

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (161) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

Tekst powinien być napisany w programie Word w formacie DOC, tekst podstawowy czcionką Times New Roman 12 p., odstęp 1,5 wiersza.

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym – do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych z dziedziny organizacji i zarządzania – do 6 stron.

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

- imię i nazwisko, stopień/tytuł naukowy, afiliacja oraz – do wiadomości redakcji – adres e-mail, telefon, adres do korespondencji.

Tytuł artykułu nie powinien być dłuższy niż 6–8 słów.

Wprowadzenie zawierające wyjaśnienie powodów, dlaczego trzeba było przeprowadzić badania oraz na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Główna część artykułu powinna być podzielona na części (strukturyzacja).

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

Streszczenie w języku polskim (a także angielskim), do 1000 znaków, powinno zawierać:

- uzasadnienie celowości przeprowadzenia badań lub podjęcia dyskusji,
- zarysowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celu,
- określenie sposobu przeprowadzenia postępowania badawczego lub rozwiązania problemu teoretycznego,
- syntetyczną prezentację wyników.

Słowa kluczowe w języku polskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – por. streszczenie w języku polskim.

Słowa kluczowe w języku angielskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

PRZYPISY

Przypisy bezpośrednio w tekście w formacie: [liczba wskazująca do jakiej pozycji z bibliografii następuje odwołanie, numer strony].

Spis bibliografii alfabetycznie: nazwisko autora, inicjał imienia (kropka, przecinek) i pierwsza litera drugiego imienia (kropka), tytuł pozycji kursywą (przecinek), wydawca (przecinek), miejsce i rok wydania (przecinek). W cudzysłowie pisze się, zgodnie z normą, tylko tytuł czasopisma, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

TABELE I RYSUNKI

Prosimy o sporządzanie rysunków w stosowanych programach graficznych, np. CorelDraw, Illustrator, Excel, ewentualnie Word. Należy je zapisać w postaci wektorowej z możliwością nanoszenia poprawek.

Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

Materiały prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem,
że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.
Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (161) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

Szymon Cyfert, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**
Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**
Wojciech Dyduch, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**
Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**
Jerzy Niemczyk, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
Maciej Urbaniak, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl
Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl
Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl
Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.
All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzenci artykułów w tym numerze: Grzegorz Bełza, Jarosław Karpacz,
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
tel. 22 564 94 86, 22 564 95 34, fax 22 564 86 86
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska
Skład i łamanie: GEMMA

Druk i oprawa: QUICK-DRUK
Nakład 330 egz.

Zamówienie 41/III/14

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Stanisław Sudoł	
PODSTAWOWE PROBLEMY METODOLICZNE NAUK O ZARZĄDZANIU	11
THE FUNDAMENTAL METHODOLOGICAL PROBLEMS OF MANAGEMENT SCIENCE	36
Szymon Cyfert, Wojciech Dyduch, Dominika Latusek-Jurczak, Jerzy Niemczyk, Agnieszka Sopińska	
SUBDYSCYPLINY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – LOGIKA WYODRĘBNIENIA, IDENTYFIKACJA MODELU KONCEPCYJNEGO ORAZ ZAWARTOŚĆ TEMATYCZNA	37
SUBDISCIPLINES IN MANAGEMENT SCIENCES	49
Wojciech Czakon	
KRYTERIA OCENY RYGORU METODOLOGICZNEGO BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	51
CRITERIA FOR RIGOR EVALUATION IN MANAGEMENT RESEARCH	62
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak	
METODOLOGICZNE PROBLEMY BADANIA PROCESU POLITYKOWANIA W ORGANIZACJI	63
METHODOLOGICAL PROBLEMS OF STUDYING THE PROCESS OF POLITICS IN THE ORGANIZATION	75
Kazimierz Krzakiewicz	
MYŚLENIE SYSTEMOWE I MENTALNE MODELE W ZARZĄDZANIU	77
SYSTEMS THINKING AND MENTAL MODELS IN MANAGEMENT	88
Jan W. Wiktor	
METODOLOGICZNE PROBLEMY BADAŃ NAD MARKETINGIEM MIĘDZYNARODOWYM W ŚWIETLE ANALIZY WYBRANYCH PROJEKTÓW BADAWCZYCH	89
METHODOLOGICAL PROBLEMS OF INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH IN THE LIGHT OF THE ANALYSIS OF SELECTED RESEARCH PROJECTS	104
Paweł Mielcarek	
METODA CASE STUDY W ROZWOJU TEORII NAUKOWYCH	105
THE METHOD OF CASE STUDY IN THE DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC THEORY	117
Bartłomiej J. Gabryś	
DYSKURS ORGANIZACYJNY: MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA W BADANIACH	119
ORGANIZATIONAL DISCOURSE: POSSIBILITIES AND LIMITS IN RESEARCH PERFORMANCE	130

Jarosław Karpacz, Monika Ingram

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY ZATRUDNIENIA JAKO WYRAZ ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH ORGANIZACJI – ZARYS PROBLEMU	131
SHAPING OF THE EMPLOYMENT STRUCTURE AS AN EXPRESION OF ORGANIZATIONAL DYNAMIC CAPABILITIES – AN OUTLINE.	146

Joanna Mróz

KWESTIE METODYCZNE BADAŃ KULTUROWYCH W ORGANIZACJACH	147
METHODOLOGICAL ISSUES OF CULTURAL RESEARCH IN ORGANIZATIONS	161

Tomasz Ingram

ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI – PRÓBA OPERACJONALIZACJI	163
ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF TALENT MANAGEMENT – ATTEMPT OF OPERATIONALIZATION	175

RECENZJE I OMÓWIENIA	177
----------------------------	-----

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA	181
-------------------------------------	-----

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	184
--	-----

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	185
--	-----

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Rozwój każdej dyscypliny wymaga prowadzenia naukowego dyskursu, którego granice są wyznaczane przez bipolarny układ. Z jednej strony, rozwój nauki wymaga dowartościowania znaczenia twórczości i kreatywności, z drugiej zaś – uporządkowania prowadzonych rozważań i wtłoczenia ich w ramy określonych rygorów metodologicznych. Zbyt silna, w długim okresie, koncentracja na którymkolwiek z zarysowanych powyżej biegunów doprowadzi do zaniku bądź zniszczenia naukowego waloru dyscypliny. Oparcie rozwoju na twórczości i kreatywności doprowadzi do stanu chaosu i nieuporządkowania, zaś nadmierna strukturyzacja i porządkowanie – do skostnienia. Dodatkowym czynnikiem, wpływającym na wzrost poziomu złożoności dyskursu w Naukach o Zarządzaniu, jest relatywna „młodość” Nauk o Zarządzaniu, przekładająca się na wielość podejść badawczych, brak spójności i jednorodności prowadzonych w dyscyplinie badań oraz silna absorbcja dorobku z innych dyscyplin nauki. Wymienione powyżej zjawiska prowadzą do pogłębienia, zdiagnozowanej przez H. Koontza już w latach 60. ubiegłego wieku, dżungli w Naukach o Zarządzaniu.

Dyskurs w Naukach o Zarządzaniu, dotyczący zagadnień metodologicznych, jest potrzebny i pożądanym, bowiem to właśnie metodologia, narzucająca określony system reguł i wzorców rozumowania, decyduje o naukowym wymiarze rozważań prowadzonych w ramach dyscypliny. Dlatego pierwszy numer Kwartalnika w całości został poświęcony zagadnieniom metodologicznym w Naukach o Zarządzaniu.

Otwierający numer Kwartalnika artykuł autorstwa Stanisława Sudoła stanowi omówienie wyników prac Zespołu KNOiZ PAN, powołanego w celu zwiększenia stopnia uporządkowania w zakresie podstawowych pojęć, kategorii i terminów w Naukach o Zarządzaniu. Autor, podejmując próbę zakreślenia i zdefiniowania kluczowych, dla dalszego rozwoju dyscypliny, zagadnień, odnosi się do nazwy Nauk o Zarządzaniu, pojęcia zarządzania, miejsca Nauk o Zarządzaniu w klasyfikacji nauk, funkcji i słabości Nauk o Zarządzaniu, twierdzeń, paradygmatów i teorii w Naukach o Zarządzaniu, a także przedstawia propozycję wyodrębnienia subdyscyplin.

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – **dr hab. Szymon Cyfert**, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Subdyscyplinom w Naukach o Zarządzaniu został także poświęcony artykuł sygnowany przez członków Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu KNOiZ PAN, w skład którego weszli: Szymon Cyfert, Wojciech Dyduch, Dominika Latusek-Jurczak, Jerzy Niemczyk oraz Agnieszka Sopińska. Autorzy, podejmując próbę zdefiniowania treści i obszarów dociekań dyscypliny Nauk o Zarządzaniu, przedstawili dotychczasowe ujęcia subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu, zaproponowali klasyfikację subdyscyplin wraz z tematami badawczymi, a także omówili koncepcję konstrukcji matrycy subdyscyplin.

Wojciech Czakon, włączając się w nurt dyskusji nad kryteriami oceny rygoru metodologicznego stosowanymi w Naukach o Zarządzaniu, formułuje spostrzeżenie dotyczące daleko idącego konsensusu co do kryteriów oceny w ramach paradygmatów Nauk o Zarządzaniu. Zdaniem Autora klasyczne kryteria ewaluacji rygoru milcząco promują paradygmat pozytywistyczny, jednak odrzucenie monizmu metodologicznego na rzecz dopuszczalności innych podejść wymaga stosowania zróżnicowanego zbioru kryteriów do oceny tak prowadzonych badań.

Wskazując na wielość badań nad politykowaniem w organizacjach, Mariusz Bratnicki i Monika Kulikowska-Pawlak podejmują próbę uporządkowania pojmowania politykowania, odnosząc się do metodologicznych problemów badania procesu politykowania w organizacjach oraz dokonując krytycznego przeglądu najważniejszych dokonań teoretycznych i empirycznych poświęconych temu zagadnieniu.

U podstaw artykułu Kazimierza Krzakiewicza leży założenie o celowości systemowego podejścia do analizy funkcjonowania organizacji. Autor, dowodząc, że systemowe myślenie pozwala menedżerom rozpoznać relacje między zdarzeniami i doskonalić kompetencje w obszarze analizy związków przyczynowo-skutkowych, wskazuje na znaczenie idei, strategii, sposobów rozumienia i kierunkowych zasad, określanych mianem mentalnych modeli.

Jan W. Wiktor podejmuje próbę oceny podejść metodycznych wykorzystywanych w realizacji projektów badawczych z zakresu marketingu międzynarodowego. Autor, koncentrując się na komparatyście metodologii badań empirycznych, wykazuje, że badania nad problematyką marketingu międzynarodowego stanowią wyraźny nurt studiów i analiz, zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Paweł Mielcarek przedstawia możliwości zastosowania metody case study dla potrzeb wyłaniania nowych bądź rozwoju istniejących prawidłowości i teorii naukowych w badaniach ekonomicznych. Autor, opisując uwarunkowania stosowania metody case study dla potrzeb rozwoju teorii naukowych w ekonomii, formułuje spostrzeżenie, że zastosowanie analizy przypadków pozwala lepiej zrozumieć, opisać i wyjaśnić problemy za pomocą obserwowanych zależności przyczynowo-skutkowych.

Zdaniem Bartłomieja Gabrysia dyskurs organizacyjny zapewnia możliwość spojrzenia na problemy odnowy strategicznej organizacji z głębią niedostępną dla zdecydowanej większości metod badań ilościowych. Autor, omawiając istotę teorii dyskursu i jego analizy, uszczegóławia najczęściej wykorzystywane podejścia badawcze w analizie dyskursu i odnosi dyskurs organizacyjny do teorii organizacji i zarządzania, a także dokonuje egzemplifikacji rozważań, przedstawiając studium przypadku przedsiębiorstwa sektora energetycznego.

Wzrost złożoności otoczenia stanowił dla Jarosława Karpacza i Moniki Ingram punkt wyjścia do analizy zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw oraz do przedstawienia na tym tle umiejętności odnoszących się do modyfikacji struktury zatrudnienia. Autorzy, wskazując na wysoką zdolność adaptacyjną do szybko zmieniających się warunków rynkowych, formułują zalecenia metodologiczne odnoszące się do analizowania struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach.

Przedmiot rozważań w artykule Joanny Mróz stanowi metodyka badań kulturowych w przedsiębiorstwach. Autorka podejmuje próbę przedstawienia w ujęciu deskrypcyjno-komparatystycznym różnych wybranych podejść badawczych i metodyk stosowanych w badaniach kulturowych, zarówno w odniesieniu do otoczenia organizacji, na poziomie makro, jak i kultury organizacyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa.

Tomasz Ingram wskazuje na niedowartościowanie w literaturze przedmiotu zagadnienia determinant programów zarządzania talentami. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorowi na wyprowadzenie konkluzji, że zarządzanie talentami może stanowić źródło kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod warunkiem, że założenia programu będą wspierały rozwój kompetencji pracowników nakierowanych na aktywne godzenie sprzeczności zawartych w zasobowej teorii organizacji.

Życzę ciekawej lektury!
Szymon Cyfert

PODSTAWOWE PROBLEMY METODOLICZNE NAUK O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Przystępując do problemu pojęć i terminów w naukach o zarządzaniu, należy zacząć od stwierdzenia, że w Polsce występuje duża ich różnorodność. Wiele nawet podstawowych pojęć i terminów jest różnie pojmowanych i definiowanych. Są one często niejasne i wieloznaczne. Znane jest powiedzenie Amerykanina Harolda Koontza już z roku 1961 (następnie ponownie użyte w 1980 roku) o **dżungli w naukach o zarządzaniu**. Na występującą tu niejasność i wieloznaczność pojęć zwracają uwagę także polscy pracownicy nauki. Chyba pierwszą, która zwracała na to uwagę, była socjolog Maria Hirszowicz [19, s. 14]. Marcin Bielski [3, s. 27], próbując w 1996 roku odpowiedzieć na pytanie, czy w okresie ćwierćwiecza po wypowiedzi H. Koontza stan ten uległ zmianie, dał następującą odpowiedź: „Można powiedzieć, że w niewielkim stopniu”. Kazimierz Zimniewicz [61, s. 386–387] mówi wręcz o porażającej dowolności w tym zakresie i wyraził się, nawiązując do wypowiedzi Koontza, że dżungla gęstnieje.

Sytuacja powyżej przedstawiona obniża wiarygodność nauk i niekorzystnie wpływa na ich rozwój. Wielość tych pojęć i terminów oraz duża różnorodność ich rozumienia jest narastającą przeszkodą w komunikowaniu się pracowników naukowych. Sytuacja ta dotyczy, oczywiście w różnym stopniu, także innych krajów.

Występuje potrzeba podjęcia wysiłku intelektualnego nad wprowadzeniem pewnego ładu w zakresie przynajmniej podstawowych pojęć i terminów w naukach o zarządzaniu¹. Inicjatywę w tym zakresie podjął Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, powołując do realizacji tej inicjatywy zespół w składzie: **prof. Zbigniew**

* **Prof. dr hab. Stanisław Sudół** – honorowy członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.

¹ Można tu podać cytaty z pracy H. Chołaja [7, s. 50]: „W środowisku nauk ekonomicznych i społecznych w ogóle występuje mnóstwo rozbieżności. Jedną ze znanych przyczyn takiego stanu rzeczy jest niedostateczne wyjaśnienie podstawowych pojęć. Stąd biorą się dążenia do uporządkowania aparatu pojęciowego”.

Dworzecki, prof. Jerzy Kisielnicki, prof. Barbara Kożuch, prof. Maria Romanowska, prof. Stanisław Sudół – przewodniczący, dr Adam Szpaderski, prof. Michał Trocki. Zespół ten odbył szereg spotkań, na których dyskutowano poszczególne problemy wysunięte przez przewodniczącego. Dwukrotnie występowało do wszystkich członków Komitetu z prośbą o opinie w konkretnych propozycjach. Część członków Komitetu wniosła szereg uwag, z których znacząca część została uwzględniona w tym opracowaniu. Zostało ono poddane także dyskusji na dwóch plenarnych posiedzeniach Komitetu oraz na konferencji metodologicznej *Współczesne nauki o zarządzaniu*, zorganizowanej w dniach 28–29 czerwca 2013 r. przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Również z dyskusji w tych dwóch gremiach przyjęto pewną liczbę zmian w opracowaniu.

Można sądzić, że żaden z pracowników naukowych w zakresie tych nauk nie będzie kwestionował ważności tego ładu, choć niejeden z nich może wyrazić wątpliwość co do efektywności takiej pracy. W zamysłach Komitetu nie było zamiaru narzucania komukolwiek pojęć i terminów oraz jednolitości ich rozumienia. Założeniem było oddziaływanie na środowisko naukowe przez przekonywanie.

Zagadnienia, którymi się zajmował Komitet w porządkowaniu pojęć i terminów, dążąc do większej ich klarowności naukowej, były następujące:

- nazwa nauki dotyczącej zarządzania,
- pojęcie zarządzania,
- miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk i ich granice,
- funkcje nauk o zarządzaniu,
- słabości nauk o zarządzaniu,
- twierdzenia nauk o zarządzaniu,
- paradygmaty w naukach o zarządzaniu,
- teorie w naukach o zarządzaniu,
- subdyscypliny w naukach o zarządzaniu.

1. Nazwa nauki dotyczącej zarządzania

Przyjmujemy tu liczbę mnogą nazwy „nauki o zarządzaniu” zgodnie z nazwą przyjętą w ustawie dotyczącej szkolnictwa wyższego, choć bardziej adekwatna w stosunku do jej treści i zakresu byłaby nazwa w liczbie pojedynczej „nauka o zarządzaniu”².

Należy zrezygnować z tradycyjnego używania w Polsce od lat 50. XX wieku nazwy „nauka organizacji i zarządzania”. Argumenty przemawiające za zrezygnowaniem w nazwie nauki z członu „organizacja” są następujące:

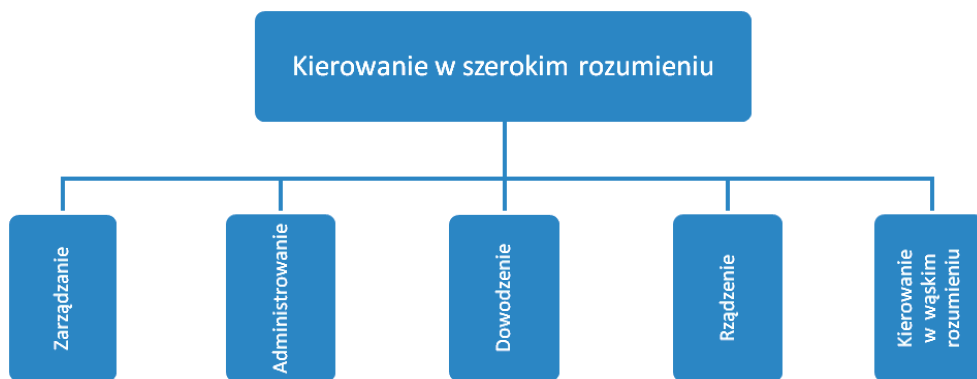
² Słuszne byłoby przyjęcie zasady, aby nazwy dziedzin nauki określać liczbą mnogą (np. nauki biologiczne, humanistyczne, medyczne, społeczne), a nazwy dyscyplin naukowych wyrażać w liczbie pojedynczej.

- według powszechnie przyjętego sformułowania przez Henriego Fayola organizowania jako jednej z funkcji zarządzania nie ma potrzeby podawania tego w nazwie dyscypliny naukowej dotyczącej zarządzania;
- powszechnie nauka dotycząca zarządzania jest określana w świecie angielskimi słowami *management science*.

Jeżeli chodzi o nazwę nauki dotyczącej zarządzania, to pewnym wyjątkiem jest niemiecka nazwa „Betriebswirtschaftslehre” (nauka o gospodarce przedsiębiorstwa). Nazwa ta ukształtowała się w krajach niemieckojęzycznych na przełomie XIX i XX wieku jeszcze przed powszechnym przyjęciem się w literaturze światowej określenia *management science*. Nastąpiło to pod wpływem wybitnych autorów niemieckich, takich jak: H. Nicklisch, E. Schmalenbach, K. Mellerowicz, E. Gutenberg. Nazwa ta utrzymuje się do dnia dzisiejszego³.

2. Pojęcie zarządzania

Należy przyjąć założenie, że zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia, rządzenia⁴ oraz kierowania zespołem (do tego ostatniego związanego z kierowaniem w węższym znaczeniu, z „mikrokierowaniem”, np. z kierowaniem przez brygadzystę grupą roboczą lub kierowaniem przez instruktora szkolnym zespołem tanecznym, poszukuje się trafnego określenia). Relacje między tymi bliskoznacznymi pojęciami przedstawiono na poniższym rysunku:



³ Pewnym odbiciem Betriebswirtschaftslehre są w Polsce publikacje pod tytułem „nauka o przedsiębiorstwie”. A oto przykłady: J. Lisak, *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie* [35], J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* [34], S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania* [48]. Rzecz jasna, nauka o przedsiębiorstwie mieści się w Polsce w naukach o zarządzaniu.

⁴ L. Krzyżanowski [30, s. 302] stwierdził, iż „trzeba (...) wyraźnie rozgraniczyć rządzenie od zarządzania”, natomiast R. Rutka [45, s. 83–88] jednoznacznie stwierdził, że administrowanie, dowodzenie i rządzenie, będące formami kierowania, są pojęciami bliskoznacznymi w stosunku do zarządzania. Stanowisko R. Rutki utwierdziło mnie w podanym tu podziale kierowania.

Te poszczególne formy (rodzaje) kierowania odróżniają się obiektami swojego zainteresowania i metodami działania. Mają też odpowiedniki w odrębnych dyscyplinach naukowych: nauki o zarządzaniu, nauka o administracji, nauki o obronności, nauki o bezpieczeństwie, politologia.

Określenie „zarządzanie” weszło do języka potocznego i jest używane w bardzo różnych kontekstach znaczeniowych. Tadeusz Oleksyn [42, s. 54] powiedział, że obecnie zarządza się wszystkim. Przykładowo zarządza się: przedsiębiorstwem, państwem, różnorodnością, konfliktem, zdrowiem, otoczeniem, przyszłością, polityką, strachem, chaosem itp. Jest to więc słowo absolutnie niejednoznaczne. Łukasz Sułkowski [51, s. 54] dodaje do tej dziwnej sytuacji: „Współcześnie określenie zarządzania jest nadużywane w odniesieniu do wszystkich procesów społecznych (np. zarządzanie konfliktem czy zarządzanie kulturą organizacyjną), a nawet w odniesieniu do bytów abstrakcyjnych (zarządzanie chaosem)”.

Ten „wszystkoizm” słowa „zarządzanie” można by jakoś tolerować, gdyby dotyczyło to tylko języka potocznego. Niestety – wieloznaczne rozumienie tego słowa znalazło prawo obywatelstwa także w nauce, w tym w naszych naukach o zarządzaniu. Wystarczy otworzyć którąkolwiek książkę dotyczącą zarządzania lub którykolwiek artykuł w czasopiśmie naukowym, aby się o tym przekonać.

Osobom wątpiącym w sens uściślenia, precyzowania pojęć i terminów w naukach o zarządzaniu można przypomnieć, iż każda nauka zaczyna swoje istnienie nie od formułowania matematycznych wzorów wykrytych prawidłowości czy praw, ale od precyzowania podstawowych pojęć, którymi się posługuje.

Pojęcie zarządzania można różnie definiować, w zależności od tego, co za najważniejsze uważa się w zarządzaniu w owym czasie i miejscu (definicja nie może być długa), jednak przy spełnianiu – naszym zdaniem – następujących warunków:

1. **Nie jest związane z działalnością osobniczą, a dotyczy zespołowej, profesjonalnej działalności ludzi**, tzn. działań podejmowanych wspólnie dla realizacji przyjętego celu przez większy lub mniejszy zespół ludzi⁵;
2. **jest procesem dokonującym się w organizacji (instytucji)⁶, niezależnie od jej formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która**

⁵ Podczas dyskusji profesor H. Bieniok i dr M. Jaksza zwrócili mi uwagę, iż określenie „zarządzanie” jest używane także w odniesieniu do przedsiębiorstw jednoosobowych, w których nie mamy do czynienia z pracą zespołową, a o wszystkim decyduje i wszystkie działania podejmuje właściciel–menedżer. Istotnie, przedsiębiorstwa takie występują obecnie np. w sferze finansów. Może on podejmować decyzje dotyczące wielkich kwot pieniężnych. Sytuację taką umożliwia wysoki rozwój internetu i środków telekomunikacji. W takiej sytuacji należy mówić nie o zarządzaniu, ale o jednoosobowym kierowaniu organizacją (przedsiębiorstwem), rezerwując słowo „zarządzanie” tylko dla działań zespołowych. W ukształtowanych w skali światowej *management science* występują na porządku dziennym problemy, takie jak: struktury organizacyjne, kadra kierownicza, przywództwo, które nie występują w przedsiębiorstwach jednoosobowych.

⁶ Jednoznaczne jest stwierdzenie P.T. Druckera, że „Zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym się instrumentem każdej organizacji” [11, s. 17].

ma spajający ją wspólny cel/e⁷ oraz niezbędne zasoby materialne i niematerialne⁸;

3. jej organ zarządzający (organ władzy), przez realizację funkcji kierowniczych, ma wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji⁹.

Gdy powyższe trzy warunki nie są spełniane, to słowo „zarządzanie” należy zastępować innymi słowami, np. zamiast „zarządzać własnym zdrowiem” należy mówić „dbać o własne zdrowie” (pielęgnować je, troszczyć się o nie). Nonsensem jest mówienie o zarządzaniu samym sobą, własną karierą lub zarządzaniu wiekiem organizacji. Zamiast „zarządzać otoczeniem”, na które zazwyczaj mamy ograniczony wpływ, właściwym wyrażeniem jest „wpływanie na otoczenie”, zamiast „zarządzać przyszłością”, na którą nasz wpływ jest albo minimalny, albo wręcz zerowy wpływ („jak można zarządzać czymś, czego jeszcze nie ma?” [2]), właściwe jest mówić o przewidywaniu lub prognozowaniu przyszłości, zamiast „zarządzanie niepewnością” powinno się mówić „zarządzanie w warunkach niepewności”, zamiast „zarządzanie wartościami” – „kierowanie się w zarządzaniu wartościami”.

Zarządzanie jest działaniem człowieka skierowanym do innych ludzi, choć powszechnie mówi się: „zarządzanie przedsiębiorstwem lub w przedsiębiorstwie”, „zarządzanie szkołą lub w szkole” lub inną organizacją (instytucją), ale proces przebiega zawsze poprzez reakcje ludzi w tych instytucjach na decyzje zarządzającego. Ta sama sytuacja zachodzi, gdy mówimy o zarządzaniu rzeczami (maszynami, budynkami, zapasami materiałowymi lub innymi rzeczami). Zmiany w odniesieniu do tych rzeczy następują również poprzez reakcje ludzi, którzy są za nie odpowiedzialne.

