
- Dworzecki, Z. (2001). Kierowanie ludźmi. W: M. Romanowska, *Podstawy organizacji i zarządzania* (s. 35-68). Warszawa: Difin.
- Dyduch, W., Bratnicki, M. (2016). Charakterystyki organizacji inteligentnej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 149, 9-24.
- Flaszewska, S., Szymańska, K. (2012). Kontrola w organizacji. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 422-442). Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- French, J.R.P., Raven, B. (1959). The base of social power. W: D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (s. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- French, J.R.P., Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. W: D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (s. 118-149). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Fudaliński, J., Kwieciński, M. (red.). (2006). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Gandolfi, F., Sone, S. (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
- Gawron, I. (2006). Szkoły w światowej teorii organizacji, kierunki nauki oraz ich przedstawiciele. W: J. Fudaliński, M. Kwieciński, *Podstawy zarządzania* (s. 40-62). Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Gick, A., Tarczyńska, T. (1999). *Motywowanie pracowników*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Godlewska-Majkowska, H. (2019). Creating an intelligent organisation as a source of competitive advantages: conditions and dilemmas. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 15(2), 7-23.
- Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. M. Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. A. Jankowiak. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski, W.M. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M. (2006). Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, 11-19.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2000). Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości* (s. 74-126). Warszawa: Difin.

- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2005). Zarządzanie wiedzą w organizacjach. *E-mentor*, 1(8), 46-50.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2013). *Strategie zarządzania wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grzenkiewicz, N., Kowalczyk, J., Kusak, A., Podgórski, Z., Ambroziak, M. (2008). *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hakala, H., O'Shea, G., Farny, S., Luoto, S. (2020). Re-storying the Business, Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Concepts: The Model-Narrative Review Method. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 10-32.
- Hittmár, Š. (2012). The Strategic Management Process. W: M. Lisiński, Š. Hittmár (red.), *Problems of contemporary management* (s. 55-72). Dąbrowa Górnicza, Žilina: Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, University of Žilina.
- Holland, Ch.P. (1998). The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organisations. W: P. Sieber, J. Griese (red.), *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet workshop* (s. 53-64). April 27-28. Bern: Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern.
- Hopej-Tomaszycka, M., Hopej, M. (2018). Struktury organizacyjne turkusowych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 233-242.
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurial Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA.
- Jabłoński, Ł. (2016). *Znaczenie inwestycji w kapitał ludzki dla zmian nierówności dochodowych w krajach europejskich na początku XXI wieku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Jägers, H.P.M., Jansen, W., Steenbakkens, G.C.A. (1998). Characteristics of Virtual Organizations. W: P. Sieber, J. Griese (red.). *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet workshop* (s. 65-76). Bern: Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern.
- Janiszewska, D. (2012). Ordoliberalne koncepcje naprawy kapitalizmu po Wielkim Kryzysie lat 1929-1933. *Ekonomista*, 6, 765-791.
- Janiszewski, J.M., Siemieniuk, K. (2012). Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 49-64.
- Jarillo, J.C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Kaczmarek, B. (2013). Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64(1), 157-162.
- Kamaldeep, K. (2017). Start up India: Challenges & Opportunities. *Journal Social Science Research*, 11(1), 2318-2321.
- Kanarski, L. (2005). *Przywództwo we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Kassay, Š. (2016). *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Uczenie się i wzrost*. Kraków: Księgarnia Akademicka Sp. z o.o.
- Kiełtyka, L. (2010). Transfer technologii i informacji w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych. W: L. Kiełtyka (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw* (s. 401-413). Warszawa: Difin.
- Kiełtyka, L., Charciarek, K. (2019). Model zarządzania procesowego z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi Przemysłu 4.0. *Przegląd Organizacji*, 8, 5-12.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