W opracowaniach naukowych istota zarządzania jest różnie definiowana, jednak ogół autorów, jeżeli nie jednakowo, to w każdym razie podobnie rozumie sens zarządzania jako rodzaj kierowania zespołową działalnością. Zarządzanie rozumie się jako działalność kierowniczą, w której cele osiąga się poprzez planowanie działań, ich organizowanie i motywowanie ludzi do określonych postaw i działań oraz kontrolę ich realizacji. Można do tego dodać, co robią niektórzy autorzy, że zarządzający dysponują posiadanymi zasobami.

Można przyjąć dopełniającą uwagę Adama Stabryły [49, s. 11]¹⁰ dotyczącą istoty pojęcia zarządzania, że zarządzanie jako działalność zespołów ludzkich dotyczy w szczególności ich udziału w procesie pracy. Istotnie, procesy zarządzania dotyczą

⁷ Wspólnota celów może dotyczyć różnych typów organizacji, w tym także składających się z wielu części składowych, wyposażonych w duży zakres samodzielności, np. koncerny (korporacje) krajowe lub międzynarodowe.

⁸ Ważnym problemem, którego się tu jednak nie analizuje, jest kwestia, czy można mówić o zarządzaniu gminą, miastem czy województwem, czy w przypadku tych jednostek zamiast o zarządzaniu należy mówić o administrowaniu nimi.

⁹ Trudno jest mówić o zarządzaniu organizacją, gdy organ kierowniczy nie ma żadnego wpływu na jej bieżącą i przyszłą działalność.

¹⁰ Taki pogląd miał też S. Kowalewski [27, s. 17].

z reguły pracy, choć nie można – moim zdaniem – wyłączać z nich aktywności, która nie jest pracą, a np. rozrywką.

Należy zakwestionować wypowiedziany nieraz pogląd, że zarządzanie jest rozwiązywaniem przez człowieka wszelkich problemów i podejmowaniem w związku z tym decyzji. Taka definicja nie odróżniałaby zarządzania od innych działań człowieka, przykładowo działań, takich jak: przeprowadzanie przez lekarza operacji chirurgicznej, opracowywanie przez nauczyciela programów nauczania czy szycie garnituru przez krawca.

3. Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk i ich granice

Do dzisiaj przedmiot i zakres problemowy nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych nie doczekały się takiego określenia, które byłyby powszechnie, albo prawie powszechnie przyjęte w środowisku naukowym, choć nie brak wartościowych i niezwykle cennych propozycji w tym względzie. Wśród polskich autorów trzeba odwołać się przede wszystkim do profesorów: Jana Zieleniewskiego, Jerzego Kurnala, Leszka Krzyżanowskiego, Andrzeja Koźmińskiego, Bogdana Wawrzyniaka, Marcina Bielskiego, a ostatnio Michała Trockiego – autora bardzo ciekawego memoriału pt. *Tożsamość nauk o zarządzaniu*.

Nauki o zarządzaniu powinny zmierzać do ukształtowania się w samodzielną dziedzinę nauki, tak jak to jest w wielu krajach, zwłaszcza anglosaskich¹¹, a do tego czasu powinny być zlokalizowane wyłącznie w naukach ekonomicznych¹², z którymi ich związek jest największy.

Rozwiązanie wielu problemów w zakresie zarządzania wymaga korzystania z dorobku różnych nauk¹³. Na styku nauk o zarządzaniu z innymi dyscyplinami naukowymi ujawniają się często najciekawsze koncepcje naukowe. Nauki o zarządzaniu powinny blisko współpracować z wieloma innymi naukami.

¹¹ W okresie od lipca 1974 r. do grudnia 1975 r. w Polsce nauki o zarządzaniu też miały status samodzielnej dziedziny nauki.

¹² W stosunku do propozycji – aby do czasu usamodzielnienia się nauk o zarządzaniu jako dziedziny nauki wchodziły w skład dziedziny nauk ekonomicznych – votum separatum zgłosiła profesor Barbara Kożuch z Uniwersytetu Jagiellońskiego, uważając, iż nauki o zarządzaniu, występujące obecnie jako dyscypliny w naukach ekonomicznych i w naukach humanistycznych, powinny zostać zintegrowane i występować w dziedzinie nauk społecznych.

¹³ A.K. Koźmiński pisze, że w obszarze zarządzania „rozwiązanie każdego praktycznego problemu wymaga jednoczesnego odwołania się do dorobku kilku tradycyjnie ukształtowanych akademickich dyscyplin naukowych” [29, s. 126].

Każda dziedzina i dyscyplina naukowa musi mieć swoje granice, które odróżniałyby ją od nauk sąsiednich¹⁴. Trudno się w pełni zgodzić z Łukaszem Sułkowskim [51, s. 18], że nauki o zarządzaniu mają z założenia rozmyte granice.

Wyznacznikami wyróżniającymi nauki powinny być:

- a) przedmiot jej zainteresowań i badań, czyli zakres rzeczywistości, którą obejmuje;
- b) взгляд badawczy, tzn. punkt widzenia, z którego przedmiot badania jest analizowany i naświetlany;
- c) metody badawcze.

Ten ostatni wyznacznik jest obecnie coraz mniej ważny, gdyż metody coraz bardziej przepływają między naukami. Natomiast trzeba się zgodzić, że delimitacja tych granic jest trudna, gdyż granice między dziedzinami i dyscyplinami nauki w procesie ich rozwoju zmieniają się z następujących powodów:

- pola badawcze niektórych nauk nachodzą na siebie, przenikają się, np. w miarę rozwoju nauk o zarządzaniu w coraz większym stopniu wchodziły one na teren socjologii i psychologii, a także matematyki i informatyki;
- występuje przepływ problemów między dyscyplinami;
- powstają nowe dyscypliny naukowe.

Choć granice między dyscyplinami są konieczne, to jednak nie powinny one być ostre. Zbyt ostre granice między nimi utrudniałyby podejmowanie badań w zakresie wielu problemów, które wymagają penetracji ze strony kilku dyscyplin. Należy podkreślić, że postęp w jednej dyscyplinie wpływa korzystnie na rozwój innych.

Dość często słyszymy, że nauki o zarządzaniu mają interdyscyplinarny charakter lub że są nauką interdyscyplinarną z następujących powodów:

1. obiekty badawcze tych nauk, czyli organizacje, są przedmiotem zainteresowania i badań także ze strony innych nauk, jak: ekonomia (zwłaszcza mikroekonomia), nauki prawne, socjologia czy psychologia;
2. w naukach o zarządzaniu przyjęto wiele pojęć i metod badawczych od innych dyscyplin naukowych.

Ani pierwszy, ani drugi argument nie są przekonujące. Jest oczywiste, że określona rzeczywistość przyrodnicza lub społeczna może być badana przez wiele nauk. Im bardziej rozwinięta jest dana nauka, tym większy jest jej związek z innymi naukami. Przepływ między dyscyplinami aparatury pojęciowej i metod badawczych jest, zwłaszcza obecnie, standardem. Występuje współcześnie szeroki przepływ metod badawczych między dyscyplinami naukowymi i to nieraz bardzo odległymi od siebie. Jest zrozumiałe, że w pierwszym okresie rozwoju danej nauki, czyli na etapie swojej młodości, chyba każda dyscyplina naukowa zapożycza metody badawcze od

¹⁴ Można się zgodzić z poglądem, że w nauce kwestia granic między dyscyplinami naukowymi nie jest tak ważna, jak współpraca między nimi [39, s. 15], ale nie można negować ważności problemu tych granic.

starszych, ukształtowanych już dyscyplin, niejako wchłaniając je w siebie. Oczywiście, nie oznacza to, że metod tych pozbywa się dyscyplina naukowa, w której zostały one pierwotnie ukształtowane. Z czasem młoda dyscyplina sama wypracowuje własne, oryginalne metody poznania naukowego. Przy analizie niektórych problemów badawczych zasadne jest zastosowanie kilku metod badawczych, wyniki których wzajemnie się uzupełniają, nieraz korygując uzyskane wyniki, dając w efekcie bardziej wszechstronne naświetlenie badanego problemu. Stan taki, określany pluralizmem metod badawczych, jest wielce pożądany. Rozmaitość metod badawczych jest zasobem, który każda dyscyplina naukowa powinna cenić i dalej rozwijać.

Słusznie Leszek Krzyżanowski [30, s. 57–58] napisał, że to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter, a Michał Trocki trafnie podkreślił, iż interdyscyplinarny charakter badań prowadzonych w ramach nauk o zarządzaniu jest ich charakterystyczną cechą. Trzeba do powyższych stwierdzeń dodać, iż mówienie o interdyscyplinarnym charakterze nauk o zarządzaniu może prowadzić do podważania ich tożsamości i samodzielności w klasyfikacji nauk.

4. Funkcje nauk o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu spełniają takie same funkcje jak inne nauki społeczne, a mianowicie:

- funkcję deskrypcyjną (opisową),
- funkcję eksplanacyjną (objaśniającą),
- funkcję predykcyjną (dotyczącą przyszłości, prognostyczną),
- funkcję aplikacyjną (możliwość praktycznego zastosowania wyników nauki).

Nauki o zarządzaniu zalicza się do nauk stosowanych i funkcja aplikacyjna powinna być w nich najważniejsza, tak jak np. w naukach technicznych i medycznych. Należy podkreślić, że choć współcześnie podział na nauki teoretyczne i stosowane nie jest tak ostry, jak był kiedyś, to jednak nadal jest on powszechnie uznawany.

Badania naukowe w zakresie zarządzania mogą mieć charakter poznawczy, rozwijać wątki, które nie są bezpośrednio przydatne dla praktyki, których wyniki powiększają zasób naszej wiedzy teoretycznej. Bez takich badań zarządzanie nie mogłoby być nauką. Równocześnie podejmuje się badania dla rozwiązania konkretnych potrzeb praktycznych organizacji gospodarczych (komercyjnych), publicznych lub społecznych. Od nauk tych powinny wychodzić sugestie i propozycje doskonalenia praktyki zarządzania.

5. Słabości nauk o zarządzaniu

Trzeba mieć świadomość, a mieć ją powinni przede wszystkim pracownicy naukowi, że nauki o zarządzaniu mają istotne słabości, na które poniżej wskazujemy.

1. Występowanie, przedstawionego na początku tego opracowania, braku jednakowo rozumianych nawet podstawowych pojęć i terminów, co nie powinno występować w żadnej nauce, co grozi chaosem, a w każdym razie utrudnia komunikację między pracownikami naukowymi.
2. W naukach tych bardzo łatwo buduje się „nowe teorie”, którym brak jest dostatecznej weryfikacji przez badania empiryczne, w związku z czym „teorie” te można traktować tylko jako pomysły, a nawet spekulacje autorów, a co najwyżej jako hipotezy, czyli przypuszczenia, a nie prawdy naukowe. Znani autorzy amerykańscy: James G. March i Herbert A. Simon [36, s. 20] mówią o niewspółmierności między hipotezami a dowodami w tych naukach. Można podzielić zdanie Łukasza Sułkowskiego [52, s. 321], że w naukach o zarządzaniu „problemem jest nadprodukcja badań i publikacji, które mają charakter niepełnowartościowy lub zgoła bezwartościowy”, co Andrzej K. Koźmiński określa ostrzej, mówiąc, że nauki te nie mają „jednoznacznego kryterium prawdy i fałszu” [28, s. 125].
3. Widoczne jest występowanie w naukach o zarządzaniu mód na zajmowanie się określonymi zagadnieniami, a następnie rekomendowania praktyce nowych koncepcji i metod zarządzania¹⁵. Skutkiem tego jest to, iż ich żywot jest zazwyczaj krótki¹⁶. Szybko się je porzuca, przy czym nie zawsze jest w pełni jasne, czy przyczyną porzucenia była nieadekwatność tych koncepcji lub metod w stosunku do rzeczywistych problemów w organizacjach, które chciano usprawniać, czy może w niedostatkach realizacyjnych. Tę swoistą pogoń można określić plagą w naukach o zarządzaniu.

Część słabości nauk o zarządzaniu wynika z ich młodości oraz z ich natury. Niejako „pierworodną” przyczyną tych słabości było to, że inicjatywa powstania tych nauk wyszła nie, jak to zazwyczaj ma miejsce, od uczonych, ale od praktyków życia gospodarczego. Ich praktyczne, fragmentaryczne doświadczenia w różnych organizacjach, głównie przemysłowych, nie zawsze dawały dostateczną podstawę do

¹⁵ Zwraca na to uwagę G. Hamel w: *Future of Management* [17], a w Polsce Z. Dworzecki w: *Mody w zarządzaniu* [12].

¹⁶ Jeszcze w latach 70. i 80. ubiegłego wieku bardzo popularnymi metodami zarządzania w Polsce, szeroko przedstawianymi w publikacjach, jak również z pożytkiem stosowanymi w przedsiębiorstwach i w innych organizacjach, były „zarządzanie przez cele” i „analiza wartości”. Obydwie zostały już prawie zapomniane, choć J. Kisielnicki [25, s. 85] jednoznacznie stwierdził, że „zakres zastosowania ZPC jest bardzo szeroki i obejmuje oddziaływanie na kierowników wszystkich szczebli, zaczynając od naczelnego kierownictwa, a kończąc na bezpośrednich wykonawcach”.

uogólnień. Teoretyczny zamęt w tych naukach miał miejsce już w pierwszym okresie ich kształtowania się, gdy ich prekursorem był Frederick Winslow Taylor. Zaroiło się wówczas od wielu przygodnych doradców i szarlatanów, którzy – głównie na skutek silnej konkurencji między firmami doradczymi¹⁷ – wysuwali wciąż nowe propozycje usprawniania organizacji, kompromitując nieraz rodzącą się naukę. Przyczyny te do dziś nie w pełni ustąpiły, ale – jak zauważają John Micklethwait i Adrian Wooldridge [38, s. 69, 261] – żadna inna dyscyplina naukowa nie obrosła w tak bogatą działalność ekspercką, jak nauki o zarządzaniu.

W ciągu stu lat rozwoju nauk o zarządzaniu opracowano bardzo dużo systemów, koncepcji, modeli i metod zarządzania. To narastające bogactwo nie zostało dotychczas należycie uporządkowane i sklasyfikowane. Nie ma nawet ogólnie przyjętych kryteriów je rozgraniczających. Występuje dezorientacja w obszarze zakresu ich stosowania, nie mówiąc już o tym, jaka jest ich komplementarność i konkurencyjność¹⁸.

Wszyscy powinniśmy przyczynić się, w miarę swoich możliwości, do podniesienia standardów naszej dyscypliny, aby zwiększyć jej wiarygodność i tym samym autorytet, aby nikt nie mógł powiedzieć, że jesteśmy nauką mało poważną, że jesteśmy szamanami zarządzania. Należy widzieć w tym względzie przede wszystkim rolę młodszej generacji pracowników nauki.

6. Twierdzenia nauk o zarządzaniu

Wszystkie nauki, badając rzeczywistość przyrodniczą czy społeczną, szukają zależności, prawidłowości między elementami tej rzeczywistości, ustalają twierdzenia naukowe, prawa i budują teorie naukowe. Nauki o zarządzaniu też to robią i muszą to robić, jeżeli chcą być nauką. Parę kwestii o tych twierdzeniach i teoriach poniżej.

Twierdzenia nauk o zarządzaniu charakteryzują się **niskim stopniem ścisłości**, tak jak we wszystkich naukach społecznych. Są one obciążone subiektywizmem. Już Arystoteles [1] powiedział, że nie we wszystkich wywodach trzeba szukać tego samego stopnia ścisłości. Władysław Tatarkiewicz [56, s. 9–10] stwierdził, że w pracy naukowej o szczęściu nie można mówić rzeczy tak pewnych, jasnych i ścisłych jak w matematyce czy w fizyce.

Mówiąc o niskim stopniu ścisłości twierdzeń nauk o zarządzania, trzeba wskazać na przyczyny tego:

¹⁷ Na źródła zamętu w naukach o zarządzaniu, wynikające z działalności firm konsultingowych, szkół biznesu i czasopism nastawionych na menedżerów, wskazują P. Hensel [18] i A. Czech [8, s. 189].

¹⁸ W latach 1999–2001 na łamach czasopism: „Przegląd Organizacji”, „Organizacja i Kierowanie” oraz „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” odbywała się w tym obszarze polemika profesorów Z. Martyniaka i J. Lichtarskiego, która jednak nie doprowadziła do uzgodnienia stanowisk.

1. W odróżnieniu od nauk przyrodniczych, w których przeważają problemy wymierne ilościowo, w badaniach dotyczących zarządzania kwantytatywność ich wyników jest ograniczona.
2. Twierdzenia wyprowadzone na podstawie badań w zakresie zarządzania tylko w bardzo ograniczonym stopniu mogą być weryfikowane na podstawie powtarzalnych eksperymentów, co jest zasadą w naukach przyrodniczych i technicznych.
3. W procesach zarządzania ma się do czynienia z postawami ludzi, którzy kierują się nie tylko względami racjonalności, ale także subiektywnymi poglądami i emocjami, które z trudem poddają się pomiarom.
4. Skutki wprowadzonych do praktycznej działalności określonych zmian w zarządzaniu, opartych na wynikach badawczych, są często mocno odroczone w czasie i z tego powodu trudno jest powiązać skutek z przyczyną, co oznacza trudność weryfikacji efektywności zastosowanych nowych metod w zakresie zarządzania.

Drugą cechą nauk o zarządzaniu jest **niska trwałość ich twierdzeń**. Zmieniają się one pod wpływem zmian w otoczeniu ekonomicznym, społecznym i technicznym oraz w wyniku różnych zmian w samych organizacjach¹⁹. Jerzy Kisielnicki [25, s. 24] zwraca uwagę, iż wraz z rozwojem organizacje charakteryzują się coraz większą złożonością. Twierdzenia na skutek tego starzeją się, deaktualizują. Może to powodować, że stare twierdzenia naukowe mogą już nie przystawać do nowej rzeczywistości. Można zaryzykować przypuszczenie, że im więcej czasu upłynęło od ich ustalenia, tym większe jest niebezpieczeństwo ich fałszywości. Nie mamy w naszych naukach prawd wiecznych, jakimi dysponują nauki przyrodnicze, choć i w nich określone twierdzenia są z czasem podważane i zastępowane innymi twierdzeniami.

Jednak nie wszystkie twierdzenia szybko tracą ważność. Jeżeli twierdzenia i teorie naukowe oparte są na solidnych, głębokich badaniach, teoretycznych i empirycznych, to lepiej one znoszą wpływ czasu. Twierdzenia i teorie wydumane („sufitowe”), nieoparte na takich badaniach, mają krótki żywot. Amerykański uczyony John Kenneth Gailbraith określał je wymownie teoriami jednego sezonu.

Trzecią cechą twierdzeń o zarządzaniu jest **ograniczoność ich ważności w przestrzeni**. Organizacje, będące obiektem badań, są współcześnie bardzo zróżnicowane, zależąc od poziomu rozwoju technicznego, gospodarczego i społecznego krajów oraz regionów, a także od obszaru swego działania. Są one związane ze zróżnicowanymi warunkami bytowania człowieka (klimatycznymi, ekonomicznymi i społecznymi). Mechaniczne przenoszenie prawd w zakresie zarządzania z jednego kontynentu na

¹⁹ Trafne jest stwierdzenie Jana Stachowicza, że „im więcej nowości w technicznych, technologicznych i organizacyjnych czynnikach produkcji i gospodarowania, tym więcej problemów zarządzania, generowanych z postępu świadomości oraz wiedzy ludzi, z uznania wagi oraz znaczenia kulturowych i społecznych czynników funkcjonowania i rozwoju organizacji[50, s. 66].

drugi, czy z jednego kraju do drugiego, zwłaszcza przy dużych różnicach w poziomie rozwoju i dużych różnicach kulturowych, jest zawsze ryzykowne.

Mówi się nieraz o amerykańskiej nauce o zarządzaniu w tym sensie, że koncepcje i metody zarządzania, sformułowane w USA przez badaczy i praktyków w tym wielkim i przodującym pod wieloma względami kraju, którzy ulegają złudzeniu, że te koncepcje i metody mogą być stosowane bez zmian we wszystkich krajach, także poza cywilizacją judeochrześcijańską. Nie mamy prawd, które byłyby adekwatne do sytuacji we wszystkich krajach. Należy podkreślić, że zależności, prawidłowości i prawa w zakresie nauk o zarządzaniu obowiązują tylko w warunkach, w których zostały ustalone. „Rozciąganie” w przestrzeni tych zależności i praw grozi, że w określonych obszarach będą one nieprawdziwe. Mogą wówczas nie pomagać praktyce, a wręcz odwrotnie – mogą jej szkodzić.

Podsumowując charakterystykę twierdzeń w zakresie nauk o zarządzaniu, należy stwierdzić, iż w większości przypadków uniwersalizm (generalizacja) twierdzeń, praw i teorii tych nauk w czasie i w przestrzeni jest niski. Filozof nauki Adam Grobler [13, s. 167] stwierdził, że „prawom społecznym brakuje uniwersalności, którymi charakteryzują się prawa przyrody”. O braku uniwersalizmu pisze też Łukasz Sułkowski [52, s. 168].

W związku z powyższym od czasu do czasu odzywają się głosy wyrażające wątpliwość co do naukowości nauk o zarządzaniu. Można tu nawiązać do referatu Kazimierza Zimniewicza pt. *Linearność a holizm w nauce o zarządzaniu*, wygłoszonego w roku 2011 na konferencji w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej w Katowicach-Piotrowicach [40]. W referacie tym stwierdził on, że z powodu wielu przyczyn nie ma w zarządzaniu prostej zależności pomiędzy przyczyną a skutkiem i że brak możliwości poznania takiej zależności czyni wątpliwym naukowy charakter nauk o zarządzaniu.

Zgadzając się ze stwierdzeniem, że w zarządzaniu najczęściej mamy do czynienia z wieloprzyczynowością faktów i szukając w toku badań zależności między przyczyną a skutkiem, trudno jest przestrzegać w tych naukach pryncypialnej zasady *ceteris paribus*. Godne pochwały jest stawianie przez K. Zimniewicza wysokich wymagań w stosunku do nauk o zarządzaniu, stoimy jednak na stanowisku, iż nie można wyciągać z faktu wieloczynnikowości podstawy do negowania wartości naukowej naszej nauki. Analogiczna sytuacja dotyczy chyba wszystkich innych nauk społecznych i nawet nie tylko społecznych, stosujących głównie indukcyjne metody badawcze. Na podanej zasadzie można by negować naukowy charakter wielu nauk.

7. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Wyrażenie „paradygmat” wprowadzone zostało do nauki światowej przez Thomasa Kuhna w 1963 roku w książce *The Structure of Scientific Revolutions*²⁰. Do pojęcia paradygmatu Kuhn wrócił w roku 1977 w publikacji *The Essential Tension*²¹, dając dodatkowe jego naświetlenie. Pojęcie paradygmatu ma wysoką rangę w nauce światowej, znacząc coś fundamentalnego [53, s. 139–157], choć samo pojęcie paradygmatu jest w nauce, nawet przez metodologów nauki, nie mówiąc o innych autorach, bardzo różnie pojmowane i definiowane²². Z pewnością nie jest pojęciem jednoznacznym²³.

Aby umożliwić dyskusję nad paradygmatami, przyjęto tu następującą jego definicję: przez paradygmat rozumie się kluczowe twierdzenie (przekonanie) naukowe, a więc ustalone metodami naukowymi i podzielane przez ogół (wspólnotę) uczonych, a przynajmniej przez ich znaczną część, które ma fundamentalne znaczenie dla danej nauki, na podstawie którego buduje się inne, bardziej szczegółowe twierdzenia naukowe. Wyznacza ono kierunki w myśleniu i w badaniach naukowych (modele, kryteria i procedury badawcze).

Paradygmaty mogą mieć różny stopień ogólności. Mogą dotyczyć zarówno dużych obszarów (dziedzin) nauki, jak i poszczególnych dyscyplin naukowych, a nawet ich części (subdyscyplin), odnosząc je do węższych obszarów naukowych, i wówczas można mówić o mikroparadygmatach.

Należy w tym miejscu mocno podkreślić, iż słowo paradygmat jest kategorią naukową i że należy dystansować się od używania tego słowa w innym charakterze, np. jako podstawowej koncepcji lub ważnej zasady działania praktycznego. Można się natomiast zgodzić, iż w naukach stosowanych, a do takich należą nauki o zarządzaniu, przy uznawaniu za paradygmat ważnych wyników badawczych, trzeba, a nawet należy brać pod uwagę także uzyskane doświadczenia praktyczne²⁴.

Paradygmaty mają w nauce *ex definitione* charakter stabilny i są przez dłuższy czas uznawane przez ogół uczonych, a przynajmniej przez ich znaczącą grupę. Jednak są one z czasem uzupełniane, wzbogacane lub – wręcz odwrotnie – zostają obalane

²⁰ Książka ta została wydana w Polsce w 1968 r. pt. *Struktura rewolucji naukowej*, PWN, a także w następnych wydaniach w kilku wydawnictwach.

²¹ Książka ta została wydana w Polsce w 1985 r. pt. *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych* w Państwowym Instytucie Wydawniczym.

²² Te różnice są znaczne, począwszy od obiektywnego pojmowania rzeczywistości społecznej do pojmowania jej jako mającej charakter subiektywny [5].

²³ Stwierdzenia takie znajdujemy m.in. w następujących publikacjach: K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych. Paradygmaty i rewolucje naukowe* [21, s. 10]; D. Jamali, *Changing management paradigms; Implications for educational institutions* [20, s. 208].

²⁴ O takim postępowaniu przy budowie paradygmatów w naukach o zarządzaniu pisze Bogdan Wawrzyniak w publikacji pt. *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku* [58, s. 207].

i zastępowane nowymi paradygmatami, zwłaszcza wówczas, gdy na bazie dotychczasowego paradygmatu nie da się wyjaśnić i rozwiązać jakichś ważnych problemów. Wiąże się to zazwyczaj z rewolucją w danej nauce. Przyjmujemy tu stwierdzenie Jerzego Bogdaniенki [4, s. 144], że rewolucyjne przejście od jednego do drugiego paradygmatu stanowi zasadniczy schemat rozwoju dojrzałej nauki. W żadnej nauce, nawet w tej w pełni dojrzałej, nie ma prawd i paradygmatów wiecznych. Zestaw paradygmatów nie może mieć charakteru stałego, musi się zmieniać wraz z wynikami badań w zakresie nauk. Zmienność paradygmatów w zakresie nauk o zarządzaniu będzie większa w stosunku wielu innych dyscyplin z uwagi na niższą trwałość jej twierdzeń. Niezmiennność paradygmatów przez dłuższy czas świadczyłaby o stagnacji nauk o zarządzaniu, o ich zastoju.

Mówi się, że cechą charakterystyczną nauk o zarządzaniu jest to, iż nie dysponują one dotąd przyjętym paradygmatem naukowym (monoparadygmatyczność), czy – jak to ma zazwyczaj miejsce w innych naukach społecznych – pewną liczbą paradygmatów (wówczas należałoby mówić o wieloparadygmatyczności), które wyznaczałyby dominujące podejście badawcze w dyscyplinie i które scalałyby występujące w nim nurty, kierunki i szkoły. Niepokoi to wielu badaczy i jest źródłem wątpliwości lub sceptycyzmu co do przyszłości tych nauk. Jest wiele okoliczności tej sytuacji, których tu się nie rozpatruje. Odwołamy się tylko do uwagi Jana Lichtarskiego: „W naukach o zarządzaniu ciągle pobrzmiewa przekonanie, że jest to bardziej sztuka niż nauka, że ważniejszym, a może nawet wystarczającym, warunkiem uprawiania tej dyscypliny jest talent i praktyczne doświadczenie” [33, s. 62].

W Zespole powołanym w ramach Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN wystąpiły poważne różnice w przedmiocie, co może być paradygmatem w tych naukach. Znane jest stanowisko Piotra Płoszajskiego [43, s. 33] i Łukasza Sułkowskiego [51, s. 54], że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju²⁵. Stadium to P. Płoszajski nazywa etapem empiryczno-zbierackim w przeciwieństwie do późniejszego etapu teoretyczno-wyjaśniającego, gdy nauki o zarządzaniu będą już bardziej rozwinięte, dysponując wtedy ugruntowanymi teoriami. Taka kolejność etapów rozwoju dotyczy chyba wszystkich nauk społecznych. Jednak wzięliśmy pod uwagę to, że jeśli jednak nauki o zarządzaniu mają mieć w pełni rangę poważnej dyscypliny naukowej, to jej przedstawiciele powinni podjąć trud wygenerowania ich paradygmatów. W toku badań i polemiki naukowej środowiska naukowe powinny dążyć do wykrystalizowania najważniejszych twierdzeń w naukach o zarządzaniu i uznania ich za paradygmaty. Podniosłoby to ich dojrzałość, a tym samym rangę. Nie można się zgodzić z poglądem, że poszukiwanie w naukach o zarządzaniu paradygmatów jest pozbawione sensu²⁶. Wydaje się, iż byłoby korzystne, gdyby w pol-

²⁵ Zamiast określenia „przedparadygmatyczny” A. Szpaderski [54] proponuje „protonaukowy”.

²⁶ Zob. J. Jokiel, *O celach nauki organizacji i zarządzania* [22, s. 61–62].

skim środowisku naukowym zrealizowano inicjatywę swego rodzaju inwentaryzacji podstawowych twierdzeń nauk o zarządzaniu, opartych na wynikach badań, które mogłyby znaleźć uznanie jako paradygmaty²⁷.

Wzbudza zaufanie stwierdzenie, że „Historia nauki wskazuje, że każda dyscyplina naukowa zaczynać musi od formułowania prostych praw, które następnie uogólnia się tak, by obejmowały one przypadki rzeczywiście interesujące” [23, s. 248].

Należy wyraźnie powiedzieć, że formułowanie prawd naukowych oraz paradygmatów o zarządzaniu, jak we wszystkich naukach społecznych, jest trudne „ze względu na tradycyjną nieostrość, wieloznaczność i emocjonalne zabarwienie przedmiotu badania oraz z powodu złożoności właściwej istotom ludzkim” [23, s. 252]. Ustalenie paradygmatów w naukach o zarządzaniu jest dodatkowo trudne z uwagi na dużą różnorodność teorii w ich zakresie i to teorii, które są formułowane bez komparatywnej analizy pomiędzy kolejnymi teoriami, nie stanowiąc spójnej całości, co powoduje dezintegrację tej nauki²⁸.

Stopień ścisłości i pewności twierdzeń, a tym samym paradygmatów i teorii naukowych w zakresie nauk o zarządzaniu jest niższy od tego, który występuje w wielu naukach, a zwłaszcza w naukach ścisłych i przyrodniczych. Również uniwersalizm w przestrzeni twierdzeń, paradygmatów i teorii w naukach o zarządzaniu będzie ograniczony na skutek dużej różnorodności świata, odmiennych poziomów rozwoju technicznego, gospodarczego i cywilizacyjnego oraz występowania różnic kulturowych²⁹. Paradygmat, oddający uogólnioną rzeczywistość w zakresie zarządzania w jednym, konkretnym kraju lub regionie, może być nieadekwatny do sytuacji w innym kraju lub regionie.

Przy typowaniu twierdzeń do paradygmatów nauk o zarządzaniu należy brać pod uwagę następujące kryteria:

- a) zgodność z rzeczywistością występującą w organizacjach;
- b) taki stopień ogólności twierdzeń, który pozwala odnosić je do wszystkich, a przynajmniej do dużej grupy organizacji;
- c) istotność (ważność/ dla funkcjonowania i rozwoju organizacji).

²⁷ J.R. Sobczyk wyraził pogląd, który jest godny pogłębionej refleksji naukowej, że z uwagi na dużą odmienność nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu, w stosunku do nauk przyrodniczych, w których ukształtowało się pojęcie paradygmatu, należałoby wyodrębnić z ogólnego pojęcia paradygmatu pojęcie paradygmatu nauk społecznych, określając go „paraparadygmatem”. Osobliwością tego jest to, że w naukach tych, w warunkach wieloparadygmatyczności, nowy paradygmat nie zawsze eliminuje poprzedni paradygmat. Mogą one występować równocześnie [46, s. 34].

²⁸ Adam Szpaderski [55, s. 16] pisze: „(...) następujące po sobie teorie i koncepcje zarządzania są nieporównywalne albo niezmiernie trudno porównywalne względem wcześniejszej wiedzy o zarządzaniu. Są one tak różne, że nie da się ich zespolić i w ogóle stwierdzić, które propozycje są lepsze, a które gorsze”. Dalej Autor wymienia 5 przyczyn tej niewspółmierności.

²⁹ S. Chępa zwraca uwagę, że ograniczony zakres ważności (adekwatności do rzeczywistości) nauk o zarządzaniu wynika w dużym stopniu z faktu, że nauki te są rozwijane głównie w kręgu cywilizacji zachodniej (przy pewnym jej zróżnicowaniu), i dlatego twierdzenia nie są adekwatne w innych cywilizacjach [6, s. 46].

Proponuje się do dyskusji następujący zestaw paradygmatów (mikroparadygmatów) nauk o zarządzaniu.

1. Każda organizacja działa pod wpływem otoczenia i problemy związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem jej relacji z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym w wymiarze krajowym i międzynarodowym.
2. Podstawą przetrwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w warunkach burzliwości otoczenia, jest jej elastyczne dostosowywanie się do przewidywanych zmian w zewnętrznych i wewnętrznych warunkach działania.
3. Warunkiem rozwoju organizacji jest jej zdolność do uczenia się.
4. Każda organizacja może być rozpatrywana jako system, zatem wprowadzanie zmian w organizacji wymaga uwzględnienia powiązań między elementami składowymi systemu.
5. Zarządzanie jest ciągiem procesów informacyjno-decyzyjnych i jego doskonalenie musi się wiązać z rozszerzaniem pozyskiwanych informacji, postępu w ich przetwarzaniu i interpretacji, a także z doskonaleniem metod podejmowania decyzji.
6. Główną funkcją nauk o zarządzaniu jest bezpośrednia lub pośrednia pomoc organizacjom gospodarczym, administracyjnym i społecznym w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju.

Szczególnie dużo wątpliwości i zastrzeżeń budziła w zespole Komitetu propozycja uznania za paradygmaty (mikroparadygmaty) nauk o zarządzaniu następujących sformułowań:

1. Czynnikiem ukierunkowującymi działalność organizacji są wizja jej rozwoju oraz misja, czyli realizowany przez nią przez dłuższy czas służebny cel w stosunku do otoczenia.
2. Jednym z podstawowych czynników powodzenia organizacji jest czynnik ludzki, a w szczególności jakość (cechy i kompetencje, zdolności przywódcze) menedżerów.
3. Ważnym warunkiem powodzenia organizacji jest zdolność jej kierownictwa do utrzymania w równowadze oczekiwań interesariuszy, zwłaszcza ich głównych grup.
4. Tworzenie i wdrażanie innowacji, aczkolwiek jest działaniem obciążonym często znacznym ryzykiem, jednak stwarza warunki długiego trwania i rozwoju większości organizacji.
5. Czynnikiem mającym istotny wpływ na sprawność, efektywność i ekonomiczność funkcjonowania organizacji jest występująca w niej kultura.
6. Przestrzeganie zasad etycznych wewnątrz organizacji oraz w stosunkach z osobami i instytucjami z otoczenia jest warunkiem powstania w niej i wokół niej atmosfery zaufania.

Z uznaniem należy przyjąć sytuację, że nauki o zarządzaniu, choć są młode³⁰, dopracowały się już na podstawie badań wielu ważnych zasad, uogólnień o charakterze raczej szczegółowym, nie pretendując do uogólnień o wysokiej skali. Mają one charakter mikroparadygmatów. Należy jeszcze do tego dodać, iż paradygmaty tych nauk ulegają relatywnie szybkiej ewolucji, odpowiednio do zmian w otoczeniu ekonomicznym, społecznym, technicznym i kulturowym oraz różnych zmian w samych organizacjach³¹. Cechą charakteryzującą paradygmaty w naukach o zarządzaniu będzie niewątpliwie ich niski uniwersalizm w czasie. Również uniwersalizm w przestrzeni będzie ograniczony na skutek dużej różnorodności świata: odmiennych poziomów rozwoju technicznego, gospodarczego i cywilizacyjnego oraz występowania różnic kulturowych.

Rzecz zrozumiała, że formułowanie paradygmatów przez polskie środowisko naukowe nie mogło by mieć miejsca bez odwoływania się do literatury światowej, bez znajomości dorobku w tym zakresie innych krajów, a szczególnie tych, w których nauki o zarządzaniu są najbardziej rozwinięte. Należałoby również zapewnić możliwość zaprezentowania polskich propozycji na forum międzynarodowym w postaci publikacji oraz przedstawiania ich na konferencjach i kongresach międzynarodowych.

Warta rozważenia jest propozycja posługiwania się w naukach o zarządzaniu, zamiast lub obok terminu „paradygmat”, pojęciem doktryny zarządzania, podobnie jak to jest przykładowo w takich społecznych dyscyplinach naukowych jak: prawo, ekonomia, humanistyka, politologia. Doktrynę w naukach o zarządzaniu rozumiałoby się jako ogół (syntezę) przekonań i twierdzeń określonego uczonego lub grupy uczonych, charakteryzujących ich główne poglądy naukowe (teorie) dotyczące zarządzania oraz stosowanie określonych metod badawczych. Można by np. mówić o klasycznej (tradycyjnej), ekonomicznej doktrynie zarządzania, doktrynie zasobowej, socjologicznej, psychologicznej, humanistycznej, systemowej, doktrynie równowagi, matematycznej i innych³². Dzięki tym doktrynom moglibyśmy uzyskać naświetlenie w zakresie zarządzania od różnych stron.

Wydaje się, choć zapewne stwierdzenie to jest dyskusyjne, że wyrażenie „paradygmat” pozwala sądzić, iż mamy do czynienia ze stwierdzeniem naukowym całkowicie pewnym, natomiast wyrażenie „doktryna” jakby sugeruje, że mamy do czynienia z sytuacją alternatywną, w dużym stopniu dyskusyjną, co bardziej odpowiada naturze nauk społecznych. Z doktryny wynika niejako program jej urzeczywistnienia

³⁰ Maria Romanowska podkreśla, iż nauki te, wprawdzie, powstały w pierwszych latach XX wieku, jednak jako dyscyplina naukowa ukształtowały się dopiero w połowie tego wieku [44, s. 14].

³¹ Zob. [26, rozdz. I; 14, s. 19 i nast.].

³² Podobną propozycję w ankiecie wyraził Ryszard Borowiecki, traktując paradygmaty w naukach o zarządzaniu jako modele naukowe.

8. Teorie w naukach o zarządzaniu

Słowo „teoria” jest różnie rozumiane. Przez teorię naukową rozumie się tu zespół definicji, hipotez, twierdzeń i praw dotyczących określonej dziedziny rzeczywistości, które tworzą rzeczowo powiązaną oraz logicznie uporządkowaną i spójną całość³³.

Za naukowe uważa się te teorie, które są wynikiem badań potwierdzonym przez innych uczonych. Angielski fizyk John Ziman pisze: „Fakty i teorie naukowe muszą przejść okres krytycznych badań i prób ze strony innych kompetentnych osób i muszą się okazać na tyle przekonujące, by zyskać niemal powszechną akceptację (...) dąży (...) się do jak najszerzej jednomyślności racjonalnych przekonań” [60, s. 41]. Z drugiej jednak strony – w każdej dyscyplinie naukowej, nawet tych najstarszych i najbardziej okrzepłych – występuje równocześnie wiele teorii wyjaśniających problemy. Uzupełniają się one, często są całkowicie lub w dużym stopniu ze sobą sprzeczne. Doskonałym przykładem mogą tu być teorie motywacji, ewoluujące w teorii nauki, bywając często całkowicie lub w dużym stopniu ze sobą sprzeczne. Jedne twierdzenia i teorie naukowe są z czasem zastępowane innymi. Stąd filozofowie mówią, że człowiek nie może osiągnąć pełnej prawdy, może tylko do niej dążyć i do niej się zbliżyć. Oddaje chyba rzeczywistość stwierdzenie, że dojsście do powszechnej zgody w jakimś segmencie nauki jest poprzedzone zazwyczaj etapem burzliwej nawet konfrontacji stanowisk naukowych³⁴. Dotyczy to szczególnie chyba wszystkich nauk społecznych, a w tym także nauk o zarządzaniu.

Cechą charakteryzującą obecny stan nauk o zarządzaniu jest wielość w niej kierunków, teorii i szkół³⁵. W wypowiedziach niektórych działaczy gospodarczych oraz pracowników naukowych można odczytać tęsknotę za sformułowaniem jednej, podstawowej i spójnej teorii. Są oni przekonani, że wzmocniłoby to te nauki. Pogląd ten świadczy, trzeba to wyraźnie powiedzieć, o niezrozumieniu istoty nauki.

³³ A. Noga [41, s. 44] posługuje się następującą definicją teorii: „Przez teorię naukową będziemy rozumieć spójny system rozumowań i twierdzeń, wyjaśniających jakieś zjawiska i niekiedy również pozwalający przewidywać jakieś zjawiska lub dostrzegać nowe możliwości”. Bardziej rozwiniętą definicję teorii daje J. Zieleniewski: „(...) teoria to opis rzeczywistości, a w szczególności opis mniej lub bardziej regularnie się powtarzających, stwierdzonych lub hipotetycznie przyjmowanych zależności między stanami i zmianami stanów rzeczy, uproszczony przez pominięcie tych szczegółów, które z jakiegoś względu uważamy w danym przypadku za nieistotne – opis sporządzony głównie po to, aby sobie ułatwić orientację w tej rzeczywistości” [59, s. 45].

³⁴ Zacytujmy tu charakterystyczną wypowiedź R.G.A. Dolby: „(...) mimo że nauka na każdym kroku eliminuje dawne błędy, zwiększa precyzję i zakres wiedzy, przechodzi też od czasu do czasu rewolucje, w wyniku których pozornie niewzruszone dogmaty zostają obalone [9, s. 5]. Dalej Autor ten zwraca uwagę, że nowe teorie, na skutek ich niedopracowania, łatwo jest obalać, i dlatego być może nie należy ich z miejsca odrzucać [9, s. 231].

³⁵ Dowodem, że nie jest to tylko cecha nauk o zarządzaniu w Polsce, może być *Guide to Management Ideas and Gurus* [15], w którym zawarto 103 wiodące idee w zarządzaniu i 54 nazwiska oraz dokonania wybitnych twórców.

We wszystkich naukach, nawet w tych najbardziej okrzepłych, występuje wiele teorii, które się uzupełniają lub są sprzeczne i konkurują ze sobą. Wielość teorii nie może być kwestionowana w nauce. Odmiennie podstawy i teoretyczne objaśniania rzeczywistości służą rozwojowi nauk. Niezgodności i różnice w teoriach często prowadzą do przełomowych rozwiązań naukowych. Mary Hatch [16, s. 94] stwierdziła zdecydowanie, że złożonych problemów nie można objaśniać tylko w oparciu o jedną teorię, a niewątpliwie w obszarze zarządzania nie brak jest takich złożonych problemów.

Próby poszukiwania w naukach o zarządzaniu jednej teorii określa M. Hatch utopią. Podobne stanowisko zajmuje Witold Kieżun³⁶, mówiąc: „(...) nie ma szans na stworzenie jednej ogólnej teorii organizacji i zarządzania”, która jednoczyłaby wszystkie nurty w tych naukach. Analogiczne stanowisko zajmuje Andrzej Koźmiński. Dodajmy jeszcze stanowisko Ewy Małyk-Musiał [37, s. 15], że „siła nauk o zarządzaniu tkwi w różnorodności (...)”. Zacytujmy jeszcze P.F. Druckera w tej sprawie: „(...) w szybkim tempie odchodzimy od przekonania, iż należy stworzyć jedna teorię organizacji i jedną doskonałą jej strukturę” [10, s. 21]. Można w związku z tym zakwestionować tytuł niektórych książek: *Teoria zarządzania* lub *Teoria organizacji*, nie ma bowiem jednej teorii w tych obszarach – występuje równolegle wiele teorii. W naukach o zarządzaniu powinno współzysztować kilka ogólnych kierunków, które koncentrują wokół siebie bardziej szczegółowe teorie i koncepcje.

9. Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu

Obecny stan nauk o zarządzaniu oraz ich przyszły rozwój uzasadniają wyraźne wyodrębnienie w ich ramach subdyscyplin, którymi są względnie trwałe specjalności badawcze, tak jak to ma miejsce w innych naukach. Współcześnie charakterystyczną cechą rozwoju wielu nauk jest wyłanianie się wciąż nowych dyscyplin i subdyscyplin.

Korzyści wyodrębnienia subdyscyplin w naukach o zarządzaniu będą następujące:

1. Oznaczać to będzie uznanie pewnej autonomii specjalizacji naukowych w dyscyplinie, a tym samym podniesienie ich rangi.
2. Wzbogacenie metod badawczych w naukach o zarządzaniu, a tym samym powstanie możliwości pogłębienia naukowej penetracji złożonych problemów i ich większej użyteczności praktycznej.

³⁶ W. Kieżun, wypowiedź na seminarium „Krytyczna Teoria Organizacji” w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie 9 października 1997 r.

3. Powstanie bardziej zintegrowanych środowisk naukowych w zakresie poszczególnych subdyscyplin niż ma to miejsce obecnie³⁷.

Wbrew obawom, że powstanie subdyscyplin będzie źródłem dezintegracji nauk o zarządzaniu, wyrażam pogląd, iż skutek będzie prawdopodobnie wręcz odwrotny: osłabną, a może nawet całkowicie zanikną tendencje odśrodkowe – dążenie przez określone grupy ambitnych pracowników nauki do uznania niektórych specjalności badawczych w naukach o zarządzaniu (np. zarządzania produkcją, marketing, logistyka) za samodzielne dyscypliny naukowe. Mogą oni kierować się, wbrew głoszonym deklaracjom, nie tyle dążeniem do stworzenia lepszych warunków do rozwoju nauki, ile wybujałymi ambicjami i partykularnymi interesami, chcąc się np. zapisać jako twórcy nowych dyscyplin naukowych i odgrywać w nich wiodącą rolę.

Nie jest możliwe przeprowadzenie wyodrębnienia w naukach o zarządzaniu specjalności badawczych według jednego kryterium, co nie zapewnia spełnienia warunku bezdyskusyjnej ich rozłączności.

Przy wyodrębnianiu subdyscyplin należy się kierować zarówno potrzebami życia gospodarczego i społecznego, jak i dotychczasowym rozwojem nauk o zarządzaniu oraz prawdopodobnym ich rozwojem w przyszłości. Należy unikać „legalizowania” już kształtujących się w dużej liczbie specjalizacji. Są one często produktem mody i mają krótki żywot. Trzeba się przy tym kierować się głównie tendencjami w rozwoju nauki, biorąc pod uwagę specjalizacje już ukształtowane i kształtujące się w Polsce i w innych krajach, w których nauki o zarządzaniu są bardziej rozwinięte.

Nadmiernie głęboka specjalizacja (nadmiar subdyscyplin) prowadzi do wąskiego rozpatrywania problemów, do merytorycznego (intelektualnego) zawężenia ich widzenia. Może to prowadzić do fragmentaryzacji i dezintegracji dyscypliny. Miałoby to też ujemny wpływ na poziom kształcenia studentów. Oznaczałoby to bowiem przedstawianie im problematyki zarządzania niejako „w kawałkach”, a nie kompleksowo, holistycznie. Tylko przy całościowym rozpatrywaniu dylematów zarządzania można ukazać całą ich złożoność. Z tych powodów przy proponowaniu liczby subdyscyplin należy zachować umiar.

Drogi przeciwdziałania niebezpieczeństwu dezintegracji nauk o zarządzania są następujące:

1. powściągliwość w liczbie ich subdyscyplin,
2. żywa współpraca pracowników naukowych z poszczególnych subdyscyplin,
3. niezaniechanie studiów teoretycznych w dyscyplinie.

³⁷ W niemieckim obszarze językowym (Niemcy, Austria, Szwajcaria) aktywnie działa Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft o dużej tradycji sięgającej pierwszych lat po I wojnie światowej, zrzeszający profesorów w zakresie zarządzania. Raz w roku stowarzyszenie to organizuje konferencję dla wszystkich swoich członków. W ramach tego stowarzyszenia działa kilkanaście sekcji, które również organizują konferencje i inne imprezy dla członków konkretnych sekcji.

Powyższe drogi będą też chronić nauki o zarządzaniu przed ich degradacją jako nauki³⁸.

Należy dążyć do takiego identyfikowania subdyscyplin w naukach o zarządzaniu, aby propozycja w tym zakresie mogła być przyjęta bez oporu przez całe, a przynajmniej przez dominującą część środowiska naukowego w dyscyplinie.

Należy rozważyć, czy w najbliższej przyszłości nie trzeba ograniczyć się do powołania w naukach o zarządzaniu tylko trzech subdyscyplin:

1. **teoretyczne podstawy zarządzania;**
2. **zarządzanie w organizacjach komercyjnych (biznesowych)**, co sprowadza się, praktycznie rzecz biorąc, do zarządzania w przedsiębiorstwach;
3. **zarządzanie w organizacjach publicznych**, co w krajach zachodnich określa się jako *public management*.

W miarę rozwoju nauk o zarządzaniu można by proponować następujące subdyscypliny w naukach o zarządzaniu:

1. teoretyczne podstawy zarządzania,
2. zarządzanie publiczne,
3. zarządzanie strategiczne,
4. zarządzanie zasobami ludzkimi,
5. zarządzanie techniką i procesami produkcyjnymi,
6. marketing,
7. zarządzanie jakością,
8. logistykę,
9. zarządzanie projektami,
10. zarządzanie zasobami niematerialnymi (w tym systemami informatycznymi w zarządzaniu).

W dłuższym czasie – jak można sądzić – będą powstawać nowe subdyscypliny (czasem na przecięciu dwóch dotychczasowych), a niekiedy, ale raczej rzadziej, dotychczasowe subdyscypliny mogą się łączyć. Trzeba mieć świadomość, że przyjęcie w środowisku naukowym rozwiązań w zakresie subdyscyplin będzie miało wpływ na struktury organizacyjne w jednostkach naukowych, na powoływanie w szkołach wyższych katedr i zakładów naukowych.

³⁸ Celnie przedstawia to J. Trzcieniecki: „Nauki, których rozwój nieustannie oscyluje między praktyką a teorią, narażone są na dwa niebezpieczeństwa. Jedno – to utrata statusu nauki – samodzielnej dziedziny wiedzy – na skutek skupiania się wyłącznie na sferze zastosowań praktycznych. Nauka taka zmienia się w zbiór rozłącznych przepisów szczegółowych o ograniczonej stosowalności, rozpada na fragmenty o coraz wyższym stopniu specjalizacji i komplikacji, obrasta w podręczniki stanowiące spis coraz bardziej szczegółowych dyrektyw praktycznych. Rozczłonkowanie wiedzy i brak uogólnień teoretycznych powoduje stopniowy zanik najpierw jej funkcji prognostycznej, następnie postępujące zawężenie zakresu stosowalności i w końcu całkowity uwiąd – sprowadzenie do kolekcji technik o wąskiej przydatności” [57].

Bibliografia

- [1] Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tom I, PWN, Warszawa 1956.
- [2] E. Bendyk, *Powrót przeszłości*, „Polityka” 2013, nr 1.
- [3] Bielski M., *Organizacje – istota – struktury – procesy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1996.
- [4] Bogdanienko J., *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- [5] Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organizational elements of the sociology of corporate life*, Heineman, London 1979.
- [6] Chełpa S., *Metodologia nauk o zarządzaniu – problemy dyskusyjne*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, praca zbiorowa pod red Trockiego M. i Gregorczyka S., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- [7] Chołaj H., *Powrót olbrzyma w zglobalizowanym świecie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [8] Czech A., *Karol Adamiecki – Polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
- [9] Dolby R.G.A., *Niepewność wiedzy. Obraz nauki w końcu XX wieku*, AMBER, Warszawa 1998.
- [10] Drucker P.F., *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [11] Drucker P.T., *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [12] Dworzecki Z., *Mody w zarządzaniu*, [w:] *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, pod red. Marciniaka S. i Ostaszewskiego J., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [13] Globler A., *Metodologie nauk*, Aurelius/Znak, Kraków 2006.
- [14] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- [15] *Guide to Management ideas and Gurus*, Wiley, New York 2008.
- [16] Hatch M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [17] Hamel G., *Future of Management*, Harvard Business School Press, 2006.
- [18] Hensel P., *Przyczyny popularności Nowego Zarządzania Publicznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 4 (17).
- [19] Hirszowicz M., *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa 1967.
- [20] Jamali D., *Changing management paradigms; implications for educationall institutions*, „Journal of Management Development” 2005, Vol. 24, No. 2.