- Kisielnicki, J. (2005). *Zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego.
- Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kisielnicki, J., Sroka, H. (1999). *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Kisperska-Moroń, D. (2008). Świat organizacji wirtualnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(4), 7-16.
- Kopaliński, W. (1970). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kordel, P. (2009). *Struktura hipertekstowa jako istotne narzędzie zarządzania organizacją opartą na wiedzy*. *Organizacja i Zarządzanie*, 5, 127-135.
- Korzeniowski, L.F. (2019). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Difin.
- Kosała M. (2006). Struktury organizacyjne. Wybrane zagadnienia. W: J. Fudaliński, M. Kwieciński (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 79-112). Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk: Zakład im. Ossolińskich.
- Kozina, A. (2018). Przedmiot nauk o zarządzaniu. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 13-27). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Koziński, J. (2001a). Istota planowania, jego rodzaje i zasady. W: M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (s. 115-121). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Koziński, J. (2001b). Procedura sporządzania planów, cechy dobrego planu. W: M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (s. 122-127). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Koziński, J., Listwan, T. (2005). *Podstawy zarządzania organizacją*. Wrocław-Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Koziół-Nadolna, K. (2012). Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 295-302). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Koźmiński, A.K. (1979). *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (1983). Ujęcie systemowe. W: A.J. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 89-96). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (1995). Wstęp. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 9-12). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (2004). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźuch, B., Cywoniuk, M. (2000). *Podstawy zarządzania*. Białystok: Wydawnictwo WSE.
- Krakoviak-Bal, A., Łukasik, P., Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kraszewska, M. (2008). Wielopoziomowy system planowania produkcji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. *Automatyka/Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, 12, 295-304.
- Krawiec, F. (2003). *Strategiczne myślenie w firmie*. Warszawa: Difin.
- Krupski, R. (2003a). Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki* (s. 21-32). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski, R. (2003b). Strategia bez celów. *Przeгляд Organizacji*, 11, 8-11.

- Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski, R. (2005a). Elastyczność celów i strategii. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 48-73). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (2005b). Powrót do koncepcji systemowych. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 240-261). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (2009). O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej. *Przegląd Organizacji*, 3, 5-7.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S., Kraśniak, J. (2006). Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 2, 20-23.
- Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kuc, B.R. (2004). *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Kuc, B.R. (2006). *Funkcje i dysfunkcje kontroli*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa w Warszawie.
- Kuc, B.R. (2009). *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Kuc, B.R., Moczyłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
- Kucharčíková, A. (2011). The human capital as the production factor. *Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 19(1), 125-133.
- Kudelska, K. (2013). Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne*, 3, 21-32.
- Kumał, J. (1978). *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kumał, J. (red.). (1981). *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurowska-Pysz, J. (2019). *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*. Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Leibold, M., Probst, G., Gibbert, M. (2002). *Strategic Management in the Knowledge Economy*. Erlanger: Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA.
- Lewandowska, M.S. (2018). *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Lichtarski, J.M. (2009). Struktury procesowe i zadaniowe – analiza porównawcza. W: S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego*, 52, 404-412.
- Lis, A.L. (1983). Kierunek empiryczny. W: A.J. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 49-68). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Lis, M. (2014). Ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością ISO 9000 na przykładzie wybranej organizacji w dobie globalizacji. W: A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 185-198). Kraków: Mfiles.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lisiński, M. (2008). Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego. *Zeszyty Naukowe*, 774, 5-22.
- Lisiński, M., Martyniak, Z. (1981). *Analiza wartości organizacji*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Loebbecke, C., Angehrn, A. (2006). Coopetition. W: D. Schwartz (red.), *Encyclopedia of Knowledge Management* (s. 58-66). Hershey-London-Melbourne-Singapore: Idea Group Reference.
- Luger, M.I., Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17-28.