- [21] Jodkowski K., *Wspólnoty uczonych. Paradygmaty i rewolucje naukowe*, UMCS, Lublin 1990.
- [22] J. Jokieli, *O celach nauki organizacji i zarządzania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Celowość, skuteczność, efektywność*, pod red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- [23] Kemeny J.G., *Nauka w oczach filozofa*, PWN, Warszawa 1967.
- [24] Kieżun W., *Krytyczna Teoria Organizacji*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 1997.
- [25] Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- [26] Klarke T., Clegg S., *Changing paradigms. The Transformation of mangement for The 21 Century*, Harper Collins Business, London 1998.
- [27] Kowalewski S., *Nauka o administracji*, KiW, Warszawa 1975.
- [28] Koźmiński A.K., *Reaktywacja*, Poltext, Warszawa 2011.
- [29] Koźmiński A.K., *Tożsamość nauki o zarządzaniu*, [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, redakcja naukowa W. Kieżun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [30] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1985.
- [31] Kuhn T., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.
- [32] Kuhn, *Struktura rewolucji naukowej*, PWN, Warszawa 1968.
- [33] Lichtarski J., *O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007.
- [34] Lichtarski J (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- [35] Lisak J., *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie*, Wyższe Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych, Katowice 1946.
- [36] March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- [37] Masłyk-Musiał E., *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. Lechowicza S. i Nogalskiego B., Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [38] Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2000.
- [39] Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2001.

- [40] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, praca zbiorowa pod red. Rokity J., Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2011.
- [41] Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [42] Oleksyn T., *Granice zarządzania*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalewskiego, Difin, Warszawa 2008.
- [43] Płoszajski P., *Między refleksją a działaniem, Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1985.
- [44] Romanowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod red. Romanowskiej M., Difin, Warszawa 2001.
- [45] R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.
- [46] Sobczyk J.R., *Przełomy w naukach o zarządzaniu i rozwój naukowej wiedzy organizacyjnej*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. nauk. Dworzecki Z., Nogalski B., Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.
- [47] Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- [48] Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- [49] Stabryła A., *Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, PWN, Warszawa 1986.
- [50] Stachowicz J., *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego. Perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007.
- [51] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [52] Sułkowski Ł., *Etos nauk o zarządzaniu*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. Jagody H. i Lichtarskiego J., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [53] Szpaderski A., *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4.
- [54] Szpaderski A., *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2.
- [55] Szpaderski A., *Problem dezintegracji nauk o zarządzaniu. Refleksje i sugestie prakseologiczne*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
- [56] Tatarkiewicz W., *O szczęściu*, PWN, Warszawa 1962.
- [57] Trzcieniecki J., *Wykład doktoranta: nauka organizacji i zarządzania. Garść refleksji*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3.

- [58] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- [59] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
- [60] Ziman J., *Spółczeństwo nauki*, PIW, Warszawa 1972.
- [61] Zimniewicz K., *Hipotezy i ich sprawdzalność w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007.

PODSTAWOWE PROBLEMY METODOLOGICZNE NAUK O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

W artykule przedstawia się informację o wynikach pracy Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN nad zwiększeniem porządku w zakresie podstawowych pojęć, kategorii i terminów w naukach o zarządzaniu.

Po uwagach wstępnych, w których uzasadnia się potrzebę podjętej pracy oraz skład osobowy zespołu powołanego przez Komitet, analizuje się następujące problemy: nazwa nauki dotyczącej zarządzania, pojęcie zarządzania, miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk i ich granice, funkcje nauk o zarządzaniu, ich słabości, twierdzenia nauk o zarządzaniu, ich paradygmaty, teorie w naukach o zarządzaniu oraz ich subdyscypliny.

SŁOWA KLUCZOWE: KIEROWANIE, ORGANIZACJA, ZARZĄDZANIE, NAUKI O ZARZĄDZANIU, DOKTRYNA ZARZĄDZANIA, DELIMITACJA GRANIC NAUK, FUNKCJE NAUK O ZARZĄDZANIU, INTERDYSCYPLINARNOŚĆ NAUK O ZARZĄDZANIU, SŁABOŚCI NAUK O ZARZĄDZANIU, TWIERDZENIA NAUK O ZARZĄDZANIU, TEORIE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU, PARADYGMATY I MIKROPARADYGMATY, SUBDYSCYPLINY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

THE FUNDAMENTAL METHODOLOGICAL PROBLEMS OF MANAGEMENT SCIENCE

Abstract

The study presents results of work undertaken by The Committee on Organizational and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences to tidy up the basic concepts, categories and terms in management sciences.

After opening remarks, where the need for the above-mentioned work and the team personnel are justified, the following problems are discussed: the name of the science about management, the concept of management, place of management sciences in the classification of the sciences, limits of management sciences, their functions, weaknesses, theorems, paradigms, theories in management sciences, and subdisciplines of management sciences.

KEY WORDS: MANAGING, ORGANIZATION, MANAGEMENT, MANAGEMENT SCIENCES, MANAGEMENT DOCTRINE, BOUNDARY DELIMITATION OF SCIENCES, FUNCTIONS OF MANAGEMENT SCIENCES, INTERDISCIPLINARITY OF MANAGEMENT SCIENCES, WEAKNESSES OF MANAGEMENT SCIENCES, THEOREMS OF MANAGEMENT SCIENCES, THEORIES IN MANAGEMENT SCIENCES, PARADIGMS AND MICRO-PARADIGMS, SUBDISCIPLINES OF MANAGEMENT SCIENCES

SZYMON CYFERT*
WOJCIECH DYDUCH**
DOMINIKA LATUSEK-JURCZAK***
JERZY NIEMCZYK****
AGNIESZKA SOPIŃSKA*****

SUBDYSCYPLINY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – LOGIKA WYODRĘBNIENIA, IDENTYFIKACJA MODELU KONCEPCYJNEGO ORAZ ZAWARTOŚĆ TEMATYCZNA¹

Wprowadzenie

W ostatnich latach Nauki o Zarządzaniu stały się dyscypliną w dużym stopniu rozproszoną publikacyjnie. Obok poprawnych pod względem metodologicznym artykułów i monografii pojawiają się opracowania, w których wskazuje się na możliwość zarządzania praktycznie wszystkim: reputacją, samym sobą, a nawet systemami

* **Prof. dr hab. Szymon Cyfert** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** **Dr hab. Wojciech Dyduch, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

*** **Dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK** – Akademia Leona Koźmińskiego.

**** **Dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

***** **Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Artykuł powstał na bazie prac Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu, powołanego z inicjatywy prof. dra hab. Bogdana Nogalskiego, przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. W skład Zespołu weszli: prof. dr hab. Szymon Cyfert – przewodniczący, dr hab. Wojciech Dyduch, prof. UE, dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK, dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE oraz dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH. Wyniki prac Zespołu były dwukrotnie poddane dyskusji na posiedzeniach plenarnych Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Autorzy pragną w tym miejscu podziękować wszystkim Członkom Komitetu NOiZ PAN oraz specjalistom z poszczególnych subdyscyplin, z którymi konsultowali proponowane rozwiązania, za cenne uwagi i wskazówki.

grzewczymi. Taki stan rzeczy, mylnie sugerujący łatwość, miękkość i szeroki zakres dyscypliny Nauk o Zarządzaniu, stwarza potencjalne przyzwolenie na nieograniczone kompilacje metodologiczne, czyniąc Nauki o Zarządzaniu szczególnie atrakcyjną dyscypliną naukową z perspektywy osób, których dorobek publikacyjny jest nie-spójny.

Duże rozproszenie tematyczne publikacji wynika zarówno z braku wyraźnego odnoszenia się do właściwych Naukom o Zarządzaniu paradygmatów, jak też i z niezbyt precyzyjnego osadzania prowadzonych rozważań w założeniach konkretnych teorii, braku wskazań na stosowne podejścia czy też koncepcje. Tymczasem należy pamiętać, że Nauki o Zarządzaniu, podobnie jak inne dyscypliny, podlegają metodologicznemu rygorowi, zaś ich obszar i zakres tematyczny są ściśle określone przez wiążące teorie i koncepcje, których założenia są możliwe do empirycznej weryfikacji.

Celem niniejszego opracowania jest spojrzenie na treści i obszary dociekań Nauk o Zarządzaniu przez określenie podstawowych subdyscyplin oraz zdefiniowanie zakresów tematycznych rozważań teoretycznych i badań prowadzonych w poszczególnych subdyscyplinach.

Punktem wyjścia w opracowaniu jest zaprezentowanie dotychczasowych podejść do określania subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu, wraz z pojawiającymi się na tym tle problemami i wyzwaniem. Następnie przedstawiono autorską propozycję Zespołu modelu podziału subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu wraz z zawartością tematyczną poszczególnych subdyscyplin. W końcowej części opracowania omówiono konstrukcję matrycy subdyscyplin wskazującej na sposoby alokacji prowadzonych badań w poszczególnych subdyscyplinach Nauk o Zarządzaniu.

Opracowanie, będące głosem w dyskusji nad przedmiotem badań prowadzonych w Naukach o Zarządzaniu, stanowi próbę uporządkowania dotychczasowego stanu wiedzy teoretycznej i dominujących praktyk.

Opracowanie skierowane jest do adeptów Nauk o Zarządzaniu znajdujących się na różnych etapach ścieżek rozwoju naukowego, z zamiarem pomocy w identyfikacji subdyscyplin, w jakich osadzony jest ich dorobek. Opracowanie stanowi też swoistego rodzaju „mapę” dla promotorów prac doktorskich realizowanych w obszarze Nauk o Zarządzaniu, tak aby mogli precyzyjnie wskazać podopiecznym subdyscypliny, w jakich tematycznie osadzone są ich prace. Wreszcie publikacja skierowana jest do praktyków zarządzania z zamiarem wskazania im ram i teoretycznych odniesień działań jaką podejmują w przedsiębiorstwach.

1. Dotychczasowe ujęcia subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu

Zarówno w Polsce, jak i na świecie brakuje powszechnie uznanej propozycji wyodrębnienia poszczególnych subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu. Można wskazać na przynajmniej trzy grupy przyczyn takiego stanu rzeczy.

Po pierwsze, Nauki o Zarządzaniu są eklektyczne, łączą w sobie dorobek i tradycje wielu dziedzin nauk i zapożyczają z nich przydatne z własnej perspektywy badawczej elementy. Interdyscyplinarność Nauk o Zarządzaniu wpływa na pojawianie się trudności w jednoznacznym klasyfikowaniu wielu przedsięwzięć badawczych; zwłaszcza że problemy praktyczne, którymi zajmują się Nauki o Zarządzaniu, są złożone i niejednorodne.

Po drugie, Nauki o Zarządzaniu jako nauki użyteczne intensywnie rozwijają się i ewoluują w odpowiedzi na potrzeby praktyki, co przekłada się na ich większą dynamikę w porównaniu do innych dziedzin nauki o ustalonych już tradycjach. W efekcie Nauki o Zarządzaniu są dyscypliną wciąż intensywnie zmieniającą się, w szybkim tempie włączającą nowe obszary zainteresowań, właśnie po to, aby móc jednocześnie zaspokajać potrzeby rozwijania teorii i rozwiązywania problemów praktyki.

Po trzecie, w Naukach o Zarządzaniu podejmuje się próby instytucjonalizacji, która jest niezbędna dla rozwoju dyscypliny – w tym sensie dookreślenie subdyscyplin wskazuje na „obszar zainteresowań” badaczy identyfikujących się z nauką zarządzania. W efekcie, w zależności od uwarunkowań środowiskowych, mogą wyłaniać się odmienne systematyki obszarów badawczych.

Warto zauważyć, że nie istnieje pełen konsensus wokół tego, w jaki sposób instytucjonalizującą się dyscyplinę, nazywaną przez nas „Naukami o Zarządzaniu”, terminologicznie określać. W dotychczasowym dorobku należy zwrócić uwagę na dwa konstytutywne dla niej pojęcia: pojęcie organizacji oraz pojęcie zarządzania, których próby definiowania podjęto w Polsce już w ramach szkoły prakseologicznej [3]. W literaturze przedmiotu można często spotkać się ze zbitką pojęciową „teoria organizacji i zarządzania”. W ujęciu, które zostało przyjęte w opracowaniu, Nauki o Zarządzaniu są terminem szerokim, opisującym także pole badawcze dla osób identyfikujących się z teorią organizacji. Przyjęte stanowisko wyrasta z tradycji prakseologicznej, gdzie zwraca się uwagę na praktyczne pożytki z teorii organizacji dla praktyki zarządzania [4].

Systematyzacji subdyscyplin Nauk o Zarządzaniu nie ułatwia fakt, że ich naturą jest wielopłaszczyznowość. Uznaje się w nich za prawomocne różne perspektywy poznawcze [2, 1], które są wobec siebie komplementarne, a nie konkurencyjne. Wielość dopuszczalnych stanowisk powoduje, że w ramach tych nauk funkcjonują jednocześnie różne porządki. Warto również dostrzec, że odmienne, choć częściowo

pokrywające się subdyscypliny, zostały wykształcone w ramach europejskiej i północnoamerykańskiej tradycji badawczej. Na przykład największe międzynarodowe stowarzyszenia naukowe skupiające badaczy organizacji i zarządzania przyjęły „oddolny” mechanizm formowania się grup zainteresowań; w efekcie czego powstały niezwykle różnorodne sieci naukowców i ciągle wyłaniające się “subdyscypliny”. I tak, European Academy of Management (EURAM), skupiająca badaczy z Europy, wyodrębniła „oddolnie” 14 *strategic interest groups*, European Group for Organization Studies ma obecnie 15 *standing working groups*, a największa, amerykańska Academy of Management – 25 *divisions and interest groups*. W tym kontekście wielość propozycji występująca w Polsce nie powinna dziwić, ponieważ stanowi ona odzwierciedlenie pluralistycznych propozycji i debat toczących się w innych krajach oraz na międzynarodowych formach naukowych.

W Polsce w ostatnich latach (ze względu na ograniczony charakter publikacji arbitralnie nie uwzględniamy historycznie debaty toczonej przed 2005 r.) szerszej dyskusji poddano dwie propozycje: jedną wypracowaną przez Komitet Nauk Ekonomicznych PAN oraz drugą rozwijaną w ramach Zespołu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, pracującego pod kierunkiem prof. Stanisława Sudoła.

Propozycja Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN została opracowana w wyniku konsultacji z przedstawicielami dyscyplin składających się na nauki ekonomiczne, w ramach których wyróżniono cztery obszary: Ekonomię, Nauki o Zarządzaniu, Finanse i Towaroznawstwo. W ujęciu wspomnianego Komitetu – Ekonomia okazała się najbardziej zróżnicowaną dziedziną, ze względu na wyróżnione subdyscypliny. Nauki o Zarządzaniu w tej propozycji składają się z pięciu subdyscyplin:

- Metodologia zarządzania,
- Metody i instrumenty zarządzania,
- Zarządzanie strategiczne,
- Zarządzanie operacyjne,
- Zarządzanie zasobami,
- Informatyka Ekonomiczna.

Celem działania Zespołu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pod kierunkiem prof. Stanisława Sudoła było uporządkowanie „podstawowych pojęć, kategorii i terminów w naukach o zarządzaniu” [5]. Jednym z efektów prac Zespołu była propozycja ustanowienia „subdyscyplin, którymi są względnie trwałe specjalności badawcze” [5]. W efekcie prac zaproponowano dziesięć subdyscyplin:

- Podstawowe teorie zarządzania,
- Zarządzanie publiczne,
- Zarządzanie strategiczne,
- Zarządzanie zasobami ludzkimi,
- Zarządzanie produkcją,
- Marketing,

- Zarządzanie jakością,
- Logistykę,
- Zarządzanie projektami,
- Zarządzanie zasobami niematerialnymi.

Przyjmując wspomniane tutaj propozycje jako źródło inspiracji, Zespół chciałby w kolejnej części zaproponować katalog subdyscyplin, który stanowi odbicie istniejących obecnie w Polsce specjalizacji badawczych w obszarze Nauk o Zarządzaniu. Propozycja ta ma charakter porządkujący stan obecny, i w związku z tym uwzględnia aktualny stan i tendencje w rozwoju Nauk o Zarządzaniu. W miarę rozwoju dyscypliny powinna ona podlegać przeglądom i doskonaleniu. Jednocześnie pragniemy zaznaczyć, że zamiarem Zespołu było nakreślenie granic subdyscyplin, przy zachowaniu założenia o inkluzywności całej dyscypliny.

2. Model kategoryzacji subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu

Przeprowadzona w poprzednim punkcie analiza podejść do definiowania subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu stanowi podstawę do sformułowania spostrzeżenia, iż ze względu na silne zróżnicowanie prac badawczych prowadzonych w Naukach o Zarządzaniu próba zaproponowania jednowymiarowego kryterium różnicującego poszczególne subdyscypliny jest skazana na niepowodzenie. Zastosowanie jednowymiarowego kryterium, zasadzającego się na opisie wybranego fragmentu Nauk o Zarządzaniu, nie pozwala na pokazanie całego bogactwa i różnorodności dyscypliny. Dlatego też podejmując próbę wyodrębnienia subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu, Zespół zastosował podejście wielokryterialne, przyjmując jednocześnie założenie o konieczności wyodrębnienia wszystkich możliwych kategorii subdyscyplin bądź też wskazania kolejnego poziomu kryteriów, w ramach każdego z przyjętych kryteriów. Przy konstrukcji modelu wykorzystano założenia podejścia diagnostycznego.

Zaproponowany przez Zespół model kategoryzacji subdyscyplin Nauk o Zarządzaniu został opracowany w oparciu o zastosowanie wielopoziomowej typologii, zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”. Jako podstawę kategoryzacji dyscypliny Nauki o Zarządzaniu przyjęto kryterium charakteru prowadzonych badań. Zastosowanie powyższego kryterium pozwoliło na wyróżnienie dwóch podstawowych nurtów badawczych: teoretycznego oraz praktycznego. W ramach nurtu teoretycznego wyróżniono 3 subdyscypliny: Teorię organizacji i zarządzania; Metodologię Nauk o Zarządzaniu; oraz Studia krytyczne w Naukach o Zarządzaniu. W ramach nurtu praktycznego, ze względu na jego duże wewnętrzne zróżnicowanie, zastosowano dwa kolejne kryteria podziału:

- kryterium typów organizacji (wyróżniono 2 subdyscypliny: Zarządzanie organizacjami gospodarczymi; Zarządzanie publiczne i NGO);
- kryterium poziomów zarządzania.

Zastosowanie kryterium poziomów zarządzania pozwoliło wyróżnić trzy poziomy:

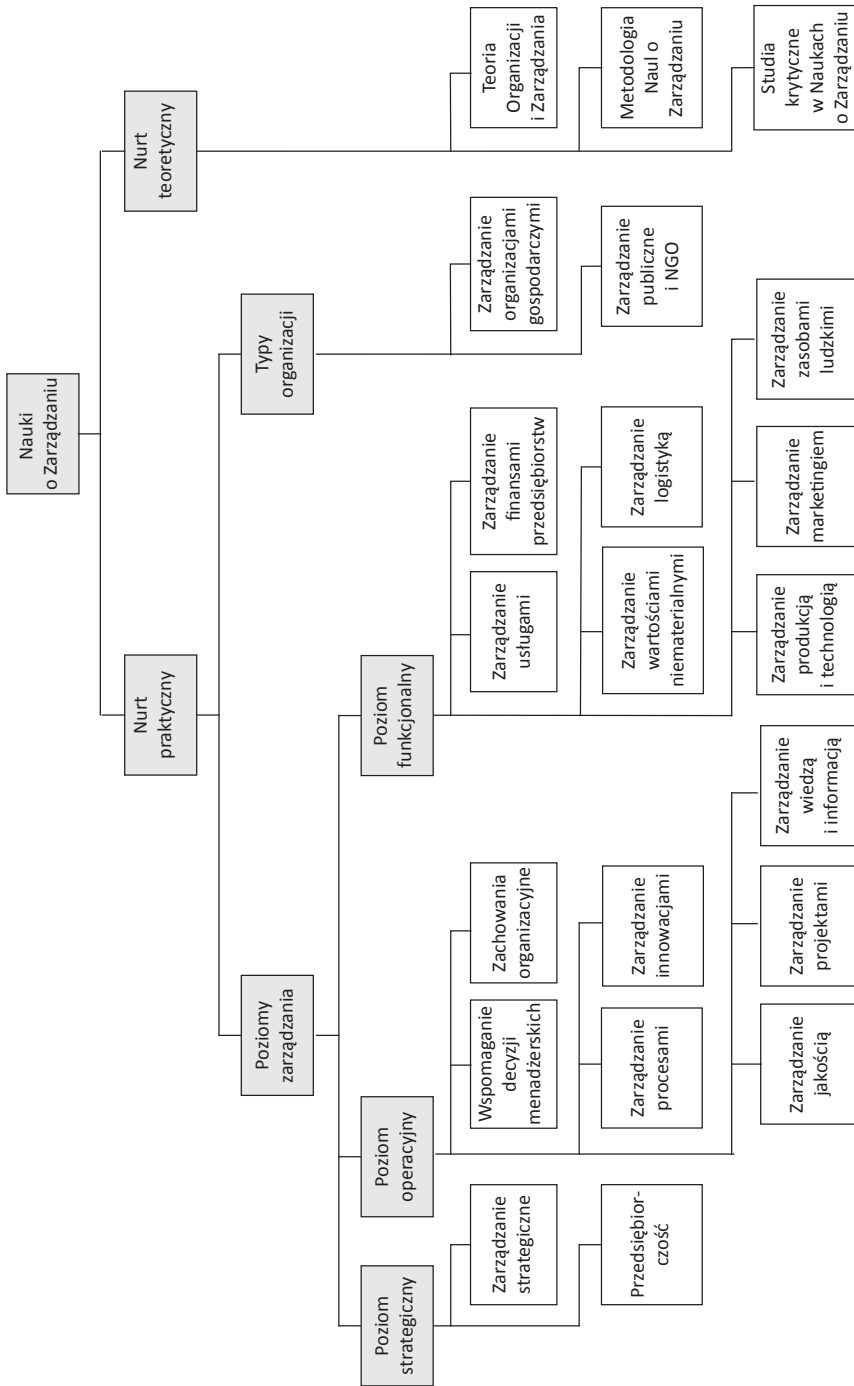
- strategiczny (obejmujący 2 subdyscypliny: Zarządzanie strategiczne; Przedsiębiorczość);
- operacyjny (obejmujący 7 subdyscyplin: Zarządzanie projektami; Zarządzanie wiedzą i informacją; Zarządzanie procesami; Zarządzanie jakością; Wspomaganie decyzji menedżerskich; Zachowania organizacyjne; Zarządzanie innowacjami);
- funkcjonalny (obejmujący 7 subdyscyplin: Zarządzanie logistyką; Zarządzanie zasobami ludzkimi; Zarządzanie marketingiem; Zarządzanie produkcją i technologią; Zarządzanie finansami przedsiębiorstw; Zarządzanie wartościami niematerialnymi; Zarządzanie usługami).

Łącznie wyróżniono więc 21 subdyscyplin (por. schemat 1).

Samo zdefiniowanie subdyscyplin, bez wskazania ich zawartości, kreuje ograniczoną wartość dodaną. Dlatego w kolejnym kroku Zespół podjął próbę wskazania zakresów tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych prowadzonych w poszczególnych subdyscyplinach:

1. **Zarządzanie strategiczne:** Analiza strategiczna; Planowanie strategiczne; Realizacja strategii; Kontrola strategiczna; Strategie i sposoby rozwoju, Konkurencyjność i jej źródła; Strategie umiędzynaradawiania w tym globalizacja; Nadzór korporacyjny; Zarządzanie zmianą; Modele biznesowe (w tym e-biznes).
2. **Przedsiębiorczość:** Przedsiębiorczość indywidualna; Zachowania przedsiębiorcze; Przedsiębiorczość organizacyjna; Pomiar przedsiębiorczości; Przedsiębiorczość technologiczna; Przedsiębiorczość społeczna.
3. **Zarządzanie projektami:** Cykl życia projektu; Metody i metodyki zarządzania projektami; Dojrzałość projektowa; Metody pomiaru efektywności procesów.
4. **Zarządzanie wiedzą i informacją:** Zasoby informacji i wiedzy; Kapitał intelektualny; Strategie i modele zarządzania informacją, wiedzą i kapitałem intelektualnym; Organizacje w gospodarce opartej na wiedzy; Wywiad gospodarczy; Zarządzanie wiedzą organizacyjną; Zarządzanie systemami informacyjnymi; Systemy komunikacyjne w zarządzaniu; Projektowanie systemów informatycznych zarządzania; Zarządzanie i doskonalenie rozwiązań IT.
5. **Zarządzanie procesami:** Metody zarządzania procesami; Dojrzałość procesowa organizacji; Projektowanie architektury procesów; Modele referencyjne; Metody doskonalenia procesów; Struktury zarządzania procesami; Metody pomiaru efektywności procesów.

Schemat 1. Klasyfikacja subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu



Źródło: propozycja Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu pod kierunkiem prof. Sz. Cyferta, w składzie: prof. Wojciech Dyduch, prof. Dominika Latusek-Jurczak, prof. Jerzy Niemczyk oraz prof. Agnieszka Sopińska.

6. **Zarządzanie jakością:** Znormalizowane systemy zarządzania; Techniki i metody doskonalenia jakości produktów i procesów; Rachunek kosztów jakości.
7. **Wspomaganie decyzji menedżerskich:** Teoria decyzji; Proces podejmowania decyzji kierowniczych; Optymalizacja decyzji; Racjonalność decyzji; Zarządzanie elastycznością i ryzykiem.
8. **Zachowania organizacyjne:** Charakterystyki uczestników organizacji; Procesy indywidualne; Procesy interpersonalne; Procesy grupowe i międzygrupowe; Zespoły w organizacjach; Uwarunkowania kontekstualne zachowań organizacyjnych; Władza w organizacji; Style kierowania; Przywództwo.
9. **Zarządzanie innowacjami:** Istota, typologia i źródła innowacji; Modele procesów innowacyjnych; Modele zarządzania innowacjami; Otwarte innowacje i ich formy; Komerccjalizacja innowacji.
10. **Zarządzanie logistyką:** Organizacja logistyki w przedsiębiorstwie; Zarządzanie łańcuchem dostaw.
11. **Zarządzanie zasobami ludzkimi:** Modele zarządzania zasobami ludzkimi; Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi; Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.
12. **Zarządzanie marketingiem:** Zachowania nabywców i konkurentów; Działania marketingowe; Efektywność działań marketingowych; Rozwój produktów i usług; Marketing sieciowy.
13. **Zarządzanie produkcją i technologią:** Zarządzanie działalnością operacyjną; Zarządzanie działalnością taktyczną; Metody produkcji; Postęp techniczny i organizacyjny; Specjalizacja, koncentracja i kooperacja przemysłowa; Zarządzanie badaniami i rozwojem.
14. **Zarządzanie finansami przedsiębiorstw:** Zarządzenie majątkiem; Analiza finansowa przedsiębiorstwa; Zarządzanie aktywami trwałymi przedsiębiorstwa; Zarządzanie kapitałem obrotowym przedsiębiorstwa; Zarządzanie wynikiem finansowym przedsiębiorstwa; Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa; Controlling.
15. **Zarządzanie wartościami niematerialnymi:** Zaufanie w zarządzaniu; Sustainability; Zarządzanie własnością intelektualną; Kultura organizacyjna; Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.
16. **Zarządzanie usługami:** Projektowanie usług; Kształtowanie relacji w zarządzaniu usługami; Modele organizacji usługowych; Kształtowanie wartości usług.
17. **Zarządzanie organizacjami gospodarczymi:** Menedżeryzm; Formy organizacyjno-prawne działalności gospodarczej.
18. **Zarządzanie publiczne i NGO:** Zarządzanie w administracja rządowej; Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego; Zarządzanie w organiza-

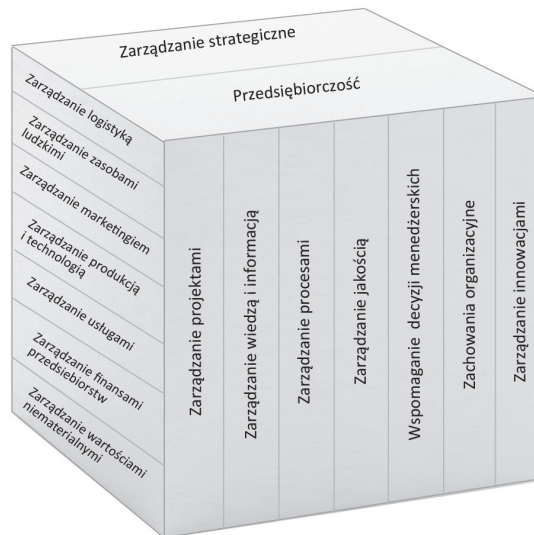
- cyjach pozarządowych; Instytucjonalne uwarunkowania praktyk zarządzania; Współpraca sektora publicznego z organizacjami gospodarczymi.
19. **Teoria organizacji i zarządzania:** Organizacja jako przedmiot badań; Zarządzanie jako przedmiot badań; Rozwój teorii organizacji i zarządzania; Relacje organizacyjne i międzyorganizacyjne; Cele organizacji; Funkcje zarządzania; Modele i typy organizacji; Struktury organizacyjne.
 20. **Metodologia Nauk o Zarządzaniu:** Przedmiot metodologii Nauk o Zarządzaniu; Metody badawcze w Naukach o Zarządzaniu; Paradygmaty Nauk o Zarządzaniu.
 21. **Studia krytyczne w Naukach o Zarządzaniu:** Ekologiczny kontekst zarządzania; Etyczny kontekst zarządzania; Społeczny kontekst zarządzania; Studia kulturowe; Perspektywy alternatywne w teorii organizacji i zarządzania; Orientacja pozytywna organizacji.

3. Matryca subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu

Wskazane na schemacie 1 subdyscypliny zostały zgrupowane w kilku zbiorach. Na najwyższym poziomie ogólności zostały wymienione nurty: praktyczny i teoretyczny. I o ile w przypadku nurtu teoretycznego można mówić o pewnych obszarach wyraźnie domkniętych ze względu na specyfikę wiedzy w nich zawartej (teoria organizacji i zarządzania, metodologia Nauk o Zarządzaniu, studia krytyczne w naukach o zarządzaniu), o tyle w przypadku nurtu praktycznego pojawia się szczerą chęć wyrażenia całej złożoności danej problematyki badawczej równocześnie w układzie kilku wymiarów. Na przykład dane zagadnienie zarządzania może być rozpatrywane zarówno z perspektywy strategicznej, operacyjnej, jak i funkcjonalnej. Powstaje w ten sposób matryca subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu w postaci trójwymiarowej kostki, gdzie każdy z wymiarów oznacza zbiory subdyscyplin z danego poziomu zarządzania (na poziomie strategicznym 2 subdyscypliny; na poziomie operacyjnym 7 subdyscyplin i na poziomie funkcjonalnym 7 subdyscyplin) $2 \times 7 \times 7$ (por. schemat 2).

Przykładowo, z perspektywy strategicznej, mamy możliwość prześledzenia poziomu strategicznego w przekroju funkcji, a następnie z perspektywy wiedzy właściwej dla poziomu operacyjnego.

Schemat 2. Matryca subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu w ujęciu trzech poziomów zarządzania (strategicznego, operacyjnego, funkcjonalnego)



Źródło: propozycja Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu pod kierunkiem prof. Sz. Cyferta, w składzie: prof. Wojciech Dyduch, prof. Dominika Latusek-Jurczak, prof. Jerzy Niemczyk oraz prof. Agnieszka Sopińska.

Pozostaje jeszcze niemniej istotny problem wyróżnienia zarządzania organizacjami gospodarczymi i zarządzania publicznego wraz z NGO. Mógłby to być czwarty wymiar, wprawdzie trudny do zobrazowania graficznego, ale w pełni uzasadniony. Bowiem w obu grupach tych organizacji mamy do czynienia z zarządzaniem strategicznym i przedsiębiorczością, a także zarządzaniem dezagregowanym według kryterium poziomu operacyjnego i poziomu funkcjonalnego. Na schemacie 2 jednak tego dodatkowego wymiaru nie uwzględniono, głównie ze względu na konieczność operowania w przestrzeni 3D już czterema wymiarami. Niemniej jednak należy założyć, że taka kostka może być z powodzeniem interpretowana jako przestrzeń Nauk o Zarządzaniu dla typu organizacji gospodarczych i w identycznej praktycznie postaci dla typu organizacji publicznych i NGO.

Przyjęcie formuły analizy w przestrzeni n -wymiarowej daje zdecydowanie większe możliwości odnalezienia się w skomplikowanej materii Nauk o Zarządzaniu przez zajmujących się tą dyscypliną wiedzy. Nie można i chyba wręcz nie powinno się ograniczać sposobu interpretacji schematu subdyscyplin tylko i wyłącznie do jednowymiarowej przestrzeni. Analiza obszarów wiedzy budujących dyscyplinę Nauk o Zarządzaniu według wielopłaszczyznowego schematu ma również walory kreatywne, właściwe dla analizy morfologicznej. Można w ten sposób twórczo tworzyć nowe przekroje analityczne, zastanawiać się nad nowymi perspektywami, a przede

wszystkim można holistycznie objąć prawie cały kontekst zarządzania. Ma to również ogromny walor praktyczny. Może służyć poszukiwaniu potencjalnych problemów mogących być przedmiotem analizy w pracach doktorskich.

Podsumowanie

Autorzy modelu są świadomi ograniczeń przedstawionej w opracowaniu propozycji. Z jednej strony, mogą pojawić się zarzuty pod adresem nadmiernego rozbudowania liczby subdyscyplin. Z drugiej strony, mogą pojawić się głosy osób, których zainteresowania badawcze nie zostały w modelu uwzględnione, bądź nie zostały w należyty sposób dowartościowane. Członkowie Zespołu, konstruując model podziału subdyscyplin i dokonując ich klasyfikacji, dążyli do wyróżnienia możliwie jak najszerszego spektrum tematów badawczych ujętych w możliwie jak najbardziej syntetyczny sposób. Należy mieć też na względzie pewną „młodość” Nauk o Zarządzaniu i charakterystyczny dla takiego etapu burzliwy, dynamiczny rozwój. Dlatego przedstawioną w opracowaniu propozycję ujęcia subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu należy traktować jako pewną próbę porządkowania, na pewno nie wyczerpującą problemu, a raczej otwierającą dyskusję nad bogactwem i różnorodnością Nauk o Zarządzaniu. Z tej perspektywy dokonana przez Zespół operacjonalizacja każdej z subdyscyplin (zakresy tematyczne) może już dziś stanowić wytyczną pomagającą rozstrzygać spory związane m.in. z przynależnością naukową prac badawczych prowadzonych „na styku dyscyplin”.

Walorem zaprezentowanej powyżej klasyfikacji dyscypliny Nauki o Zarządzaniu jest jej otwartość nie tylko w aspekcie możliwości modyfikacji liczby i struktury subdyscyplin w każdym z wymiarów, ale przede wszystkim możliwości tworzenia nowych wymiarów. Chociażby sprawą otwartą pozostaje kwestia uwzględnienia zjawiska wirtualizacji organizacji. W zaprezentowanej klasyfikacji problem ten został jedynie zasygnalizowany jako zakres tematyczny jednej z subdyscyplin (Modele biznesowe, w tym w e-biznes w subdyscyplinie Zarządzanie strategiczne). Jednak w przyszłości poziom wirtualizacji może stać się pełnoprawnym, kolejnym wymiarem kategoryzacji Nauk o Zarządzaniu, tworzącym docelowo 2 subdyscypliny: zarządzanie podmiotami wirtualnymi oraz zarządzanie podmiotami tradycyjnymi. W przedstawionej postaci klasyfikacja Nauk o Zarządzaniu stanowi fotografię stanu obecnego i podstawę do dalszego jej doskonalenia w przyszłości w miarę rozwoju teorii i praktyki Nauk o Zarządzaniu.

Bibliografia

- [1] Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa 2010.
- [2] Hatch M.J., Cunliffe A.L., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, New York 2006.
- [3] Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1961.
- [4] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.
- [5] Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.

SUBDYSCYPLINY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – LOGIKA WYODRĘBNIENIA, IDENTYFIKACJA MODELU KONCEPCYJNEGO ORAZ ZAWARTOŚĆ TEMATYCZNA

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest próba określenia treści i obszarów dociekań dyscypliny Nauki o Zarządzaniu przez wskazanie głównych subdyscyplin wraz z tematami badawczymi, jakie poszczególnym subdyscyplinom odpowiadają. Na początku prezentujemy dotychczasowe ujęcia subdyscyplin w naukach o zarządzaniu, wraz z pojawiającymi się na tym tle problemami i wyzwaniem. Następnie przedstawimy model wyłaniania subdyscyplin wraz z metodyką postępowania i logiką jego tworzenia. W rezultacie zostanie omówiona matryca poszczególnych subdyscyplin, a także zostanie określony tematyczny obszar każdej z nich.

SŁOWA KLUCZOWE: NAUKI O ZARZĄDZANIU, SUBDYSCYPLINY, TEMATY BADAWCZE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

SUBDISCIPLINES IN MANAGEMENT SCIENCES

Abstract

This paper seeks to frame and classify the content of the management sciences, by identifying the main subdisciplines, together with indicating the research areas and topics of each of them. First, we present subdisciplines in the management sciences as they are, with resulting problems and challenges. Next, we describe the methodology of creating a new, more comprehensive framework embracing to-date subdisciplines present in the management research in Poland. As a result, a matrix with our propositions of subdisciplines and their content is created.

KEYWORDS: MANAGEMENT SCIENCES, SUBDISCIPLINES, RESEARCH AREAS IN MANAGEMENT SCIENCES

KRYTERIA OCENY RYGORU METODOLOGICZNEGO BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Kluczowym, choć nie jedynym i nie najważniejszym kryterium oceny badań naukowych jest rygor metodologiczny. Przesądza on bowiem jednocześnie o jakości warsztatu badacza, jakości badań oraz wiarygodności rezultatu. Ocena rygoru jawi się więc jako istotne wyzwanie dla każdego odbiorcy pracy naukowej: czytelnika, badacza, praktyka czy recenzenta. Na podstawie tej oceny są podejmowane decyzje o finansowaniu badań oraz ich rozliczeniu, a także decyzje o awansach naukowych. Jakkolwiek sposoby podejmowania tych decyzji są utrwalone i oparte o kompetencje recenzenta, to jednak debata o rygorze metodologicznym wydaje się potrzebna. Warunkuje ona podnoszenie jakości badań, przyczyniając się do konstruowania uniwersalnego języka nauki, którym nie jest matematyka, a metodologia właśnie. Z tym większym entuzjazmem trzeba witać pojawiające się ostatnio coraz częściej publikacje, konferencje i dyskusje w tym zakresie.

Naukom o zarządzaniu przyświeca dokładnie taki sam cel jak każdej innej dziedzinie nauki, a mianowicie dostarczanie wiarygodnej czy solidnej wiedzy [16]. Wiarygodność zaś jest uwarunkowana rygorem [11]. Rygorystyczne postępowanie badawcze to takie, które jest ścisłe, jednoznaczne i daje gwarancję osiągnięcia wyniku [2]. Najwyższym kryterium oceny wiarygodności jest zatem prawda [9]. Jednakże zgoda co do istoty prawdy, dopuszczalnych sposobów jej dociekania oraz oceny tych zabiegów poznawczych jest uwarunkowana paradygmatycznie. Badacze tworzą, uzgadniają i stosują pewne zbiory założeń co do sposobu uprawiania nauk

* Prof. dr hab. Wojciech Czakon – Zakład Teorii Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

o zarządzaniu. Rezultatem są wspólnoty spójne, ale też zamknięte na odmiennosc, a nawet ją zwalczające. Obserwacja tego zjawiska przyniosła metaforę plemiennosci nauk o zarządzaniu [7]. Wynika stąd, niestety, że kryteria oceny rygoru będą zmienne oraz liczne. Wyodrębniam spośród nich paradygmat pozytywistyczny oraz społecznego konstruktywizmu jako główną oś podziału, ze świadomością wszelako istnienia mniej popularnych, choć ważnych paradygmatów krytycznego zarządzania oraz postmodernizmu [14].

Ocena rygoru badań jest kategorią szerszą, bowiem obejmuje całość zabiegów podejmowanych przez badacza, w tym wkładu w zbiór istniejącej już wiedzy. Niektórzy autorzy wyróżniają trzy obszary oceny rygoru badań: adekwatność konceptualną, rygor metodologiczny oraz zgromadzony materiał empiryczny [13]. Adekwatność konceptualna odnosi się do sposobu, w jaki badacz osadził swoje badania w dostępnych ujęciach teoretycznych. Oznacza to potrzebę doboru właściwych koncepcji, ujawnienia problemów badawczych, gruntu badań empirycznych oraz metod badawczych. Ocenę tego elementu pozostawiam poza zakresem opracowania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kryteriów oceny rygoru stosowanych w naukach o zarządzaniu. Wbrew formułowanemu gdzieniegdzie przekonaniu [2; 13] istnieje daleko idący konsensus co do kryteriów oceny w ramach paradygmatów nauk o zarządzaniu. Ujawnia go systematyczny przegląd literatury, a także badania metodologiczne nad szczegółowymi dyscyplinami.

W pierwszej części opracowania przedstawiam główne założenia paradygmatu pozytywistycznego oraz wynikające zeń wprost kryteria oceny rygoru metodologicznego. Zalicza się do nich powszechnie wewnętrzną i zewnętrzną trafność, rzetelność oraz trafność miar. Drugą część poświęciłem kryteriom oceny badań w paradygmacie społecznego konstruktywizmu, tj.: wierność, przechodniość, solidność i potwierdzalność. Podkreślam tu zarówno linię podziału dominujących paradygmatów, jak i warianty przyjmowane przez mniej liczne wspólnoty postmodernistów czy krytycznych badaczy zarządzania. Trzecia część stanowi pewną syntezę opartą o zestaw kryteriów stosowanych zbiorczo w literaturze w ocenie rygoru metodologicznego.

1. Klasyczne kryteria oceny rygoru – pozytywizm

Pozytywiści zakładają obiektywne istnienie rzeczywistości, a w niej zjawisk, procesów oraz związków przyczynowych. Obiektywność oznacza w tym przypadku, że rzeczywistość jest stabilna i niezależna od badacza. Rolą badacza jest odkrycie istniejących w takim świecie prawidłowości, a dalej formułowanie praw dotyczących jego funkcjonowania i całych teorii wyjaśniających rzeczywistość. W procesie odkrywania podstawowe znaczenie ma ochrona badanego obiektu przed wpływem

badacza, zarówno bezpośrednim na przebieg badanych zjawisk, jak i pośrednim na ich uzyskany obraz.

Badania nauk o zarządzaniu sytuujące się w tym paradygmacie polegają na formułowaniu hipotez oraz na empirycznym testowaniu każdej z nich czy modeli porządkujących określone ich zbiory. Wobec tego można oczekiwać realizacji określonej sekwencji zabiegów badawczych zadeklarowanej przez badacza. Ta procedura obejmuje zwykle:

1. określenie istniejącego stanu wiedzy,
2. identyfikację luk poznawczych,
3. określenie problemu badawczego,
4. sformułowanie hipotez,
5. dobór przedmiotu badań,
6. dobór próby,
7. gromadzenie danych empirycznych,
8. analizę danych empirycznych,
9. wnioskowanie o odrzuceniu/braku podstaw do odrzucenia hipotez.

Procedura badawcza może zostać sformułowana w sposób bardziej szczegółowy lub bardziej ogólny. Jednakże ocena rygoru metodologicznego musi obejmować ścisłość, rozumianą jako wykonanie przez badacza dokładnie takiej, a nie innej ścieżki postępowania. Następnie ocena rygoru dotyczy każdego z określonych etapów.

Kluczowym problemem dla rygoru metodologicznego jest ochrona obiektu badań przed subiektywizmem badacza [8]. Zagrożenie to pojawia się już w fazie opisywania istniejącego stanu wiedzy, a następnie selekcji badanej rzeczywistości, gromadzenia danych, kodowania danych oraz doboru kategorii. Dlatego stosowane są cztery kryteria oceny rygoru metodologicznego:

- wewnętrzna trafność (*internal validity*), nazywana także trafnością logiczną, odnosi się do związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi a wynikami;
- zewnętrzna trafność (*external validity*), czy też zdolność do uogólniania odnosi się do oczekiwania, że ustalenia badawcze będą znajdowały potwierdzenie w innych sytuacjach empirycznych;
- trafność miar (*construct validity*), odnosi się do jakości operacjonalizacji pojęć czy konceptów. W tym sensie pozwala ustalić, czy badanie rzeczywiście mierzy to, co powinno, opisuje więc fazę gromadzenia danych i projekt badania;
- rzetelność (*reliability* lub *generalizability*) odnosi się do braku błędów losowych, pozwalając innym badaczom dojście do tych samych rezultatów, jeśli zastosują te same kroki postępowania.

Trafność wewnętrzna odnosi się do najtrudniejszego, ale też najważniejszego zadania badań naukowych, tj. ustalania związków przyczynowych. Istniejący w momencie podejmowania badań stan wiedzy pozwala zwykle formułować przypuszczenia dotyczące związków przyczynowych. Stąd alternatywna nazwa trafności logicznej. Badania

eksperymentalne będą oceniane w inny sposób, jeśli chodzi o trafność wewnętrzną, aniżeli badania na populacjach niekontrolowanych. Eksperymenty stwarzają bowiem badaczowi możliwość manipulowania zmiennymi zależnymi po to, aby stwierdzić istnienie związków przyczynowych. Zidentyfikowano wiele typowych zjawisk, które obciążają wnioskowanie o przyczynowości w warunkach eksperymentalnych.

Najlepsze wyniki pod względem rygoru oraz wynikającej zeń wiarygodności daje badanie całej populacji, czyli wszystkich obiektów interesujących badacza. Dostępność danych, koszt, a także inne względy powodują jednak, że najczęściej takie badanie całej populacji jest niemożliwe. Dobór próby badawczej powinien wobec tego być reprezentatywny, gdyż chroni to przed subiektywizmem badacza. Warto podkreślić, że wymóg ten należy stosować zarówno do badań literaturowych, jak i empirycznych. W przeciwnym przypadku powstaje ryzyko obciążenia badań empirycznych subiektywizmem, zanim zostaną one zaprojektowane. Procedury statystyczne losowania próby pozwalają ocenić badania pod tym względem. Obecny stan debaty nad reprezentatywnością wprawdzie docenia to kryterium przy projektowaniu próby, ale zgłaszany jest też szereg wątpliwości: czy rzeczywiście uzyskana próba, zwykle różna od próby projektowanej, nadal spełnia to kryterium; a także czy sama reprezentatywność jest w ogóle możliwa. Dobór próby może też być teoretyczny, czyli celowy ze względu na założenia referencyjnej perspektywy poznawczej. Wynikające zeń rezultaty nie będą jednak reprezentatywne, wobec czego badanie takie nie może spełnić kryterium zewnętrznej trafności. Podobnie nisko trzeba ocenić takie badania, w których próba jest nieokreślona. Dlatego oceniając dorobek badań nad rozwojem organizacyjnym, zastosowano ocenę zero-jedynkową – badania wykorzystujące próbę reprezentatywną otrzymują ocenę 1, a inne – ocenę 0 [17].

Oprócz sposobu doboru próby ze względu na kryterium reprezentatywności znaczenie ma także często stosowane kryterium wielkości próby. Wpływa ona na statystyczną istotność, dlatego na etapie planowania badań badacze powinni ustalić minimalną wielkość próby dla uzyskania określonego prawdopodobieństwa stwierdzenia małych, średnich i dużych badanych efektów [4]. Podobnie jak w przypadku reprezentatywności wielkość próby często utożsamiana jest z rygorem, co powoduje dążenie do zwiększania liczebności prób. Silny oddźwięk ma jednak pogląd mówiący o tym, że wielkość próby pozwala jedynie maskować niedostatki dzięki uzyskiwanej w ten sposób statystycznej istotności.

Zewnętrzna trafność ma kluczowe znaczenie w naukach społecznych, a w tym naukach o zarządzaniu. Jeżeli bowiem istnieją prawidłowości, które można odkryć, to wówczas inni badacze czy praktycy, znajdujący się w innej sytuacji, powinni móc się spodziewać takich samych efektów jak ustalono w rygorystycznych badaniach. Kryterium trafności zewnętrznej dotyczy więc związków przyczynowych oraz ich niezależności od czasu, miejsca, osób czy kontekstu. To kryterium budzi jednak istotną dyskusję epistemologiczną. Z jednej strony bowiem proponuje się, aby każde badanie

oceniać pod względem trafności zewnętrznej, ale z drugiej zaś wyraźnie rysuje się stanowisko falsyfikacjonistów [3]. Wynika z niego, że również badania pozbawione trafności zewnętrznej przyczyniają się do postępu nauki, nawet w większym stopniu niż badania spełniające to kryterium. Skoro nie można potwierdzić teorii, a jedynie ją sfalsyfikować, to obserwowane przez badacza tylko w określonym kontekście, czyli nietrafne zewnętrznie wyniki przyczyniają się do falsyfikacji wówczas, gdy są sprzeczne z dotychczasowym stanem wiedzy.

Trafność miar ma kluczowe znaczenie w badaniach empirycznych, dotyczy bowiem zgodności pomiaru z rzeczywistą wariacją badanego zjawiska. Stąd niektórzy autorzy wspominają o pionowej korespondencji między nieobserwowalnym z natury teoretycznym konstruktom a jego proponowaną miarą [12]. Najprościej biorąc, chodzi o to, aby miara mierzyła ten i tylko ten konstrukt, który jest przedmiotem badania. Ścisła definicja tego kryterium wymaga, aby miara pozwalała ocenić skalę oraz kierunek wszystkich cech konstruktów i tylko cech tego konstruktów. Bardziej realistyczne kryterium odnosi się do stopnia, w którym miara pozwala ocenić skalę i kierunek cech konstruktów na próbie reprezentatywnej oraz stopień, w którym miara nie jest skażona innymi konstruktami lub obciążona błędem.

Obciążenia miar wpływają w oczywisty sposób na wnioski badań. Wyróżnia się obciążenia systematyczne, związane z metodą pomiaru, oraz obciążenia losowe. Pośród systematycznych obciążeń pomiaru wymienia się najczęściej tendencyjność informatorów, stronniczość danych archiwalnych, uprzedzenia, oczekiwania czy pragnienia [1]. Aby ocenić trafność pomiaru, stosuje się procedurę testowania stopnia zbieżności wariacji dwóch lub więcej miar tego samego zjawiska. Jeśli stopień zbieżności jest wysoki, to ocenia się miary jako trafne. I odwrotnie, trafność dyskryminacyjna powinna powodować, że miary dwóch różnych konstruktów nie będą ze sobą istotnie skorelowane. Znacznie bardziej zaawansowaną techniką oceny trafności pomiaru jest CFA (ang. *confirmatory factor analysis*).

Warto podkreślić założenia leżące u podstaw oceny trafności miar, prowadzą bowiem one do dwóch rodzajów trafności i powiązanych z nimi dwóch sposobów oceny. Trafność cech zakłada bowiem badanie w swoistej próżni teoretycznej, w której wyodrębniono konstrukt. Celem oceny trafności, a także rzetelności miar jest określenie systematycznej wariacji miar oraz siły korelacji tej wariacji z innymi miarami konstruktów i miarami innych konstruktów. Nawet trafna miara musi jednak być użyteczna. Stąd trzeba także oceniać trafność nomologiczną, która skupia się na teoretycznych związkach między konstruktami oraz empirycznych związkach miar tych konstruktów. Tego rodzaju procedura w niewielkim stopniu różni się jednak od walidacji teorii.

Kluczowe znaczenie trafności miar ujawnia się także przez związek między trafnością a wielkością próby. Niska trafność miar obniża jakość pomiaru efektów badanego zjawiska, prawdopodobieństwo ustalenia statystycznie istotnych wyników, a dalej

szanse na publikację [4]. I odwrotnie, przy próbach o znacznej liczebności nawet niska trafność miar jest maskowana statystyczną istotnością ustaleń, wynikającą właśnie z wielkości próby. Oznacza to w szczególności, że wybiórcze stosowanie kryterium statystycznej istotności bez związku z oceną trafności miar prowadzi do wniosków o niskiej wartości.

Warto zauważyć, że różne rodzaje trafności mają kluczowe znaczenie dla oceny rygoru metodologicznego i badań w ogóle. Wewnętrzną trafność można sprowadzić do stopnia korespondencji między konceptualizacją a rzeczywistością [10]. Zewnętrzną trafność z kolei można sprowadzić do replikacji i generalizowalności. Porządek pojęciowy oceny trafności pozwala skierować uwagę na szczegółowe kryteria oceny badań prowadzonych w paradygmacie pozytywistycznym. Badacz powinien przedstawić sposób doboru próby badawczej, narzędzie pomiaru, zmienne oraz techniki analizy danych. Następnie powinien określić stopień ich zobiektywizowania. Wiarygodność uzyskanych wyników zależy bowiem od tego, na ile: procedura badawcza była ściśle realizowana; zapewniono maksymalną korespondencję między konstrukatami a miarami; uzyskano istotność statystyczną.