- Łańcucki, J. (2001). *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Łobos, K. (2005). Organizacje sieciowe. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 161-194). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łukasik, P. (2019). Władza, przywództwo i style kierowania. W: B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 90-105). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Machaczka, J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Maciejewski, J., Sokołowski, A. (2009). *Controlling finansowy w strategii rozwoju współczesnej organizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania.
- Madyda, A. (2017). Poziom innowacyjności przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce na przykładzie województwa śląskiego. *Marketing i Rynek*, 7, 426-437.
- Makulska, D. (2012). Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy. W: J. Stacewicz (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju. Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH* (s. 169-193). Warszawa: IRG SGH.
- Malarski, M. (2005). Metody zarządzania relacjami w procesie tworzenia produktów. W: W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 106-127). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak, Z. (1986). *Organizacja i zarządzanie. 50 problemów teorii i praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Wiedza.
- Martyniak, Z. (1987). *Organizatoryka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1993). *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1995). Karol Adamiecki – prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 6, 29-32.
- Martyniak, Z. (1996). *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1999). *Organizacja i zarządzanie. 15 pionierów*. Kraków: Antykwa.
- Martyniak, Z. (1987). *Organizatoryka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1999). *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Matejun, M., Sochacka, M. (2009). Wykorzystanie biznes planu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W: M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej* (s. 97-111). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matejun, M., Staroń, W. (2009). Menedżerskie i prawne aspekty podejmowania działalności gospodarczej w Polsce. W: A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami* (s. 29-39). Warszawa: Difin.
- Materska, K. (2016). Aktualność koncepcji zarządzania informacją w dobie big data – perspektywa informatologa. W: S. Cisek (red.), *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii* (s. 47-59). Kraków: Biblioteka Jagiellońska.
- Mazur, A., Gołaś, H. (2010). *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Mehlan, A. (2009). *Controlling + Praktyczne pomoce controllingowe w Excelu*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Mikołajczyk, Z. (1983). *Metody doskonalenia organizacji procesów i stanowisk pracy. Interpretacja systemowa*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Mikołajczyk, Z. (1981). *Techniki organizatorskie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mikuła, B. (1994). Treść pracy – wielowymiarowość pojęcia. *Humanizacja Pracy*, 1-2, 3-8.
- Mikuła, B. (2000). *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*. Kraków: Antykwa.

- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2005). Procesy uczenia się w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 672, 19-34.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mikuła, B. (2007a). Organizacja inteligentna. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 49-54). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2007b). Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 11-41). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2011). Istota zarządzania wiedzą w organizacji. W: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 11-31). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2012a). Kreowanie systemu zarządzania wiedzą w organizacji. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji* (s. 13-25). Kraków: Mfiles.pl.
- Mikuła, B. (2012b). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-28). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2013). Talent Management in Knowledge-based Organizations. W: A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary Management* (s. 517-531). Cracow: Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics.
- Mikuła, B. (2014). The Theoretical Bases of Enterprise Human Capital Management. W: G. Radosavljević (red.), *3rd International Scientific Conference. Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM 2014. Conference Proceedings* (s. 87-97). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
- Mikuła, B. (2016). Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy. W: *Global Challenges of National Economies Development. Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kyiv, 19 October, 2016, part III* (s. 27-39). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
- Mikuła, B. (2018a). Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu. W: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne* (s. 83-101). Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mikuła, B. (2018b). Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka · Społeczeństwo · Środowisko*, 2, 34-46.
- Mikuła, B. (2019a). Motywowanie pracowników. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 49-68). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2019b). Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce* (s. 9-25). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Mikuła, B. (2020). Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim. *Akademia Zarządzania*, 4(2), 27-45.
- Mikuła, B., Oczkowska, R. (2009). Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(6), 121-137.