2. Kryteria oceny badań jakościowych – społeczny konstruktywizm i nie tylko

Pozytywizm w nauce jest postawą epistemologiczną tyleż rozpowszechnioną co, jak twierdzą niektórzy, archaiczną. Warto w tym miejscu przypomnieć, że fundamentalne dla nauk o zarządzaniu badania E. Mayo w zakładach Hawthorne ujawniły przede wszystkim efekt wpływu badacza na wydajność pracownic. To atencja prowadzących eksperyment okazała się zmienną wpływającą na wzrost wydajności, bez względu na wartości innych badanych zmiennych. Z punktu widzenia oceny rygoru badań eksperymentalnych i podstawowych założeń leżących u podstaw paradygmatu pozytywistycznego należałoby uznać, że te badania przeprowadzono nieprawidłowo. Według pozytywistów należy bowiem chronić badaną rzeczywistość przed wpływem subiektywizmu badacza. Tymczasem w naukach o zarządzaniu chodzi nie tylko o ujawnienie prawidłowości, lecz także o zdolność jej kształtowania. Aplikacyjny charakter naszych nauk pozostaje więc w fundamentalnej sprzeczności z założeniami pozytywizmu. Co więcej, ortodoksyjne podejście do stosowania wyników nauk o zarządzaniu nie kończy się na oczekiwaniu uzyskiwania wartości przeciętnych czy ustaleniu prawdopodobieństwa wpływu drobiazgowo wyizolowanych zmiennych wyjaśniających na zmienną zależną, jak np.: efektywność, rentowność, innowacyjność czy przewaga konkurencyjna. Przeciwnie, menedżerowie oczekują wręcz recept sukcesu i choć większość badaczy wyraża przekonanie, iż takich recept

nie ma i być nie może, to jednak ich implikacją metodologiczną jest poszukiwanie skrajnie dodatnich, a nie średnich efektów.

Widoczny sprzeciw wobec pozytywizmu przyjmuje jednak różne postaci. Jedna grupa badaczy odrzuca wymóg falsyfikacji teorii w badaniach empirycznych na rzecz indukcji, zachowując jednak przekonanie o potrzebie gromadzenia danych w sposób obiektywny i chroniony przed woluntaryzmem badacza [8]. Takie podejście można nazywać neoempiryzmem. Wyrasta zeń osobny zestaw kryteriów oceny rygoru metodologicznego alternatywny wobec pozytywizmu. Proponowane są bowiem następujące kryteria: wierność, transferowalność, solidność i potwierdzalność. W istocie więc zastąpiono cztery klasyczne kryteria oceny pewnym alternatywnym zestawem (por. tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie kryteriów oceny rygoru w podejściach pozytywistycznym i neoempirycznym

Kryterium pozytywistów	Kryterium neoempiryków	
Wewnętrzna trafność	Wierność	Dokładne odzwierciedlenie przekonań uczestników badanych zjawisk
Zewnętrzna trafność	Transferowalność	Możliwość wykorzystania wyników przez innych badaczy w ich własnych studiach
Rzetelność	Solidność	Ścisłość procesu prowadzenia badań, w tym protokoły gromadzenia danych oraz ich analiza
Obiektywność	Potwierdzalność	Możliwość uzyskania podobnych wyników przez innych badaczy

Źródło: [5, s. 16].

Jakkolwiek propozycja wyodrębnienia osobnych kryteriów do wyraźnie odrębnej metody, osadzonej w wyraźnie innym podejściu epistemologicznym, wydaje się uzasadniona, to jednak stosowanie tego alternatywnego zestawu kryteriów pozostaje nadal ograniczone. Niektórzy badacze wskazują wręcz, że nawet realizując studia przypadków, *par excellence* wykraczające poza paradygmat pozytywistyczny, stosuje się kryteria klasyczne [6]. Trzeba tu zgłosić wątpliwość, czy autorami nie kierowała raczej pragmatyka publikowalności badań, a więc wymóg przekonania recenzentów i redaktorów, a nie ortodoksja metodologiczna.

Bardziej radykalne stanowisko wobec pozytywizmu w nauce przyjmują przedstawiciele krytycznej teorii zarządzania, odrzucają oni bowiem istnienie jednego, stabilnego i obiektywnego świata na rzecz przekonania o społecznej konstrukcji rzeczywistości. Najprościej biorąc, nie chodzi więc o to, co jest, ale o to, co postrzegają różni uczestnicy tej rzeczywistości. Wówczas kryterium prawdy spełnia autentyczność, czyli przedstawienie uzgodnionego przez uczestników, nie zaś wniesionego przez badacza spojrzenia na rzeczywistość. Ponownie zatem pojawia się wymóg wiernego

odzwierciedlenia tego, jak konkretni uczestnicy postrzegają ich konkretne zachowania, zdarzenia i decyzje zachodzące w im właściwym kontekście. Takie założenia poznawcze kierują w stronę etnografii czy strukturalizmu, a więc metod badawczych rozwiniętych na gruncie antropologii. Ułatwia to ocenę rygoru tylko pozornie, bowiem metody te czynią z subiektywizmu zaletę, co stoi w jaskrawej sprzeczności z pozytywistycznym czy potocznym wymogiem intersubiektywnej sprawdzalności. Wprawdzie subiektywizm jest w tym przypadku atrybutem uczestników, a badacz ich obserwatorem lub interpretatorem, to jednak zmienność poglądów właściwa subiektywizmowi zdaje się być sprzeczna z pozytywistycznym oczekiwaniem istnienia trwałych prawidłowości. Pozostaje więc skupić się na wierności zapisu dyskursu, którym posługują się uczestnicy badanej rzeczywistości.

Porzucenie paradygmatu pozytywistycznego otwiera drogę do bardziej zaawansowanej metodologii, która nad wyrafinowanie ilościowych technik obróbki danych przedkłada zrozumienie zjawisk, doznań i przekonań ich uczestników. W najbardziej zaawansowanej postaci oznacza to identyfikację i analizę dyskursów, otwierając pole oceny na strukturalizm lingwistyczny i antropologiczny, a także na dekonstrukcję. Im bardziej współczesne metody badań, im bardziej odległe od przekonań pozytywistów, tym bardziej eksponują dążenie do odzwierciedlenia wielości znaczeń – heteroglosji. W rezultacie pojawia się pułapka oceny rygoru metodologicznego. Niezbędna staje się ocena spójności dokonań badacza względem stanowiska poznawczego, które wybrał.

3. Ocena rygoru wielu badań – wielowymiarowe systemy

Nie sposób oprzeć się wrażeniu, iż pozytywistyczny paradygmat oferuje znacznie większy komfort nie tylko badaczowi, lecz także odbiorcy badań. Ocena rygoru metodologicznego jest znacznie łatwiejsza, szybsza i prostsza, gdyby przyjąć stanowisko metodologii pozytywnej, odzwierciedlonej w potocznej nazwie badań ilościowych. Ta łatwość prowadzi niektórych badaczy do oceny rygoru całych nurtów badawczych według kryteriów właściwych pozytywistom, bez względu na stopień zaawansowania tego nurtu badawczego czy stanowisko epistemologiczne w nich przyjmowane. Na przykład, by zdać sprawę z rygoru metodologicznego badań nad rozwojem organizacji, zastosowano następujące kryteria [15]:

- strategia badawcza, deskryptywna lub testująca;
- dobór próby, reprezentatywny lub nie;
- zastosowanie grup kontrolnych;
- cechy pomiaru;
- zaawansowanie technik statystycznej obróbki danych.

Późniejsze powtórzenie tych badań [17] wskazało na potrzebę zastosowania bardziej precyzyjnego zestawu kryteriów, dodając do pięciu wymienionych wcześniej wymiarów jeszcze: wielkość próby, rodzaj zmiennej zależnej, analizę czynnikową oraz miary rzetelności i trafności. W rezultacie otrzymano dziewięć kryteriów, które pozwalają stosunkowo szybko zakwalifikować całe zbiory badań, bowiem wymienionym zmiennym łatwo przyporządkować wartości zero-jedynkowe. Dalej z kolei stwierdzono, że każde badanie można ocenić w skali punktów, gdzie 9 uzyskały badania najbardziej rygorystyczne, a 0 – najmniej rygorystyczne.

Łatwość takiej procedury kryje kilka pułapek, które ostrożny badacz powinien mieć na uwadze. Po pierwsze, waga tych kryteriów nie jest jednakowa, dlatego dodawanie punktów, by w sposób zagregowany ocenić pojedynczą pracę, jest czynnością obciążoną sporym błędem. Po drugie, kryteria te są pomocne w naukach eksperymentalnych, ale w mniejszym stopniu dla badania bardzo złożonych układów zmiennych. Po trzecie, wszystkie te kryteria odzwierciedlają pogląd pozytywistyczny na poznanie naukowe, całkowicie marginalizując zrozumienie, odczucie człowieka i relacje między ludźmi. Instytucjonalizują wręcz monizm metodologiczny przy pomocy rzekomo obiektywnej oceny rygoru metodologicznego. Tymczasem samo założenie obiektywizmu staje się zmienną, gdyby porównać stanowiska epistemologiczne. Dlatego zbiorcze próby oceny rygoru metodologicznego powinny uwzględniać stanowiska, z których badacz rozpoznaje rzeczywistość.

Zakończenie

Klasykne kryteria ewaluacji rygoru metodologicznego milcząco promują paradygmat pozytywistyczny. Odrzucenie monizmu metodologicznego na rzecz dopuszczalności innych podejść wymaga stosowania zróżnicowanego zbioru kryteriów do oceny tak prowadzonych badań. Niezależnie jednak od sposobu, w jaki je prowadzono, niezbędne jest dochowanie zasad przejrzystości metodologicznej po to, aby krytyczna ocena rygoru była możliwa.

Rygor metodologiczny dotyczy bowiem oceny sposobu, w jaki przeprowadzono badanie. Nie odnosi się do trafności wyboru metod badawczych. Pomija także dobór ram teoretycznych, w których badanie zostało przeprowadzone. Skupia się wyłącznie na tym, czy badacz ściśle, systematycznie według założonej procedury przeprowadził swoje badanie. Tam, gdzie badania wykorzystują pomiar, ocena rygoru uzupełniona będzie oceną jakości pomiaru oraz rozpoznania związków między zmiennymi. Tam, gdzie badania sięgają do zrozumienia i społecznej konstrukcji rzeczywistości, istotne znaczenie będzie miała ocena stopnia wierności, z którą badacz odzwierciedlił to, co zastał.

Debata o ocenie rygoru metodologicznego jest potrzebna dlatego, że warunkuje on wiarygodność wyników badań. Na najwyższym poziomie ogólności oznacza to ocenę badań ze względu na koncepcję prawdy, za którą opowiedział się badacz. Z kolei na najbardziej technicznym poziomie ogólności oznacza to ocenę rzetelności gromadzenia i obróbki danych. Pole do wypełnienia nie tylko kryteriami, lecz także praktyką oceny rygoru metodologii jest dalekie od wyczerpania. Przeciwnie, zdaje się ciągle rozszerzać.

Bibliografia

- [1] Bagozzi R.P., Yi Y., Phillips L.W., *Assessing Construct Validity in Organizational Research*, "Administrative Science Quarterly" 1991, Vol. 36, No. 4, pp. 421–458.
- [2] Blaug M., *The Trade-Off Between Rigor and Relevance: Sraffian Economics as a Case in Point*, "History of Political Economy" 2009, Vol. 41, No. 2, pp. 219–247.
- [3] Calder B.J., Phillips L.W., Tybout A.M., *The concept of external validity*, "Journal of Consumer Research" 1982, Vol. 8, No. 2, pp. 240–244.
- [4] Combs J.G., *Big Samples and Small Effects: Let's Not Trade Relevance and Rigor for Power*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No. 1, pp. 9–13.
- [5] Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 13–17.
- [6] Gibbert M., Ruigrok W., Wicki B., *What Passes as a Rigorous Case Study?*, "Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29, No. 13, pp. 1465–1474.
- [7] Gulati R., *Tent Poles, Tribalism, and Boundary Spanning: The Rigor-Relevance Debate In Management Research*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 4, pp. 775–782.
- [8] Johnson P., Buehring A., Cassell C., Symon G., *Evaluating Qualitative Management Research: Towards a Contingent Criteriology*, "International Journal of Management Reviews" 2006, Vol. 8, No. 3, pp. 131–156.
- [9] Kieser A., Leiner L., *Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable*, "Journal of Management Studies" 2009, Vol. 46, No. 3, pp. 516–533.
- [10] McGrath J.E., Brinberg D., *External validity and the research process: A comment on the Calder/Lynch dialogue*, "The Journal of Consumer Research" 1983, Vol. 10, No. 1, pp. 115–124.
- [11] Niemczyk J., *Chciałbyś coś odkryć?*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10, s. 3–5.
- [12] Peter J.P., *Construct validity: a review of basic issues and marketing practices*, "Journal of Marketing Research" 1981, Vol. 18, No. 2, pp. 133–145.
- [13] Shrivastava P., *Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1987, Vol. 8, No. 1, pp. 77–92.

- [14] Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, s. 121–134.
- [15] Terpstra D.E., *Evaluating selected organization development interventions: The state of the art*, “Group & Organization Management” 1982, Vol. 7, No. 4, pp. 402–417.
- [16] Thompson J.D., *On Building an Administrative Science*, “Administrative Science Quarterly” 1956, Vol. 1, No. 1, pp. 102–111.
- [17] Woodman R.W., Wayne S.J., *An Investigation of Positive-Findings Bias in Evaluation of Organization Development Interventions*, “Academy of Management Journal” 1985, Vol. 28, No. 4, pp. 889–913.

KRYTERIA OCENY RYGORU METODOLOGICZNEGO BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Problem oceny badań naukowych jest kluczowy w procedurach oceny prac badawczych, finansowaniu projektów badań, awansach naukowych, ale dla wiarygodności nauki w ogóle. Artykuł podejmuje w nim wątek kryteriów oceny rygoru metodologicznego. Przedstawiono kryteria oceny w paradygmacie pozytywistycznym, tj. trafność i rzetelność, wraz z dyskusją o ich ograniczeniach. Następnie wskazano, że choć paradygmat konstruktywizmu społecznego wykształcił własne kryteria oceny rygoru metodologicznego, to jednak badacze ulegają presji posługiwania się kryteriami klasycznymi. Przedstawiono punktowe systemy oceny rygoru badań, ze wskazaniem uproszczeń i słabości takiej agregacji oceny. Podsumowując, stwierdzono, że rygor metodologiczny ocenia sposób przeprowadzenia badań. Tam, gdzie badania wykorzystują pomiar, ocena rygoru będzie uzupełniona oceną jakości pomiaru oraz rozpoznania związków między zmiennymi. Tam, gdzie badania sięgają do zrozumienia i społecznej konstrukcji rzeczywistości, istotne znaczenie będzie miała ocena stopnia wierności, z którą badacz odzwierciedlił to, co zastał.

SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA, RYGOR, TRAFNOŚĆ, RZETELNOŚĆ

CRITERIA FOR RIGOR EVALUATION IN MANAGEMENT RESEARCH

Abstract

Research evaluation remains a key issue for the publication process, financing research projects, individual researcher's career development, and for the credibility of knowledge at large. This paper focuses on methodological rigor evaluation criteria. Firstly, criteria stemming from the positivist paradigm, are discussed. Validity and reliability are presented, and recent concerns regarding their use are outlined. Secondly, it is demonstrated that while the social constructivist paradigm offers its own rigor evaluation criteria: credibility, transferability, dependability and confirmability, researchers tend to stick with the traditional ones. Next, an aggregate approach to rigor evaluation is discussed, including the pitfalls of rigor scoring. Hence, methodological rigor addresses the process of how research has been conducted. If a study uses measurements, then rigor assessment will be coupled with the quality of measurements and relationships between variables. If a study reaches for understanding a socially constructed reality, a crucial importance is attributed to the degree of how accurately has it been reported.

KEYWORDS: METHODOLOGY, RIGOR, VALIDITY, RELIABILITY

METODOLOGICZNE PROBLEMY BADANIA PROCESU POLITYKOWANIA W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Dotychczasowy dorobek naukowy w dziedzinie politykowania organizacyjnego daje możliwość przyjęcia różnych perspektyw badawczych jako podstawy rozważań o strategicznej roli tego zjawiska, zatem należy budować teorię politykowania i umieszczać w szerszym kontekście z uwzględnieniem maksymalnie wielu perspektyw badawczych. Ów metodologiczny pluralizm powinien zostać uzupełniony stosowaniem podejścia wielopoziomowego, co ułatwiłoby zrozumienie złożonych zjawisk organizacyjnych [25]. Obecnie wiele mówi się także o konieczności przeprowadzania gruntownych badań wielopoziomowych łączących mikro- i makropodstawy politykowania. W odniesieniu do politykowania postulat ten wskazywałby na potrzebę ujęcia wielopoziomowego dążącego do przedstawienia, w jaki sposób mikro- i makroczynniki wchodzą w interakcje skutkujące wzmocnieniem lub osłabianiem politykowania. Drugim ważnym wkładem w teorię politykowania w organizacjach powinno być prowadzenie analizy na poziomie całej organizacji, który to poziom nie skupiał – jak dotąd – uwagi naukowców rozpatrujących proces politykowania. Należy jednak zacząć od wskazania różnorodności koncepcji politykowania organizacyjnego, wynikającej z niejednoznaczności w definiowaniu tego zjawiska.

* **Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki** – Katedra Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** **Dr Monika Kulikowska-Pawlak** – Katedra Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

1. Politykowanie organizacyjne – problemy definicyjne

Mimo że politykowanie stanowi nieodłączną część życia każdej organizacji [16, 32, 41], to wciąż nie cieszy się dużym zainteresowaniem badaczy. Pod koniec lat 70. i na początku 80. XX wieku pojawiła się grupa opracowań podejmujących zagadnienia politykowania organizacyjnego [12, 22, 23, 34, 36, 41, 45, 48], lecz okres zainteresowania tematem był stosunkowo krótki. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogły leżeć w trudnościach, z jakimi mierzyli się naukowcy podejmujący pierwsze próby zdefiniowania i zmierzenia tego trudnego do uchwycenia zjawiska. Przed przystąpieniem do niezwyklego zadania, jakie niewątpliwie stanowi analiza badań naukowych przeprowadzonych w obszarze politykowania, niezbędne jest uzgodnienie, co będzie stanowić przedmiot takiej analizy.

Przegląd literatury podejmującej kwestie politykowania organizacyjnego (ang. *organizational politics* – OP) pozwala na postawienie wniosku, że żadna z definicji tego zjawiska proponowana przez autorów nie znalazła powszechnego uznania [4, 7, 8, 20, 41]. Co więcej, praktycznie każde opracowanie zawiera sformułowania mówiące o dużych trudnościach wiążących się z próbą ujęcia tematu w normy definicji. W roku 1990 ukazał się artykuł traktujący w całości o problemie definiowania politykowania organizacyjnego [7], w którym autorzy dokonali wprawdzie przeglądu i syntezy wielu definicji zaproponowanych w literaturze, ale nie przedstawili własnej wersji definicji politykowania organizacyjnego.

W swojej nowatorskiej pracy koncepcyjnej Ferris i inni [20, s. 145] zdefiniowali politykowanie organizacyjne jako „proces wpływu społecznego, w którym zachowanie ma na celu maksymalizację krótkoterminowego lub długoterminowego interesu własnego, który jest albo zgodny z interesem innych, albo jest osiąganym kosztem interesu innych ludzi”. Co ważne, jest to zgodne z twierdzeniami wcześniejszych teoretyków [22, 41], którzy twierdzą, że to nie faktyczne politykowanie (lub zachowanie polityczne) ma największe konsekwencje organizacyjne, ale subiektywne postrzeganie politykowania w miejscu pracy, czy to faktycznego, czy też nie, którego skutkiem są zazwyczaj niepożądane reakcje i zachowania. Jest to zgodne z koncepcją Lewina, według której reakcja jednostek opiera się raczej na postrzeganiu rzeczywistości niż na obiektywnej rzeczywistości [7, 8]. Dlatego proponuje się, aby w obecnym badaniu wykorzystać następującą definicję Ferrisa i innych [14, s. 235] – postrzeganie politykowania organizacyjnego „polega na wyrachowanych zachowaniach jednostki i jest definiowane jako subiektywna ocena dokonywana przez jednostkę tego, w jakim stopniu współpracownicy i przełożeni, którzy wykazują takie wyrachowane zachowanie charakteryzują miejsce pracy”.

Analiza definicji politykowania organizacyjnego, które pojawiły się w opracowaniach naukowych [1, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 53], pozwala stwierdzić występowanie

kilku cech wspólnych. Jedno z założeń głosi, że działania polityczne stanowią sposób wywierania wpływów społecznych. Drugie pojęcie odnosi się do zachowań o charakterze politycznym, mających na celu wspieranie lub ochronę interesów jednostki. Ostatnim pojęciem występującym w sposób zarówno bezpośredni, jak i pośredni w wielu definicjach jest konieczność występowania przynajmniej dwóch stron, których interesy mogą być ze sobą sprzeczne. Ujęcie tych pojęć w ramach jednej, ogólnej definicji pozwala na postrzeganie problemu politykowania organizacyjnego jako zjawiska wyrażającego się w próbach wywierania wpływu społecznego na osoby mogące być źródłem korzyści służących wspieraniu lub ochronie interesów podmiotu wywierającego wpływ [4].

Politykowanie organizacyjne jest pojęciem kontrowersyjnym. Chociaż trudno się spierać co do istnienia polityki wewnętrznej w każdej organizacji [19, 38, 39, 52], wciąż niewiele wiadomo o jej naturze i granicach [36, 30, 4]. W literaturze dominują dwa podejścia do tego problemu. Pierwsze z nich skupia się na technikach oddziaływania stosowanych przez pracowników, które stanowią najlepszy przykład zachowania politycznego. Jedna ze ścieżek badawczych proponuje zbiór różnych typologii taktyk oddziaływania, a także ich potencjalne źródła i skutki [11, 30]. Drugie podejście, opracowane nieco później, kładzie większy nacisk na subiektywne postrzeganie politykowania organizacyjnego przez pracowników niż na zachowania polityczne bądź taktyki oddziaływania. Zgodnie z tym, co sugerują w swoich opracowaniach Kacmar i Ferris [29, s. 193–194] oraz Kacmar i Carlson [28, s. 630], postrzeganie politykowania organizacyjnego stanowi wyraz opinii respondentów o stopniu upolitycznienia ich środowiska pracy oraz o występowaniu praktyk umożliwiających osiągnięcie korzyści przez inne osoby, czyli występowaniu zjawisk, które zdaniem pracowników są nieuczciwe i niesprawiedliwe.

Politykowanie organizacyjne jest zjawiskiem wszechobecnym i zagadnieniem nieodłącznie związanym z rzeczywistością organizacji. Politykowanie w organizacji objawia się poprzez walkę o środki, konflikty osobiste, walkę o władzę, budowanie własnej pozycji, kontrolę dostępu do informacji, niepokazywanie autentycznych intencji, tworzenie koalicji itd. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają polityczny charakter ich środowiska pracy ma wpływ zarówno na to, jak widzą swoją firmę, współpracowników, jak i na produktywność, zadowolenie i fluktuację pracowników [16]. Kultura organizacji jest zatem determinowana przez stopień aktywności politycznej w tej organizacji i sposób, w jaki pracownicy tej organizacji reagują na te zjawiska.

Znaczna część prac badawczych o charakterze praktycznym opiera się na modelu pojęciowym zaproponowanym przez trójkę autorów: Ferrisa, Russa i Fandta [20] głoszących pogląd, według którego w warstwie pojęciowej charakter badanego zjawiska najlepiej wyraża pojęcie stanu subiektywnego. Późniejsze opracowania zawierają badania sposobów postrzegania politykowania organizacyjnego oraz jego

negatywnego wpływu na pracowników [17, 18]. Większość badań praktycznych wskazuje na występowanie istotnej zależności pomiędzy postrzeganiem politykowania organizacyjnego a negatywnymi skutkami widocznymi w pracy, takimi jak: wysokie wskaźniki nieobecności w pracy, zamiar jej zmiany, stany niepokoju i stresu oraz brak zadowolenia z wykonywanej pracy, niewielkie zaangażowanie, słabe wyniki czy niski stopień utożsamiania się z organizacją [27].

2. Pomiar politykowania organizacyjnego

Wspomniane w pierwszej części opracowania zawierają propozycję metody pomiaru percepcji politykowania w organizacji o nazwie „skala percepcji politykowania organizacyjnego” (ang. *perception of organizational politics scale* – POPS). Rozwój skali percepcji politykowania organizacyjnego rozpoczął się ponad dwie dekady temu. Odkąd w 1989 roku Ferris i inni [20] opublikowali pierwotną koncepcję modeli postrzegania politykowania organizacyjnego, zaobserwowano wzmożone zainteresowanie tym obszarem. Ferris i Kacmar [16] opracowali pierwotną skalę 5-punktową POP (ang. *perception of organizational politics*). Jednolita skala politykowania organizacyjnego opracowana przez Ferrisa i Kacmara [16] uwzględniała jedynie mikrocharakterystyki i traktowała politykowanie jako zmienną jednowymiarową. Z kolei inne dość liczne badania podkreślają, że politykowanie w organizacjach ma wiele postaci i nie da się go sprowadzić do jednego wymiaru. Rozpatrywanie wymiarów politykowania we wzajemnych związkach pozwoli uchwycić całą gamę ich odcieni, oddać ich złożoność i związane z nimi różnice.

Podejście to zostało poddane dogłębnym analizom w rozlicznych opracowaniach autorów, takich jak: Ferris, Kacmar czy wielu innych [16, 17, 18, 19, 20, 28, 29]. Pomimo znacznej uwagi badawczej, w tym dwóch przeglądów literatury na temat politykowania organizacyjnego i wydanej książki [49], nie opublikowano do tej pory żadnych metaanalizywnych opracowań na ten temat. Co ważniejsze, wyniki dotyczące politykowania organizacyjnego są niejednoznaczne, pozostawiając wielkość i kierunek różnych relacji do zbadania, a i skuteczność modeli koncepcyjnych jest niestabilna. Tak więc, aby dojść do statystycznego konsensusu i aby lepiej zrozumieć zjawisko skutków politykowania organizacyjnego, należy zastosować metaanalizywnie procedury do zbadania związku między postrzeganiem politykowania organizacyjnego przez pracowników i najczęściej badanymi zmiennymi na poziomie jednostki (zadowolenie z pracy, stres w pracy, rotacja pracy, zaangażowanie organizacyjne oraz indywidualna wydajność) oraz zmiennymi na poziomie organizacji (np. wskaźniki finansowe).

Od tego czasu opracowano kilka skal wielowymiarowych, starając się lepiej zrozumieć różne zawłoki zjawiska procesu politykowania organizacyjnego. Wykorzystując

12-punktową skalę, zawężoną z dużo większej puli elementów, Kacmar i Ferris [29] prawdopodobnie jako pierwsi zmierzli politykowanie organizacyjne wielowymiarowo, znajdując trzy wymiary, które oznaczyli jako „ogólne zachowania polityczne” (czynnik 1), „zgadzanie się na odniesienie sukcesu” (czynnik 2), „wynagrodzenie i awans” (czynnik 3). Z czasem podejście to ewoluowało, w późniejszych projektach badawczych nad rozwojem skali Kacmar i Carlson [28] kilkakrotnie wprowadzali zmiany do oryginalnej skali 12-punktowej i znaleźli te same trzy wymiary. Reprezentatywne elementy na skali politykowania organizacyjnego obejmują odpowiednio trzy czynniki, takie jak: „ludzie w tej organizacji próbują budować swoją pozycję przez niszczenie pozycji innych”, „czasem lepiej jest mówić innym to, co chcą usłyszeć, niż mówić prawdę” i „określona polityka dotycząca wynagrodzenia i awansów nie ma nic wspólnego z tym, jak ustala się płace i decyduje o awansach”. Współczynnik α Cronbacha dla tej skali wynosi 0,9, co bardzo dobrze świadczy o jej rzetelności, gdyż zazwyczaj wartość powyżej 0,7 jest uznawana za wystarczającą.

3. Analiza politykowania organizacyjnego – problemy metodologiczne

Definicje i badania przedstawione powyżej w skrócie pozwalają sformułować definicję politykowania organizacyjnego, która spełnia pewne niezbędne warunki. Po pierwsze, odpowiednia definicja pozwoliłaby przeprowadzić analizę na poziomie mikro i makro, tzn. rozpatrzeć zachowania polityczne jednostki i organizacyjne. Po drugie, umożliwiłaby wykorzystanie politykowania w innych procesach niż decyzyjne i dotyczących alokacji zasobów. Po trzecie, każda właściwa definicja politykowania musi wyraźnie rozróżniać zachowania polityczne i niepolityczne.

W teorii zarządzania dominują pojęcia bądź z perspektywy mikro bądź makro. Dla politykowania przyjęcie stanowiska mikro albo makro grozi niepełnym pojmowaniem zachowań zachodzących na każdym z poziomów [43, 44], a także namnażaniem różnych paradygmatów badawczych. Niewątpliwie różnorodność paradygmatów przynosi wiele korzyści, jednak z punktu widzenia rozwoju nauki cenna jest także synteza paradygmatów, a nie tylko ich ewolucja i ich zwielokrotnianie [40, 44]. Nadrzędnym celem, jaki przyświeca badaczom w naukach o organizacji w badaniach zarówno na poziomie „mikro” (indywidualnym, grupowym), jak i „makro” (teoria organizacji, zarządzanie strategiczne), jest bez wątpienia tworzenie wartości (*value creation*) [9]. Podejście mikro jest właściwe dla psychologii i koncentruje się na zrozumieniu myśli, odczuć i działań jednostek. Podejście makro jest właściwe dla socjologii i ekonomii oraz skupia się na zrozumieniu organizacji i rynków. Po środku tych podejść jest psychologia społeczna, w której można osadzić proces politykowania organizacyjnego.

Należy mieć na uwadze, że gdy badanie zaczyna obejmować wiele poziomów analizy, staje się bardziej złożone, a badacz musi zachować czujność z kwestii dokładnego wyrażania podstaw teoretycznych swoich prac. Rousseau [43] zaproponowała ramy pomocne w nakierowywaniu takich wysiłków. Stwierdziła ona bowiem, że badacze muszą jednocześnie rozważać poziom teorii, pomiaru i analizy, odpowiednie dla konstruktów obecnych w ich dociekaniach. Takie zalecenie metodologiczne, bez wątpienia, powinno przyświecać badaniu procesu politykowania. Poziom teorii dotyczy poziom ogniskowego, w odniesieniu do którego mają powstać pewne stwierdzenia uogólnione. Poziom pomiaru odnosi się do jednostki bezpośrednio powiązanej z danymi, podczas gdy poziom analizy to jednostka, do której przypisuje się dane dla celów testowania hipotez i analizy statystycznej [25].

Punktem wyjścia dla analizy politykowania organizacyjnego powinny być badania jakościowe w celu znalezienia jego czynników, a w następnej kolejności badania ilościowe, których wyniki dadzą możliwość do uogólnienia obraz politykowania. Przede wszystkim w podejściu jakościowym jest ważny paradygmat interpretywistyczny [33] zakładający, że aby wytłumaczyć zachowanie ludzi, konieczne jest zrozumienie sensu tego zachowania z perspektywy uczestników [2, 43]. Badania jakościowe wykorzystują szeroki wachlarz różnych metod o podłożu epistemologicznym [3, 5, 6, 21, 24, 42, 46]. Charakterystyczne dla tych metod jest jednak posiadanie pewnych istotnych właściwości wspólnych, które pozwalają na wyodrębnienie spójnej grupy metod jakościowych, zwłaszcza w opozycji do narzędzi ilościowych [3, 5, 6, 21, 35, 37, 47]. Metody jakościowe charakteryzują się podejściem holistycznym i kontekstowym, co oznacza, że każde badane zjawisko społeczne powinno być ujmowane całościowo oraz w odniesieniu do specyficznego kontekstu, w którym zachodzi. Po trzecie, podejście jakościowe jest zorientowane na proces, co oznacza, że jest przede wszystkim zainteresowane mechanizmami leżącymi u podstaw różnych zdarzeń i zachowań oraz ich dynamiką. Powyższe właściwości podejścia jakościowego determinują odmienny sposób stawiania pytań badawczych niż ma to miejsce w badaniach ilościowych [9, 21].

Opisanie świata wymaga zarówno liczb, jak i słów – jak słusznie zauważają Miles i Huberman [37, s. 42], zatem ustalenie, kiedy należy stosować dane ilościowe, kiedy jakościowe, a kiedy łączyć oba rodzaje danych jest niezwykle ważne. Można zaryzykować stwierdzenie, że metoda studium przypadku pozwala na generalizację, chociaż opiera się ona na całkowicie odmiennej logice niż w badaniach ilościowych. W badaniach ilościowych możliwość generalizacji dotyczy populacji, w badaniach studium przypadku odnosi się do teorii [50, 51, 10, 37]. Materiał badawczy zebrany w postaci danych ilościowych może wskazywać na istnienie istotnych relacji między wymiarami politykowania organizacyjnego a innymi badanymi zjawiskami. Natomiast dane jakościowe pozwalają na zrozumienie powodów istnienia tych związków i mogą sugerować teorię będącą podstawą związków ujawnionych przez dane ilościowe.

Podczas przeprowadzania stadium przypadku istotną rolę pełni nie tylko triangulacja metod badawczych, lecz także triangulacja wiedzy badawczy, chociażby ze względu na fakt uzyskiwania z reguły potężnej ilości słabo strukturalizowanych informacji. Należy zatem pamiętać, że udział w badaniu większego zespołu badaczy wzmacnia twórczy potencjał badania oraz pomaga uniknąć stronniczości oceny w interpretacji danych. Spójność obserwacji wielu badaczy o różnej, komplementarnej wiedzy wzmacnia podstawy formułowanych twierdzeń i zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników [10, s. 538] oraz powoduje wzrost prawdopodobieństwa uzyskania nowego, oryginalnego spojrzenia na badane zagadnienie.

Jednak aby korzystać z metody triangulacji, niezbędne jest poprzedzenie wspomnianych czynności badawczych przemyślanym planem badań. Triangulacja może być traktowana jako alternatywa dla tradycyjnych kryteriów jakości badań (takich jak rzetelność i trafność), w szczególności w badaniach o charakterze jakościowym. Ponadto triangulacja może być również używana dla pogłębienia badań, a w szczególności do poszerzenia wiedzy o kontekście badanego zjawiska (tutaj politykowania organizacyjnego) oraz zapewni wyższą jakość prowadzonych badań i ograniczenie błędu pomiaru. Triangulacji należy upatrywać nie tylko w możliwości zwiększania zaufania do otrzymywanych wyników, ale przede wszystkim w możliwości głębszego zrozumienia politykowania organizacyjnego i możliwości generowania nowych sposobów jego wyjaśniania.

4. Podsumowanie i przyszłe kierunki badawcze

Wszechstronny przegląd badań naukowych na temat politykowania w organizacji pozwolił na wyodrębnienie kluczowych procesów zachodzących wewnątrz pojedynczej osoby, ważnych wpływów kontekstualnych, przesłanek politykowania organizacyjnego oraz procesów przebiegających w grupie – wszystko to pod kątem najnowszych kierunków studiowania. Dotychczasowe dokonania w dziedzinie badań nad politykowaniem przede wszystkim zostały poczynione na gruncie psychologii i psychologii społecznej. Co więcej, wyniki dotychczasowych badań unaoczniają, że pomiar i ocena politykowania dokonywana jest przede wszystkim na poziomie pojedynczych osób lub grup osób. Tymczasem rozpatrywanie politykowania na poziomie całej organizacji praktycznie nie występuje – stąd chęć zgłębienia zagadnienia.

Dyskursywny przegląd literatury w tym obszarze wraz z analizą dotychczas przeprowadzonych badań empirycznych na płaszczyźnie politykowania podpowiada, że jest wysoce prawdopodobne, iż różne wymiary politykowania mogą mieć różne determinanty i skutki występujące w organizacjach. Dostarcza to argumentów na rzecz zasadności konceptualizacji i pomiaru procesu politykowania w ujęciu wielowymiarowym. Po dogłębnym przestudiowaniu literatury przedmiotu stwierdzono kilka

luk badawczych. Politykowanie organizacyjne to względnie nowy obszar badawczy i jest niezwykle trudno odwzorować wszystkie konfiguracje elementów z powodu ich różnorodności, złożoności, a także wielorakich interakcji. Teoria politykowania w ograniczonym stopniu pozwala stwierdzać występowanie politycznej działalności na poziomie całej organizacji, w związku z tym uzupełnienie warstwy teoretycznej w tym zakresie pozostaje nadal aktualne.

Literatura traktująca o roli cech osobowości i zaangażowania pracowników w proces politykowania organizacyjnego jest zaskakująco wąska. Dlatego też konieczne jest przeprowadzenie dalszych badań, aby zdefiniować cechy osobowości na podstawie wzorców zachowań w odniesieniu do politykowania organizacyjnego i wypełnić lukę badawczą w tym aspekcie.

Powszechnie uważa się, że politykowanie organizacyjne oraz postrzeganie politykowania ma negatywny wpływ na pracowników i środowisko pracy [17, 18, 19, 36, 26, 27, 32]. Ferris i inni [20] twierdzą, że POP niekorzystnie wpływa na zaangażowanie w pracę, zadowolenie z pracy, rotację i absencję, a dodatkowo wzmacnia poziom stresu organizacyjnego. Badacze sugerują, że środowiska, gdzie politykowanie organizacyjne jest znaczne, są odpowiedzialne za negatywne konsekwencje dla organizacji, w tym spadek wydajności organizacji i obniżoną jej rentowność [20, 27, 32]. Jednakże badania tych relacji dały niespójne wyniki, stąd potrzeba dodatkowych badań.

Następne ograniczenie wynika z wielopoziomowości rozpatrywanego zjawiska, jakim jest politykowanie organizacyjne. Większość badań w dziedzinie zarządzania zgłębia zjawiska, badając je na pojedynczych poziomach analizy (np. osoby, grupy/ zespołu, organizacji, branży, kraju, regionu geograficznego). Jednak w miarę jak dyscyplina naukowa dojrzeje, badacze rozwijają bardziej złożone rozumienie zjawisk, dzięki użyciu wielopoziomowego podejścia. Dzięki optyce wielopoziomowej możliwe jest odkrycie intensywności zachowań politycznych. Uwaga jest skierowana na kontekst, w którym zachodzi zachowanie i podkreśla wielorakie konsekwencje zachowania na różnych szczeblach organizacji społecznej [31]. Korzystanie z takiego podejścia pozwala oddawać bogactwo zachowań politycznych, zwraca uwagę na kontekst, w którym zachodzi zachowanie, a także naświetla mnogość konsekwencji zachowania widocznych na rozpiętych na wielu poziomach analizy. Należy również mieć na uwadze, że dominująca logika w zakresie badań wieloszczeblowych jest taka, że szerszy kontekst, wewnątrz którego są zagnieżdżone procesy niższego szczebla, wywiera silniejszy wpływ w dół, a zmienne niższego szczebla wywierają słabszy wpływ w górę.

Ponadto należy wyraźnie zdefiniować niezgodność między stosunkiem do politykowania organizacyjnego a przekonaniem o politykowaniu organizacyjnym, aby zrozumieć polityczne i apolityczne zachowania pracowników. Istnieje zasadnicza różnica między unikaniem politykowania organizacyjnego w sposób nieuświadomiony, a byciu świadomym możliwości i wpływu procesu politykowania organizacyjnego,

ale jednocześnie świadomym unikania go. W tym kierunku również konieczne są dalsze badania.

Innym z ograniczeń badań prowadzonych w odniesieniu do politykowania organizacyjnego, otwierającym jednocześnie obszar dla dalszych analiz, jest ich statyczny wymiar. Wielokrotnie badano poziom i intensywność zachowań politycznych w danym punkcie czasu, co powoduje, że badania stanowią więc swoistą fotografię badanych organizacji. Skoro politykowanie może, a nawet powinno być analizowane w ujęciu procesowym, warto byłoby w przyszłości pokusić się o zaprojektowanie badań podłużnych, które dałyby możliwość bliższego spojrzenia na dynamikę tego procesu. W celu pełniejszego zanalizowania podjętego w badaniach problemu, wraz z jego dynamiką w dłuższym okresie czasu, należałoby powtórzyć badania na tej samej próbie za kilka lat, co z pewnością wzbogaciłoby obraz wnioskowania. Rozwój rzetelnych miar oraz ich użycie co roku umożliwiłoby też sprawdzenie replikacyjności wyników przeprowadzonych badań, decydując tym samym o uniwersalności wyłonionych i stosowanych miar.

Wreszcie dotychczas przeprowadzone badania empiryczne, zarówno jakościowe, jak i ilościowe, nie objaśniły wyznaczników, konsekwencji i przebiegu procesu politykowania w różnych warunkach kulturowych. Dlatego też sugeruje się wykorzystanie triangulacji jako metody przeprowadzania badań nad politykowaniem organizacyjnym w przyszłości. Opisane powyżej ograniczenia otwierają pole do przyszłych badań oraz wskazują na dalsze perspektywy analiz w dziedzinie procesu politykowania w organizacji.

Bibliografia

- [1] Allen R.W., Madison D.L., Porter L.W., Renwick P.A., Mayes B.T., *Organizational Politics: Tactics and characteristics of its actors*, "California Management Review" 1979, No. 22, pp. 77–83.
- [2] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- [3] Bryman A., *Quantity and Quality in Social Research*, Routledge, Unwin Hyman, Boston, London, New York 2004.
- [4] Cropanzano R.S., Kacmar K.M., Bozeman D.P., *Organizational politics, justice, and support: Their differences and similarities*, [in:] R.S. Cropanzano, K.M. Kacmar (eds.), *Organizational politics, Justice and support: Managing social climate at work*, Quorum Books, Westport, CT 1995, pp. 1–18.
- [5] Denzin N.K., Lincoln Y.S., *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*, [in:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2000.

- [6] Drory A., Romm T., *The definition of organizational politics: A review*, "Human Relations" 1990, No. 43, pp. 1133–154.
- [7] Drory A., Romm T., *Politics in organization and its perception in the organization*, "Organizational Studies" 1988, No. 9, pp. 165–179.
- [8] Edwards J.R., *Multidimensional constructs in organizational behavior research*, "Organizational Research Methods" 2001, No. 4, pp. 144–192.
- [9] Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, No. 14 (4), pp. 532–550.
- [10] Erez M., Rim Y., *The relationship between goals, influence tactics, and personal and organizational variables*, "Human Relations" 1982, No. 35, pp. 871–878.
- [11] Farrell D., Peterson J.C., *Patterns of political behavior in organizations*, "Academy of Management Review" 1982, No. 45, pp. 403–412.
- [12] Ferris G.R., Frink D.D., Bhawuk D., Zhou J., Gilmore D.C., *Reactions of diverse groups to politics in the workplace*, "Journal of Management" 1996, No. 22, pp. 23–44.
- [13] Ferris G.R., Frink D.D., Galang M.C., Zhou J., Kacmar K.M., Howard J.L., *Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes*, "Human Relations" 1996, No. 49, pp. 233–266.
- [14] Ferris G.R., Frink D.D., Gilmore D.C., Kacmar K.M., *Understanding as an antidote for the dysfunctional consequences of organizational politics as a stressor*, "Journal of Applied Social Psychology" 1994, No. 24, pp. 1204–1220.
- [15] Ferris G.R., Kacmar K.M., *Perceptions of organizational politics*, "Journal of Management" 1992, No. 18, pp. 93–116.
- [16] Ferris G.R., Rowland K.M., *Leadership, job perceptions, and influence: a conceptual integration* "Human Relations" 1981, No. 34, pp. 1069–1078.
- [17] Ferris G.R., Judge T.A., *Personnel/human resources management: A political influence perspective*, "Journal of Management" 1991, No. 17, pp. 447–488.
- [18] Ferris G.R., King T.R., *Politics in human resources decisions: a walk on the dark side*, "Organization Dynamics" 1991, No. 20, pp. 59–71.
- [19] Ferris G.R., Russ G.S., Fandt P.M., *Politics in organizations*, [in:] R.A. Giacalone, P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization*, Erlbaum, Hillsdale, New York 1989, pp. 143–170.
- [20] Flick U., *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, London 2002.
- [21] Gandz J., Murray V.V., *The Experience of Workplace Politics*, "Academy of Management Journal" 1980, No. 23 (2), pp. 237–251.
- [22] Guba E.G., Lincoln Y.S., *Competing paradigms in qualitative research*, [in:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2000.

- [23] Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E., *Building theoretical and empirical bridges across level: Multilevel research in management*, "Academy of Management Journal" 2007, No. 50, pp. 1385–1399.
- [24] Kacmar K.M., Bozeman D.P., Carlson D.S., Anthony W.P., *An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension*, "Human Relations" 1999, No. 52, pp. 383–416.
- [25] Kacmar K.M., Baron R.A., *Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research*, [in:] G.R. Ferris (ed.), *Research in personnel and human resources management*, JAI Press, Greenwich, CT 1991.
- [26] Kacmar K.M., Carlson D.S., *Further validation of the perceptions of organizational politics scale (POPS): A multiple sample investigation*, "Journal of Management" 1997, No. 23, pp. 627–658.
- [27] Kacmar K.M., Ferris G.R., *Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation*, "Educational & Psychological Measurement" 1991, No. 51, pp. 193–205.
- [28] Kipnis D., Schmidt S.M., Wilkinson I., *Intraorganizational influence tactics: Exploration in getting one's way*, "Journal of Applied Psychology" 1980, No. 65, pp. 440–452.
- [29] Klein K.J., Kozłowski S.W.J., *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- [30] Kumar P., Ghadially R., *Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations*, "Human Relations" 1989, No. 42 (4), pp. 305–315.
- [31] Lincoln Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California 2012.
- [32] Madison D.L., Allen R.W., Porter L.W., Renwick P.A., Mayes, B.T., *Organizational politics: an exploration of managers' perceptions*, "Human Relations" 1980, No. 33, pp. 79–100.
- [33] Maxwell J., *Designing a qualitative study*, [in:] L. Bickman, D.J. Rog (eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 1997.
- [34] Mayes B.T., Allen R.W., *Toward A Definition of Organizational Politics*, "Academy of Management Review" 1977, No. 2 (4), pp. 672–678.
- [35] Miles M.B., Huberman A.M., *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1994.
- [36] Pfeffer I., *Organizations and organization theory*, Pitman, Marshfield, Boston, 1982.
- [37] Pfeffer J., *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, Boston 1981.
- [38] Pfeffer J., *Barriers to the advancement of organizational science: paradigm development as a dependent variable*, "Academy of Management Review" 1993, No. 18, pp. 599–620.

- [39] Porter L.W., Allen R.W., Angel H.L., *The politics of upward influence in organizations*, "Research in Organizational Behavior" 1981, No. 3, pp. 109–149.
- [40] Punch K.F., *Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches*, 2nd edition, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2005.
- [41] Rousseau D.M., *Psychological contracts in organizations*, Sage Publikations, Thousand Oaks 1995.
- [42] Rousseau D.M., *Psychological contract inventory: Technical report*, PA: Karnegie Mellon University, Pittsburgh 2000.
- [43] Schein V.E., *Individual power and political behavior*, "Academy of Management Review" 1977, No. 2, pp. 64–72.
- [44] Schwandt T.A., *Three epistemological stances for qualitative inquiry. Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism*, [in:] N.K. Denzin, Y. Lincoln (eds.), *The Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.
- [45] Steckler A., McLeory K.R., Goodman R.M., Bird S.T., McCormick L., *Toward integrating qualitative and quantitative methods: an introduction*, „Health Education Quarterly” 1992, No. 19 (1), pp. 1–8.
- [46] Tushman M., *A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale*, "Academy of Management Review" 1977, No. 2 (2), pp. 206–216.
- [47] Vigoda-Gadot E., Drory A., *Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- [48] Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.
- [49] Yin R.K., *Application of case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks 2003.
- [50] Zhou J., Ferris G.R., *The dimensionality and consequences of politics perceptions*, referat zaprezentowany na *Conference of Causal Modeling* "Academy of Management", West Lafayette, Indiana 1994.

METODOLOGICZNE PROBLEMY BADANIA PROCESU POLITYKOWANIA W ORGANIZACJI

Streszczenie

Wielowarunkowość badań nad politykowaniem w organizacjach powoduje, że ta problematyka jest trudnym obszarem refleksji teoretycznej. Celem niniejszego opracowania jest próba uporządkowania kwestii znaczących naukowo, takich jak: pojmowanie politykowania (zwłaszcza w psychospołecznym nurcie teorii organizacji), kwestia wielowymiarowości tego konstruktów oraz metodologiczne problemy badania procesu politykowania w organizacjach. Ostatnim z celów, jaki przyświeca autorom, jest krytyczny przegląd najważniejszych dokonań teoretycznych i empirycznych wraz z kwestią pomiaru zjawiska, który umożliwił rozpoznanie luk poznawczych, a przede wszystkim uwidocznili wyraźny niedostatek analiz politykowania organizacyjnego prowadzonych na poziomie całej organizacji, bowiem wyniki dotychczasowych badań unaoczniają, że pomiar i ocena politykowania jest dokonywana przede wszystkim na poziomie pojedynczych osób lub grup osób.

SŁOWA KLUCZOWE: POLITYKOWANIE ORGANIZACYJNE, SKALA POSTRZEGANIA POLITYKOWANIA ORGANIZACYJNEGO, TRIANGULACJA

METHODOLOGICAL PROBLEMS OF STUDYING THE PROCESS OF POLITICS IN THE ORGANIZATION

Abstract

Multi-layered nature of research on politics in organizations makes that this issue is a difficult area of theoretical reflection. The purpose of this paper is to organize scientifically important issues, such as understanding of politics (especially in the psycho-social trend of the organization theory), the issue of multidimensionality of this construct and methodological problems of studying the process of politics in organizations. The last objectives the authors have is to critically review major theoretical and empirical achievements, as well as the issue of measuring the phenomenon, which has enabled them to identify cognitive gaps, and which above all has highlighted the distinct deficiency of analyses of organizational politics conducted on the level of the whole organization as the findings of the research done so far show that politics is measured and evaluated primarily at the level of individuals or groups of individuals.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL POLITICS, PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL POLITICS SCALE, TRIANGULATION

MYŚLENIE SYSTEMOWE I MENTALNE MODELE W ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Jeżeli weźmiemy pod uwagę dowolne zjawisko lub obiekt, niezależnie od ich istoty i skali, to wszędzie mamy do czynienia z całościowym systemem, którego funkcjonowanie jest uwarunkowane przez wzajemne relacje jego elementów. Na przykład interesujące dowolnego menedżera wskaźniki zyskowności, rentowności i konkurencyjności firmy, jej wewnętrzny system wartości, zdolność do rozwiązywania problemów i tempo współdziałania jej jednostek organizacyjnych. W celu zrozumienia prawidłowości formułowania i kształtowania tych wskaźników nauka o zarządzaniu proponuje analizować różne funkcjonalne aspekty działalności firmy: ekonomiczno-finansowe, strategiczne, marketingowe, produkcyjne, logistyczne, informacyjne, kadrowe i inne. Za każdy z nich w dużych organizacjach odpowiedzialne są odpowiednie jednostki organizacyjne. Konkretny specjalista analizuje działalność swojej organizacji pod specyficznym kątem widzenia, kształtuje własne wyobrażenie na temat sytuacji i formułuje wynikające stąd „optymalne” rozwiązania. Lecz kierownictwo naczelne firmy musi rozpatrywać jej funkcjonowanie jako jednolity organizm, w którym konkretny pogląd to jedynie fragment mozaiki. Aby podjąć decyzję, korzystną dla całej organizacji, kierownictwo powinno znać charakter więzi między funkcjonalnymi jednostkami i rozumieć, jak w rezultacie ich współdziałania powstają integralne charakterystyki organizacji. Przy braku tego typu całkowitego spojrzenia kierownictwo firmy będzie podejmować nieracjonalne decyzje, które nie pozwolą na pełne wykorzystanie jej potencjału wewnętrznego, będzie się zwiększać poziom ryzyka i będą powstawać sytuacje zagrażające przeszłości organizacji.

* Prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

1. Myślenie systemowe – droga ku prostocie

W różnych sferach działalności człowieka, w tym w zarządzaniu, głęboko uświadomiona jest ważność kształtowania całościowego obrazu sytuacji dla efektywnej diagnozy i podejmowania decyzji. Współczesna nauka opracowała ogólne zasady, całościowy kształt metod (metodologię) kształtowania takiego podejścia do badania różnych obiektów i zjawisk [8].

Dla zrozumienia istoty systemowego podejścia należy rozpatrywać go wraz z innymi możliwymi sposobami pojmowania zjawisk. Wykorzystując koncepcję dialektycznej triady Hegla, poznanie istoty całości można przedstawić jako kolejność zmieniających się wzajemnie sposobów, trzech poziomów wiedzy o niej [3, s. 38–51].

Pierwszy poziom (teza) odpowiada intuicyjnemu, opartemu o bezpośrednie doświadczenie, całościowemu rozumieniu obiektu.

W życiu codziennym ten sposób jest najbardziej powszechny. Na przykład wykorzystują go szeroko utalentowani i skuteczni przedsiębiorcy, nieposiadający specjalnego wykształcenia w zakresie zarządzania. Takie podejście może być bardzo skuteczne. Lecz sukces jest tutaj trudno przewidywalny, zależy on całkowicie od zdolności i talentu konkretnego człowieka.

Podejście analityczne, rozczłonkujące całość, stanowi odrzucenie (antyteza) indywidualnej metody poznania. W ramach podejścia analitycznego uważnie wpatrujemy się w konstrukcję interesującego nas obiektu, dzielimy go, aby zrozumieć strukturę i właściwości poszczególnych jego części, aby następnie poprzez nie wyjaśnić cechy całości.

Systemowe podejście do zrozumienia rzeczywistości można rozpatrywać jako syntezę intuicyjnej i analitycznej metody. Odrzuca ono próby sprowadzenia cech całości do cech jego części, lecz przejmując od analitycznego podejścia zainteresowanie wewnętrzną strukturą obiektu. Na pierwsze miejsce wysuwa się całościowy kształt systemowych cech całości, których z reguły nie posiadają składowe elementy systemu rozpatrywane niezależnie. Takie podejście koncentruje uwagę na tych wzajemnych relacjach, które stanowią przyczynę ukształtowania się systemowych charakterystyk.