- Mikuła, B., Pietruszka, A. (2001). Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju* (s. 313-328). Wałbrzych: Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. (2006). Organizacje sieciowe. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 715, 113-130.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Mikuła, B., Ziębicki, B. (2000). Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się. *Przegląd Organizacji*, 5, 11-14.
- Moczydłowska, J.M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Moczydłowska, J.M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *ZN WSH Zarządzanie*, 2, 27-36.
- Moczydłowska, J.M. (2018). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Warszawa: Difin.
- Moczydłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
- Moore, J.F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75.
- Morawski, M. (2005). Organizacja inteligentna. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 93-104). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, M. (2006). Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-mentor*, 4(16), 61-67.
- Moszkowicz, M. (2000). *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mreła, H. (1979). *Metody badania pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mroczko, F. (2006). Zarządzanie innowacjami. W: G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* (s. 247-263). Warszawa: Difin.
- Multan, E. (2017). Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 21-45). Warszawa: Difin.
- Muth, J. (1961). Rational Expectations and the Theory of Price Movements. *Econometrica*, 29(3), 315-335.
- Myjak, T. (2014). *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Nasierowski, W. (2018). *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*. Warszawa: Difin.
- Nalepka, A., Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57-62.
- Nesterak, J., Bać, M. (2016). Zastosowanie wybranych narzędzi controllingu finansowego w grupie kapitałowej Bać-Pol. W: A. Jaki, M. Kowalik, *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 109-124). Kraków: Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nesterak, J., Kowalski, M.J., Czemiachowicz, B. (2016). *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*. Kraków: Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu.
- Niedbała, B., Sierpińska, M. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Niemczyk, J. (2006). Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego. *Przegląd Organizacji*, 6, 8-11.
- Niemczyk, J., Olejczyk, K. (2005). Organizacja wirtualna. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 111-135). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Nieżurawski, L. (2005). *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Nogalski, B., Rybicki, J., Szpitter, A. (2004). Strategia jako system prostych zasad działania. W: R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania* (s. 23-34). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Obłój, K. (1986). *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K., Obłój, T., Bruton, G., Ming L.Ch. (2008). Strategie i praktyki zarządzania firm *high-tech* w różnych otoczeniach instytucjonalnych. *Przegląd Organizacji*, 3, 13-16.
- Obłój, K., Trybuchowski, M. (1994). Zarządzanie strategiczne. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 119-164). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oczkowska, R. (2006). Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 72, 121-137.
- Oleksyn, T. (2012). Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać? *Problemy Zarządzania*, 1(36), t. 2, 8-25.
- Oleński, J. (2003). *Ekonomika informacji. Metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Omolayo, B. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
- Orłowski, B. (1993). *Najkrótsza historia wynalazków*. Warszawa: PZSWiR.
- Orzeł, K. (2016). Networks in Management Sciences – the Typology and Directions of Conducted Research. W: P. Lula, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Aspects of Economic Transformations* (s. 117-126). Cracow: Cracow University of Economics. Faculty Of Management. Foundation of the Cracow University of Economics.
- Pachciarek, H. (2018). Analiza strategiczna. W: A.L. Platonoff, K. Gadomska-Lila (red.), *Zarządzanie strategiczne* (s. 47-114). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Pałucha, K. (2008). Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 2, 69-82.
- Pańskowska, M. (2001). *Zarządzanie zasobami informatycznymi*. Warszawa: Difin.
- Peltoniemi, M., Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of eBusiness research forum*, 22(2), 267-281.
- Penc, J. (1998). *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc, J. (2000). *Menedżer w uczącej się organizacji*. Łódź: Menadżer.
- Penc, J. (2005). *Sztuka skutecznego zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Perechuda, K. (2000). Organizacja wirtualna. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody* (s. 47-65). Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Perechuda, K., Cieśliński, W., Chomiak-Orsa, I. (2012). Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 249-260.
- Peszko A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: AGH, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.

- Phelps, L.D., Parayitam, S., Olson, B.J. (2007). Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of Differences in Organizational and Strategic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 1-14.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2004). Motywy tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 647, 115-129.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2005). Przywództwo i style kierowania. W: A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia* (s. 204-246). Warszawa: Difin.
- Piotrowicz A. (2003). *Wyzwania organizacyjne stojące przed podmiotami gospodarczymi w obliczu globalnej konkurencji*. W: T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki* (s. 41-48). Szczecin: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Piotrowski, W. (1995). Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria I praktyka* (s. 443-583). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pomykalski, A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa-Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter, M. E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porubčínová, M. (2011). Ľudský kapitál – bariéry a šance rozvoja v podmienkach informačnej spoločnosti. *Prognostické práce*, 3(1), 27-49.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Pradziadowicz, M., Zaremba, A. (2017). Lean Management – współczesna metoda systemu produkcji. *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 13, 51-60.
- Raffee, H. (1974). *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen: Vandenhoeck Und Ruprecht.
- Rizvi, F.A., Lingard, B. (2006). Globalization and the changing nature of the OECD's educational work. W: B. Lingard, H. Lauder, P. Brown, J. Dillabough, A. Halsey (red.), *Education Globalization and Social Change* (s. 247-260). Oxford University Press.
- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania organizacyjne*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Robbins, S.P., DeCenzano, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rokita, J. (2002). Organizacja ucząca się – model uczenia się konkurentów. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna* (s. 212-227). Warszawa: Difin.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (2012). Perspektywy rozwoju analizy strategicznej. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 197-203.
- Rombao, M., Tome, E. (2020). Will robots have the capacity to replace humankind? Empirical analysis from Portugal. W: *Building Future Competences. Challenges and Opportunities for Skilled Crafts and Trades in the Knowledge Economy*, 1, 134-147.
- Sadler, P. (1997). *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Sąjkiewicz A. (1978). *Ekonomika i organizacja pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.
- Schein, H.S. (1988). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Schermerhorn Jr., J.R. (2008). *Zarządzanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Senge, P.M. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Shao, Y.P., Liao, S.Y., Wang, H.Q. (1998). A model of virtual organisations. *Journal of Information Science*, 24(5), 305-312.
- Sharifi, O., Hossein, B.K. (2015). Understanding the Financing Challenges faced by Startups in India. *International Journal Of Science Technology and Management*, 4(1), 264-272.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sikorski, Cz. (2004). *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin.
- Skarbek. T. (1986). Założenia organizowania struktur organizacyjnych. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Skarżyński, M. (2017). Przedsiębiorstwo jako element otoczenia. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 46-67). Warszawa: Difin.
- Skrzypek, A. (2014). Jakościowe aspekty doskonalenia zarządzania organizacją. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 100, 131-146.
- Skrzypek, E. (2000). Zarządzanie jakością i reengineering jako sposoby doskonalenia przedsiębiorstwa. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 34, 247-259.
- Skrzypek, E. (2004). Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW. W: E. Skrzypek (red.), *SUCCESS 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 26-28 XI 2004* (s. 65-78). Lublin: UMCS w Lublinie.
- Skrzypek, E. (2009). Nowe podejście do wiedzy w organizacji. W: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw* (s. 58-71). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Slavkovic, M., Simic, M. (2019). Impact of human capital on organizational performance. W: T. Abbate, P. Accordino, G. Centorrios (red.), *Sustainable Development and Innovation. A future perspective* (s. 81-90). Canterano: Gioacchino Onorati editore S.r.l.
- Sokołowska, A. (2005). Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 127-171). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sokołowska, S. (2004). *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytet Opolski.
- Sopińska, A. (2013). Knowledge management at network organisation. *Organization and Management*, 1, 87-103.
- Sopińska, A. (2014). Zarządzanie wiedzą a innowacyjność organizacji sieciowych w świetle wyników badań. *Studia Ekonomiczne*, 183(1), 243-255.
- Sopińska, A., Jakubowska, W. (2013). Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 205-221.
- Stabryła A. (1995). *Podstawy zarządzania firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła A. (2001). *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Kraków-Kluczbork: Oficyna Wydawnicza Antykwa s.c.
- Stabryła, A. (2002). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła, A. (2010). Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego. W: A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 19-30). Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Stabryła, A. (red.). (2013). *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Stabryła, A. (2015). Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 26(1), 169-178.

- Stabryła, A., Trzcieniecki, J. (red.). (1986). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A., Trzcieniecki, J. (red.). (1988). *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Stabryła, A., Walas-Trębacz, J. (2018). Zarządzanie strategiczne. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 110-127). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Stanek, K., Czech, P., Barcik, J. (2011). Metodologia World Class Manufacturing (WCM) w fabryce Fiat Auto Poland SA. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1836, 65-72.
- Stanisławska, E. (2014). Systemy motywacyjne i zarządzanie godnościowe jako narzędzia employer branding. W: K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce* (s. 60-90). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 395-409.
- Stefaniuk, T. (2014). *Komunikacja w zespole wirtualnym*. Warszawa: Difin.
- Stefaniuk, T., Mikuła, B. (2014). Information security in organization in the Knowledge-based Economy. W: B. Domańska-Szaruga (red.), *Organization in changing environment. Conditions, methods and management practices* (s. 63-75). Warszawa: Studio Emka.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1992). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Jr. (1997). *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategor. (1995). *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. Tłum. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategor. (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. Tłum. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strycharska, D., Ogórek, M., Nosal, M. (2017). Zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 6, 105-115.
- Sudoł, S. (2019). *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Supernat, J. (2000). *Techniki decyzyjne i organizatorskie*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Sutherland, J., Canwell, D. (2007). *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szarucki, M. (2012). Specyfika planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 26, 295-307.
- Szczepańska, K. (2011). *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Ślusarczyk, B. (2018). Industry 4.0 – are we ready? *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 232-248.
- Świstak, P., Skrzypczyk, E. (2019). Coaching jako narzędzie motywowania zewnętrznego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 1(32), 11-19.
- Tabaszewska-Zajbert, E. (2014). Teaching organization a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 799-810.
- Tabor, J. (2008). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami. *E-mentor*, 2(24), 52-58.
- Targalski J. (1977). *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Targalski, J. (1986). Podejmowanie decyzji. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Tokarski, S. (2006). *Kierownik w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Tyrańska, M. (2013). Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 915(15), 23-41.
- Wawrzyniak, B. (1989). *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Webber, R.A. (1990). *Zasady zarządzania organizacjami*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Weiss, E. (2008). *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Winkler, R. (2012). Projektowanie i przygotowanie szkoleń w organizacjach opartych na wiedzy. W: B. Mięka (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 159-178). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2015). The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization. W: *Management science during destabilization. Global perspective* (s. 129-138). Cracow: International Management Foundation.
- Wójcik-Augustyniak, M. (2017). Proces zarządzania strategicznego. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 145-175). Warszawa: Difin.
- Wysokińska-Senkus, A. (2013). *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*. Warszawa: Difin.
- Wysokińska-Senkus, A., Chyłek, M. (2008). Kontrolowanie procesów pracy. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 213-233). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Wziątek-Staśko, A. (2019). Era cyfryzacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XX(6), część III, 239-251.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 253-282). Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2015). Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm *high-tech*. *Prace Naukowe WWSZIP*, 32(2), 439-457.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2001). Dzielenie się wiedzą jako nowa odmiana marketingu personalnego. *Personel*, 9, 10-12.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieleniewski, J. (1982). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieliński, M. (2015). Personalne warunki tworzenia inteligentnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 86, 217-229.
- Zienkowski, L. (2003). Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość? W: L. Zienkowski (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy* (s. 15-32). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Zimmewicz, K. (1990). *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa-Poznań: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zimmewicz, K. (1999). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zimmewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Wydanie II zmienione*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zygała, R. (2007). *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Żuchowski, I. (2018). Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(3), 347-363.

Źródła internetowe:

<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>.

http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Secti.

http://essay.utwente.nl/62752/1/Exploring_organisational_knowledge_creation_..._-_Masterthesis_J.M.Constandse_s0045098.pdf.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35732900/Great_Writers_on_Organizations.pdf?1416986338=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGreat_Writers_on_Organizations.pdf&Expires=1597503940&Signature=MO1CMrqPCnt8uDIUFRDzugMnKPvowVGOedbwTEHl4rLS7Jd8j-QZMCHH2qtaRGogjq6XeaAvC~RenEtzlqnf8zMEjkkB5ymx~l65haexYpOfsCAIMwJ7Ihg~hz2K2nRtDAupPDxd~AkoGBLUce8E5vfOxl9oPFydfEWWMbElQREkNLMGsY0uGzfYkgaLezgdN4xRkb4JDvL0IXvnjdFrC8hvMS3SOIt1RCatsHSIN~RQNRhNzah~eTDxSH4mSh~a4vGAKogB8-j~oYle43S6~6Qmt3TbvJngDBxUYcNeo7Rg929siGd3nHAg1yXT4vQgavMuF49vE0~TfTX730g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=236.

www.aliorbank.pl.

www.bzomex.com.pl/pl/firma/atuty-misja-cele.

www.edukator.pl/praca,5377.html.

www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/.

www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdaniu_i_jakoci.pdf.

www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Wartosci-i-zasady-postepowania-PKN-ORLEN-SA/Strony/Nasze-wartosci.aspx.

www.orlenpaliwa.com.pl/PL/OFirmie/Strony/Misja.aspx.

www.researchgate.net/publication/235837801_Organizacje_sieciowe_-_istota_ich_dzialania_i_zaradzania.

Spis tabel

Tabela 1.1	<i>Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami</i>	8
Tabela 1.2	<i>Zasady zarządzania strategicznego</i>	17
Tabela 1.3	<i>Ewolucja zarządzania strategicznego</i>	18
Tabela 2.1	<i>Przykłady definicji organizacji w znaczeniu rzeczowym</i>	26
Tabela 2.2	<i>Wybrane definicje zarządzania</i>	33
Tabela 2.3	<i>Podział funkcji zarządzania według różnych autorów</i>	37
Tabela 3.1	<i>Wybrane definicje – podejmowanie decyzji według różnych autorów</i>	41
Tabela 3.2	<i>Rodzaje decyzji według różnych autorów</i>	43
Tabela 3.3	<i>Podstawowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie</i>	44
Tabela 3.4	<i>Warunki podejmowania decyzji</i>	45
Tabela 3.5	<i>Wybrane metody podejmowania decyzji</i>	48
Tabela 4.1	<i>Definicje planowania</i>	50
Tabela 4.2	<i>Przykład określenia misji organizacji – ORLEN Paliwa Sp. z o.o., IKEA Industry Poland Sp. z o.o.</i>	54
Tabela 4.3	<i>Rodzaje planów operacyjnych</i>	56
Tabela 5.1	<i>Przykłady definicji organizowania</i>	67
Tabela 5.2	<i>Przykłady definicji struktura organizacyjna</i>	68
Tabela 5.3	<i>Schemat opisu stanowiska pracy</i>	70
Tabela 5.4	<i>Podejścia stosowane przy projektowaniu stanowisk pracy</i>	70
Tabela 5.5	<i>Kryteria grupowania – charakterystyka, zalety i wady</i>	72
Tabela 5.6	<i>Struktury smukłe i płaskie – zalety i wady</i>	74
Tabela 5.7	<i>Kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze struktury organizacyjnej według P. Druckera</i>	76
Tabela 5.8	<i>Zalety i wady struktury sieciowej</i>	82
Tabela 5.9	<i>Zalety i wady wirtualnej struktury organizacyjnej</i>	86
Tabela 6.1	<i>Kompetencje osobiste potrzebne kierownikowi do odniesienia sukcesów</i>	92
Tabela 6.2	<i>Przegląd definicji przywództwa</i>	95
Tabela 6.3	<i>Przegląd definicji motywacji</i>	100
Tabela 6.4	<i>Przegląd definicji motywowania</i>	101
Tabela 6.5	<i>Definicje systemu motywacji w przedsiębiorstwie</i>	103
Tabela 7.1	<i>Przykłady definicji kontroli</i>	111
Tabela 7.2	<i>Funkcje kontroli – charakterystyka</i>	113
Tabela 7.3	<i>Kontrola operacyjna</i>	117
Tabela 7.4	<i>Klasyfikacja typów kontroli według różnych kryteriów</i>	119
Tabela 7.5	<i>Charakterystyka funkcji w kontroli amerykańskiej i niemieckiej</i>	120
Tabela 7.6	<i>Wybrane definicje controllingu według różnych autorów</i>	122
Tabela 7.7	<i>Charakterystyka celów i zadań strategicznego i operacyjnego controllingu finansowego</i>	124
Tabela 8.1	<i>Definicje organizacji uczącej się</i>	129
Tabela 8.2	<i>Podstawowe różnice między organizacją uczącą się a inteligentną</i>	131
Tabela 8.3	<i>Definicje organizacji inteligentnej</i>	133

Tabela 8.4	<i>Definicje organizacji sieciowej</i>	136
Tabela 8.5	<i>Definicje organizacji wirtualnej</i>	138
Tabela 9.1	<i>Definicje zarządzania strategicznego</i>	141
Tabela 9.2	<i>Podstawowe nurty w zarządzaniu strategicznym</i>	144
Tabela 9.3	<i>Definicje strategii organizacji</i>	145
Tabela 9.4	<i>Ewolucja strategii z teoretycznego punktu widzenia</i>	146
Tabela 9.5	<i>Strategia zamierzona a wylaniająca się</i>	149
Tabela 9.6	<i>Kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa</i>	153
Tabela 9.7	<i>Zasadnicze różnice między TQM a ISO</i>	158
Tabela 9.8	<i>Niektóre zasady, metody, narzędzia i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością...</i>	159
Tabela 9.9	<i>Charakterystyka podstawowych procesów z udziałem wiedzy (operacyjnych zadań zarządzania wiedzą)</i>	167
Tabela 9.10	<i>Wybrane podstawowe działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na różnych jego poziomach</i>	171

Spis rysunków

<i>Rysunek 1.1.</i> Cykl organizacyjny H.L. Le Châteliera	12
<i>Rysunek 1.2.</i> Podstawowe tendencje w gospodarce i społeczeństwie, prowadzące do wyłonienia się nowego typu organizacji i pracownika	22
<i>Rysunek 2.1.</i> Model ekosystemu start-upu	31
<i>Rysunek 2.2.</i> Funkcje i proces zarządzania	37
<i>Rysunek 3.1.</i> Model racjonalnego podejmowania decyzji	46
<i>Rysunek 4.1.</i> Ogólna procedura planowania	51
<i>Rysunek 4.2.</i> Poziomy planowania w przedsiębiorstwie	51
<i>Rysunek 4.3.</i> Wartości PKN ORLEN	55
<i>Rysunek 4.4.</i> Przykład krzywej doświadczeń jako charakterystyka kosztu jednostkowego	60
<i>Rysunek 4.5.</i> Przykład planu sieciowego.....	61
<i>Rysunek 5.1.</i> Zestawienie therbligów	63
<i>Rysunek 5.2.</i> Wykres Gantta (fragmenty)	64
<i>Rysunek 5.3.</i> Struktury płaskie i smukłe.....	73
<i>Rysunek 5.4.</i> Struktura liniowa.....	76
<i>Rysunek 5.5.</i> Struktura funkcjonalna	77
<i>Rysunek 5.6.</i> Struktura sztabowo-liniowa	78
<i>Rysunek 5.7.</i> Struktura dywizjonalna	79
<i>Rysunek 5.8.</i> Struktura macierzowa	80
<i>Rysunek 5.9.</i> Struktura sieciowa.....	81
<i>Rysunek 5.10.</i> Schemat hybrydowej struktury organizacyjnej.....	82
<i>Rysunek 5.11.</i> Schemat struktury procesowej	83
<i>Rysunek 5.12.</i> Schemat struktury zadaniowej	84
<i>Rysunek 5.13.</i> Struktura quasi-wirtualna	85
<i>Rysunek 5.14.</i> Schemat struktury hipertekstowej	87
<i>Rysunek 5.15.</i> Schemat struktury zespołów równoległych	87
<i>Rysunek 5.16.</i> Schemat struktury sieci indywidualnego kontraktowania	88
<i>Rysunek 5.17.</i> Schemat struktury organizacyjnej typu zagnieżdżone zespoły.....	88
<i>Rysunek 6.1.</i> Siatka kierownicza R.R. Blake'a i J.S. Mouton.....	94
<i>Rysunek 6.2.</i> Wymiary motywacji i motywowania	101
<i>Rysunek 6.3.</i> Budowa systemu motywacji w oparciu o wymiary motywacji i motywowania	106
<i>Rysunek 6.4.</i> Źródła samorealizacji	107
<i>Rysunek 6.5.</i> Teoretyczny model odnoszący się do podstawowych wymiarów pracy, krytycznych stanów psychicznych i wyników w pracy (jako moderator wzrostu siły potrzeb pracownika)	108
<i>Rysunek 6.6.</i> Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych	110
<i>Rysunek 7.1.</i> Model systemu kontroli wewnętrznej w Alior Banku	112
<i>Rysunek 7.2.</i> Etapy procesu kontroli	114
<i>Rysunek 7.3.</i> Formy kontroli operacyjnej.....	116
<i>Rysunek 7.4.</i> Miejsce kontroli strategicznej w zarządzaniu strategicznym.....	118
<i>Rysunek 7.5.</i> Proces controllingu	123
<i>Rysunek 9.1.</i> Wpływ efektywności na zrównoważoną produkcję.....	156

<i>Rysunek 9.2. Modelowe ujęcie zarządzania informacjami</i>	163
<i>Rysunek 9.3. Podstawowe obszary działań z zakresu zarządzania wiedzą</i>	165
<i>Rysunek 9.4. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą</i>	168