W określonym sensie powracamy do całościowego spojrzenia na obiekt, charakterystycznego dla podejścia intuicyjnego. Rozwój systemowej metodologii stał się niezbędnym warunkiem zrozumienia logiki kształtowania się społeczno-ekonomicznych zjawisk kryzysowych, demograficznych tendencji, tworzenia strategii stabilnego rozwoju ludzkości w celu przeciwdziałania globalnym ekologicznym katastrofom.

Silne bodźce do zgłębiania i szerokiego praktycznego wykorzystywania podejść systemowych tworzy proces rozwoju współczesnej ekonomiki. Podtrzymywanie wysokiego tempa innowacyjności procesu, będącego podstawą nowego etapu w rozwoju

cywilizacji, możliwe jest wyłącznie w oparciu o integrację i międzydyscyplinarną syntezę wiedzy. Paradoksalnie granicę możliwości analitycznego podejścia, podkreślającego moc rozumu i dezagregującego problemy, tworzy złożoność powstającego w efekcie tego obrazu świata.

System nauk i dziedzin nauk stosowanych, rozwijający się w rezultacie ciągłego pogłębiania specjalizacji, rodzi narastający potok różnorodnej, słabo zintegrowanej informacji. Nawet specjaliści reprezentujący kilka kierunków tej samej naukowej dyscypliny często nie rozumieją się wzajemnie. Wykorzystują różną terminologię, w swój sposób interpretują znane określenia (pojęcia), operują specyficznymi prawidłowościami i eksperymentalnymi faktami – w istocie mówią różnymi językami.

Rozdrobnienie wiedzy staje się hamulcem procesu ich syntezy, niezbędnej dla jakościowego postępu w zrozumieniu rzeczywistości, dla uzyskania istotnych naukowych i praktycznych rezultatów. Lecz, swoją drogą, nie wszystko jest tak proste. Próby przełamania bariery złożoności dzięki nadmiernemu uproszczeniu, uogólnieniu wykorzystywanych modeli i pojęć pozbawia je głębi i prognostycznej siły, deprecjonuje uzyskiwane przy ich pomocy rezultaty. Dają one jedynie iluzję prawdy, tworzą tylko pokusę i nieprawdę [6].

Wielość danych nie daje wiedzy, jeżeli nie są określone łączące je prawidłowości. Duży zakres informacji nie prowadzi do zrozumienia, jeżeli kłębek zaplątanych współzależności nie układa się w wyraźny, obejmowany ludzką świadomością obraz. Jeżeli go nie ma, wówczas zamknięte są drogi do wykorzystania najsilniejszego znanego nam generatora twórczych decyzji (rozwiązań problemów): asocjacyjnego, metaforycznego, myślenia.

Odpowiedź na fundamentalne pytanie dotyczące rozwiązania problemu złożoności dają metody systemowego podejścia, modelowania. Sekret zrozumienia systemu, stworzenia jego całościowego obrazu polega na umiejętności wyodrębnienia głównych relacji i współzależności, determinujących specyficzne charakterystyki jego funkcjonowania, kształtowania integralnych cech.

Systemowe myślenie – to podejście, które pozwala dostrzec i zrozumieć sens i prawidłowość w obserwowanym ciągu – schemacie zdarzeń, tak że można przygotować się do przyszłości i w określonym stopniu wpływać na nią.

Systemowe myślenie to podstawa precyzji w myśleniu i współdziałaniu. To droga do tego, aby wiedzieć więcej i dalej. Oczywiście wyjaśnienia są często nieprawdziwe, a prawda nie zawsze jest po stronie większości. Dostrzegając inny, szerszy obraz, można lepiej zrozumieć zachodzące zjawiska i działać tak, aby w długookresowej perspektywie uzyskiwać możliwie najlepsze rezultaty.

Systemowe myślenie jest niezbędne, aby efektywniej kierować sobą i innymi. W działalności biznesowej pomaga ono w zrozumieniu złożoności procesów i określeniu sposobów ich doskonalenia. Systemowe myślenie uczy tworzenia zespołów i ukierunkowywania pracy zespołowej, gdyż dowolny zespół funkcjonuje jako system.

Uczymy się myśleć logicznie, analizować rzeczywistość, tzn. rozdzielać zdarzenia na części i później łączyć je z powrotem. Niekiedy prowadzi to do sukcesu, lecz niebezpieczeństwo czatuje na tych, którzy próbują wykorzystywać takie podejście w dowolnej sytuacji. Ono nie działa, kiedy mamy do czynienia z systemami.

Systemowe myślenie pozwala przeniknąć poza granice tego, co wydaje się zdarzeniami izolowanymi i niezależnymi oraz dostrzec leżące u ich podstaw struktury. Dzięki temu menedżerowie rozpoznają relacje między zdarzeniami i w ten sposób doskonalą swoje zdolności do zrozumienia ich i wpływania na nie [9].

2. Systemowy charakter mentalnych modeli

Dowolną działalność menedżera ukierunkowują głęboko osadzone idee, strategie, sposoby rozumienia i kierunkowe zasady. W literaturze z zakresu myślenia systemowego określane są one jako mentalne modele. Stanowią one ogólne idee, które kształtują myśli i działania, a także wyobrażenia dotyczące pożądaných rezultatów. Te teorie, którymi kierują się menedżerowie, wyrastają z doświadczenia i obserwacji, są jednak także wzmacniane przez powszechnie akceptowane poglądy i niespełnione oczekiwania. Okazywały się one korzystne w przeszłości i sądzi się, że będą przydatne w przyszłości [2]. Obrazują one te przekonania, na które kierownicy orientują się w codziennym działaniu. Mogą oni ich nie artykułować, lecz się nimi kierują.

Mentalne modele są w pełni naturalne, posiada je każdy, bez względu na to, czy to sobie uświadamia, czy nie i postrzega świat właśnie przez nie. Posiadają one indywidualny charakter i są indywidualnie wspierane. Można je akceptować, odrzucać lub bronić. Mentalne modele kierowników należą do nich, lecz wraz z nowym doświadczeniem ulegają one zmianie, a kiedy kierownicy znajdują się na nieznanym obszarze, muszą je doskonalic.

A zatem mentalne modele determinują wszelkie działania członków organizacji, są źródłem stabilności, tym, na czym można polegać. Każdemu potrzebne jest wzmacniające sprzężenie zwrotne, które by je potwierdziło i wzmocniło [10].

W ten sposób mentalne modele przydają sens działaniom poszczególnych osób w organizacji. Poprzez nie interpretują oni swoje doświadczenie.

Głęboko zakorzenione w umyśle mentalne modele w określony sposób ustawiają percepcję świata otaczającego poszczególnych członków organizacji. Wykorzystują je oni, aby dokonywać zróżnicowania ocen i określić to, co posiada dla nich znaczenia.

Jako materiał dla budowy mentalnych modeli służą niekiedy społeczne obyczaje, kultura organizacyjna, a niekiedy – idee ludzi, którzy wpływali na nas w przeszłości. Wszystko pozostałe jednostki konstruują i podtrzymują w oparciu o swoje doświadczenie, wykorzystując cztery podstawowe sposoby [5]:

Eliminowanie

Uwaga człowieka działa selektywnie. W każdym momencie percepcji postrzega on świat przy pomocy zmysłów i ma możliwości uwzględniać wszelkie dostępne informacje i reagować na nie. Dlatego dokonuje ich selekcji w zależności od nastroju, własnych interesów, staranności i spostrzegawczości.

Ludzie eliminują część informacji i kształtują swoje wyobrażenia, wychodząc z tego, co dostrzegli. Kiedy mentalne modele są już ukształtowane, eliminacja działa na rzecz ich utrzymania.

Konstruowanie

Konstruowanie (stanowi lustrzane odbicie eliminowania) – widzimy to, czego nie ma. Umysł wypełnia luki w postrzeganiu, tak aby obserwowana rzeczywistość uzyskiwała sens i by była w naszych oczach taką, jaką chcemy, aby była. Brak jasności w postrzeganym otoczeniu skłania do konstruowania. Niekiedy bardzo łatwo menedżerowie znajdują prawdopodobne wyjaśnienia powstania konkretnej sytuacji, np. efektów przyjętej strategii i przyjmują je jako rzeczywiste. Przy spojrzeniu w przeszłość wszystko wygląda w sposób racjonalny. Próbuje oni powiązać potencjalne przyczyny z potencjalnym skutkiem, łącząc ich końce w historii, którą pragną postrzegać jako prawdziwą.

Zniekształcanie

Zniekształcanie ma miejsce, kiedy zmieniamy to, czego doświadczyliśmy w praktyce, wyolbrzymiając jedne detale i pomniejszając inne.

Zniekształcając zdarzenia, menedżerowie nadają większe znaczenie pewnym aspektom swojego doświadczenia. Nie ma w tym, w zasadzie, niczego złego, lecz może to spowodować zejście z prawidłowej ścieżki działania. Zbyt łatwo w praktyce wybiórczo traktować doświadczenie w taki sposób, aby potwierdzało ono to, co w danej chwili jest dla kierownika korzystne. Podobnie, na przykład, wielu graczy wierzy, że mogą wygrać i na pewno wygrają, chociaż w końcowym efekcie wciąż pozostają z przegraną. Aby podtrzymać iluzję, postrzegają oni swoją przegraną jako „prawie wygraną”.

Uogólnianie

Wykorzystując uogólnianie, kierownicy tworzą swoje mentalne modele na podstawie jednostkowego doświadczenia, w którym chcą widzieć typowe zjawisko.

Niebezpieczeństwo polega na tym, że człowiek może dokonać uogólnienia na podstawie jednostkowego, niereprezentatywnego przypadku i stać się głuchym na wszelkie dowody świadczące o jego niesłuszności. Na przykład menedżer, któremu współpraca z konsultantem nie przyniosła pozytywnych efektów, doszedł do wniosku, że w jego branży konsultanci nie są w ogóle potrzebni. Dla podtrzymania wiary w swój pogląd będzie on ignorował wszelkie przykłady tego, że konsultanci przynoszą przedsiębiorstwom istotną korzyść.

Te cztery zasady tworzenia mentalnych modeli same w sobie nie niosą za sobą automatycznie niczego niekorzystnego. Stanowią one istotny instrument procesu uczenia się i twórczości, a także są podstawą wyobrażeń i przekonań poszczególnych jednostek, w tym także korzystnych. Z systemowego punktu widzenia konieczne jest zrozumienie, w jaki sposób zasady percepcji tworzą nasilający i stabilizujący mechanizm sprzężenia zwrotnego, niepozwalający na rozkład systemu przekonań konkretnego menedżera. Wówczas będzie można dostrzec, w jakim zakresie krępują one jego zachowania i w jaki sposób można uwolnić jego procesy poznawcze.

Mentalne modele tworzą system. Każdy z nich posiada swoje zadanie. Zadanie systemu przekonań polega na tym, aby wyjaśnić i nadać sens doświadczeniu jednostki. Ściśle mówiąc, system rozpatrywany tylko z konkretnego punktu widzenia nie musi zapewniać większych sukcesów w działaniu.

Można posiadać nierealistyczne i szkodliwe przekonania dotyczące samego siebie i innych osób. Każda jednostka może jednak poddać swój system przekonań analizie i ocenie oraz dokonać jego zmiany. Potrzebny jest zbiór realistycznych i użytecznych mentalnych modeli, które zapewniałyby kierownikowi i jego współpracownikom sukces w działaniach. Można to osiągnąć, jeżeli w sposób bezstronny bada się swoje mentalne modele, traktując je jako systemy, i podejmuje decyzje, jakie modele należy ewentualnie przyjąć w miejsce obecnych.

Umożliwiają to trzy kierunki działań:

- Należy zadać sobie pytanie, w jaki sposób pozyskuje się sygnały wzmacniające sprzężenie zwrotne, które utrwalają istniejące przekonania i w jaki sposób równoważące sprzężenie zwrotne między mentalnymi modelami jednostki zachowuje system w niezmiennej postaci.
- Należy określić cechy pożądanych mentalnych modeli – realistycznych i zapewniających możliwie najwyższy poziom sukcesu kierownika i organizacji.
- Należy stworzyć mechanizm równoważącego sprzężenia zwrotnego, którego podstawą będzie zamiar zbudowania realistycznych mentalnych modeli zapewniających najwyższy możliwie poziom sukcesu.

3. Perspektywa i sposób widzenia rzeczywistości

Nieoczekiwany nowy punkt widzenia rzeczywistości pozwala dostrzec rzeczy w nowym świetle. Całościowe postrzeganie wymaga pewnego dystansu spojrzenia. Jeżeli obiekty są zbyt blisko naruszone, zostaje całościowe spojrzenie. Systemowe, emergentne cechy powstają jedynie w przypadku spojrzenia z pewnej odległości przy określonym sposobie widzenia. Niekiedy menedżerowie gubią się przy bezpośredniej bliskości zachodzących zdarzeń. Nie są w stanie określić charakteru zdarzeń, zrozumieć ich sensu. Poznawanie i zrozumienie wymaga pewnego czasowego oddalenia od zdarzenia, spojrzenia z odpowiedniej perspektywy.

Nietypowy sposób postrzegania może odkrywać coś nowego nawet w znanych sytuacjach [7].

To, co dostrzegają menedżerowie, kształtuje ich mentalne modele. Z kolei one determinują i ograniczają ich pole widzenia, a ograniczone postrzeganie wzmacnia nasze mentalne modele. W ten sposób powstaje mechanizm wzmacniającego sprzężenia zwrotnego. Dostrzegamy to, co oczekujemy dostrzec. Nasze postrzeganie rzeczywistości determinuje sposób myślenia. W ten sposób powstaje model ograniczający postrzeganie otaczającej rzeczywistości.

Myślenie systemowe pozwala dostrzegać rzeczywistość w innej perspektywie. Zwraca ono uwagę na współzależność zdarzeń, na to, jak w wyniku ich współdziałania powstaje coś większego i całościowego. Fundamentalną zasadą systemowego myślenia jest tutaj to, aby dostrzegać zdarzenia w różnych perspektywach. Jest to istotne, gdyż rzeczywistość jest o wiele bardziej bogata niż wyobrażenia o niej. Im więcej różnych sposobów widzenia, tym pełniejsze zrozumienie.

Różnorodność perspektyw rozszerza zbiór i zakres naszych mentalnych modeli. To z kolei daje możliwość dostrzegania różnych aspektów obserwowanego zjawiska tak, że powstaje mechanizm wzmacniającego sprzężenia zwrotnego, wzbogacający nasz model rzeczywistości.

Co przeszkadza w postrzeganiu rzeczywistości z różnych perspektyw i uczeniu się w tym procesie?

Po pierwsze, awersja do akceptacji ograniczoności postrzegania, niechęć do przyznawania się do błędów i niepowodzeń. Menedżerowie niekiedy przez długi okres jakby nie dostrzegają błędów, zanim zaczną poddawać w wątpliwość swoje wyobrażenia dotyczące konkretnej sytuacji (swoje mentalne modele).

Po drugie, przeszkadza rezultat występowania powszechnego mentalnego modelu, wyrażającego się w przekonaniu, że nasze zamiary usprawiedliwiają to, czego dokonujemy. Prowadzi to do tego, że podmiot kontynuuje realizację tych samych działań i jeżeli uzyskuje niekorzystne rezultaty, tłumaczy sobie, iż nie chciał, aby taki był wynik.

Po trzecie, przeszkadza brak odpowiedniej dociekliwości, tzn. takiego stanu umysłu, który skłania do wyjścia poza dany mentalny model i poddania go weryfikacji [10].

Dociekliwość rodzi różnorodność aspektów analizy i bogactwo perspektyw. Nie istnieje błędny kąt widzenia. Są takie, które wydają się użyteczne, i inne, które nie traktujemy jako racjonalne. Użyteczność to indywidualna ocena oparta na doświadczeniu. Zdolności twórcze i różne cechy intelektu kształtują zdolność do postrzegania obiektów i zjawisk w różnorodnych perspektywach.

Myślenie systemowe rozpatruje sytuacje i dotyczące ich wyobrażenia w ujęciu całościowym. Nie można uzyskać takiego obrazu, jeżeli nie spojrzy się na nie z dystansu, tak aby objąć spojrzeniem wszystkie występujące prawidłowości i wzorce zachowań. Inna droga to konstruowanie całościowego obrazu w oparciu o rozpatrywanie sytuacji w różny sposób.

Istnieją dwa główne sposoby analizy rzeczywistości: obiektywny i subiektywny. Obiektywne podejście zakłada spojrzenie na obiekty z zewnątrz i jest często utożsamiane z określeniem: „prawidłowe”. Subiektywne spojrzenie oznacza spojrzenie z wewnątrz i uważane jest za mniej wiarygodne.

Te dwa podejścia można rozpatrywać, wykorzystując kanony myślenia systemowego, nie wiążąc ich z przyjętymi z góry ocenami. Podchodzić obiektywnie to znaczy patrzeć na system z zewnątrz, a subiektywnie – z wewnątrz. Systemowe myślenie wykorzystuje oba podejścia.

W istocie, pełna obiektywność nie jest możliwa, gdyż nie można być poza systemem, którego jest się częścią. Tak więc subiektywność i obiektywność podejścia zależy od tego, jak określimy granice rozpatrywanego systemu.

Nauka próbuje być maksymalnie obiektywna, lecz i tutaj potrzebny jest obserwator. Obserwator wpływa w praktyce na wynik eksperymentu.

Nauka w istocie niczego nie udowadnia. Ona tylko wysuwa przypuszczenia i weryfikuje je. Wiedza naukowa stanowi zbiór nieustannie odnawianych roboczych hipotez dotyczących rzeczywistości. Nauka pełni niezwykle ważną rolę – zapewnia wiedzę, zrozumienie rzeczywistości, podnosi jakość życia, lecz równocześnie nie obejmuje wszystkich aspektów rzeczywistości. Nie wszystko może być w sposób naukowy potwierdzone. Są to albo wyobrażenia, których błędności nie można wykazać (np. opartych na dogmatach wiary), albo zjawiska, których nie udaje się w sposób niezawodny izolować od systemu. Oznacza to, że nie możemy kontrolować wszystkich zmiennych, tak że dane zjawisko nie może być przedmiotem naukowej analizy. Systemy złożone, takie jak np. relacje międzyludzkie lub różne społeczności, charakteryzują się dynamiczną złożonością, której nauka nie jest w stanie w pełni wyjaśnić.

Badacze posiadający skłonność do podejścia analitycznego dzielą całość na części, aby zrozumieć ich budowę. Myślenie systemowe natomiast odtwarza całość z części.

Myślenie systemowe wykorzystuje zarówno podejście subiektywne, jak i obiektywne. Ważne jest zatem, aby zdawać sobie sprawę, jakie konkretne podejście jest wykorzystywane w danym okresie. Oba przy tym są niezbędne. Ważne jest także to, gdzie przeprowadzi się granice systemu i jaka jest przy tym orientacja, pamiętając, że nie można wyjść poza granice systemu, którego jest się częścią. Istotne jest zatem to, jak zakreślone zostaną granice systemu.

Spojrzenie na sytuację „z wewnątrz” lub podejście subiektywne nadaje znaczenie naszemu doświadczeniu. Doświadczenie indywidualne bywa iluzoryczne i w celu jego weryfikacji konfrontujemy go z doświadczeniem innych.

Można wyróżnić dwa typy subiektywności. Subiektywność konkretnego podmiotu (obserwatora, menedżera). Jak postrzega on obraz rzeczywistości, przechodzący przez jego indywidualne filtry kognitywne (np. interesy).

Drugi typ to subiektywność innego podmiotu. Oznacza on przeskok wyobrażenia, próbę odwzorowania sposobu myślenia i odczuwania innej osoby.

Współpracując z ludźmi, trzeba posiadać umiejętność korelowania swojego poglądu z poglądami innych. Menedżer jest częścią systemu, który próbuje zrozumieć, to znaczy, że jego punkt widzenia jest tak samo cenny jak poglądy innych. Systemem może być zebranie kierownictwa organizacji lub spotkanie w celu omówienia konkretnych problemów – coś co nie jest kierownikowi obojętne i w czym się orientuje.

Nawet jeżeli ktoś został zaproszony w charakterze „zewnętrznego” konsultanta w sprawach biznesowych, z racji swych działań i wykorzystywanych mentalnych modeli, stanowi on część danego systemu. Mentalne modele współpracujących osób stanowią także jego część tego systemu.

Bez uwzględnienia subiektywnych ocen trudno oczekiwać, że obiektywne, analityczne podejście pozwoli na zrozumienie zachowań wszystkich podmiotów wchodzących w skład systemu [2].

Kiedy oba typy subiektywnego podejścia pozwolą na zrozumienie funkcjonowania systemu w ujęciu od wewnątrz, można zwrócić się ku obiektywnemu podejściu – spojrzeć na problem z dystansu, przypatrzeć się relacji między spostrzeżeniami kierownika i poglądami innych członków organizacji oraz wyciągnąć z tego wnioski. W takiej sytuacji podejście obiektywne pozwoli na głębsze zrozumienie sytuacji. System będzie się zmieniał w miarę jego lepszego zrozumienia. W ten sposób uzyskujemy jeszcze jedną rekursywną pętlę sprzężenia zwrotnego.

Trudno jest zmienić system od wewnątrz, opierając się jedynie na ocenie subiektywnej. Aby ocenić, czy nasze działania dadzą oczekiwany efekt, należy widzieć obraz w całości. Lecz same obiektywne podejście jest niewystarczające, gdy nie uwzględnia ono roli czynników subiektywnych i ich znaczenia dla członków organizacji.

Dlatego właśnie decyzje podejmowane w najlepszych intencjach i skierowane na korzyści wszystkich członków organizacji spotykają się niekiedy z przeciwdziałaniem w różnych jej częściach.

Zakończenie

Współczesne zjawiska gospodarcze przypominają „efekt motyla” – ruch jego skrzydeł w jednej części świata może wywołać silne gradobicie na antypodach. Obecnie nasze działania w sposób bezpośredni wywołują o wiele bardziej długookresowe konsekwencje niż w przeszłości. I tempo pojawiania się takich współzależności narasta. Dlatego systemowe myślenie posiada obecnie większe znaczenie niż dowolna inna koncepcja [4].

Typowe myślenie przyczynowo-skutkowe nie sprawdza się, kiedy mamy do czynienia z systemami, gdyż jest ono skłonne dostrzegać wszędzie oddziaływanie prostych, zlokalizowanych przestrzennie i czasowo związków przyczynowo-skutkowych, a nie kombinacji współzależnych czynników. W systemach przyczyna i jej skutek mogą być znacznie oddalone w przestrzeni i w czasie.

Menedżerowie nie dostrzegają nigdy „czystej”, „prawdziwej” rzeczywistości [1]. Postrzeganie i rozumienie otaczającego świata determinowane jest przez rozumowe filtry – mentalne modele, tzn. koncepcje, wyobrażenia ugruntowane w nas w procesie wychowania, kształcenia i wypracowane przez daną jednostkę samodzielnie w procesie praktycznych działań.

Myślenie systemowe rzuca wyzwanie wielu z istniejących mentalnych modeli. Przede wszystkim podważa ono ideę, że całość jest równa sumie jej części.

Dobrze współpracujący, zgrany zespół osiąga o wiele lepsze rezultaty niż grupa rozproszonych osób. I odpowiednio, kolektyw składający się z bardzo utalentowanych jednostek niewiele będzie mógł osiągnąć, jeżeli nie nauczą się oni pracować razem. Aby stworzyć zespół, nie wystarczy zebrać wszystkich najlepszych pracowników. Jeżeli nie będą potrafili osiągnąć zgodności działań, efekt nie będzie korzystny.

Oprócz tego myślenie systemowe odrzuca ideę, że można ocenić działania człowieka, nie znając systemu, którego jest elementem.

Fundamentalna zasada myślenia systemowego polega na tym, że zachowanie systemów determinowane jest przez ich strukturę. Rezultaty są zależne od struktury systemu. Aby poprawić rezultaty, należy zatem zmienić strukturę systemu.

Z pomocą systemowego myślenia powstaje możliwość przejścia od prostej rejestracji zachodzących zdarzeń do zrozumienia strukturalnych współzależności wywołujących określony przebieg zdarzeń. A kiedy menedżerowie dostrzegą rzeczywistą podstawę sytuacji, w której się znaleźli, powstaje możliwość opracowania bardziej racjonalnego sposobu reakcji na nią. Można wówczas przyjąć na siebie odpowiedzialność i współdziałać z innymi członkami organizacji w taki sposób, aby poprawie sytuacji nie towarzyszyło powstawanie nowych problemów w innej części organizacji.

Bibliografia

- [1] Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, New York 1982.
- [2] Huff A.S., *Mapping Strategic Thought*, Wiley, New York 1990.
- [3] Krzakiewicz K., *Relacje przyczynowo-skutkowe i mentalne modele w myśleniu systemowym*, [w:] *Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 238, Poznań 2012, s. 38–51.
- [4] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari*, Prentice Hall, New York 1999.
- [5] O'Connor J., McDermott I., *The Art of Systems Thinking*, Thorsons, London 2006.
- [6] *Organization and Complexity*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- [7] Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan, London 1966.
- [8] Rokita J., *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- [9] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.
- [10] Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, New York 1995.

MYŚLENIE SYSTEMOWE I MENTALNE MODELE W ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Systemowe podejście do zrozumienia rzeczywistości można rozpatrywać jako syntezę intuicyjnej i analitycznej metody. Odrzuca ono próby sprowadzenia cech całości do cech jego części, lecz przejmuje od analitycznego podejścia zainteresowanie wewnętrzną strukturą obiektu.

Rozwój systemowej metodologii stał się niezbędnym warunkiem zrozumienia logiki kształtowania się społeczno-ekonomicznych zjawisk kryzysowych, demograficznych tendencji, tworzenia strategii stabilnego rozwoju ludzkości w celu przeciwdziałania globalnym ekologicznym katastrofom.

Systemowe myślenie pozwala przeniknąć poza granice tego, co wydaje się zdarzeniami izolowanymi i niezależnymi, oraz dostrzec leżące u ich podstaw struktury. Dzięki temu menedżerowie rozpoznają relacje między zdarzeniami, i w ten sposób doskonalą swoje zdolności do zrozumienia ich i wpływania na nie.

Dowolną działalność menedżera ukierunkowują głęboko osadzone idee, strategie, sposoby rozumienia i kierunkowe zasady. W literaturze z zakresu myślenia systemowego określane są one jako mentalne modele. Mentalne modele determinują wszelkie działania członków organizacji. Są źródłem stabilności, tym, na czym można polegać. W ten sposób, mentalne modele przydają sens działaniom poszczególnych osób w organizacji. Poprzez nie interpretują oni swoje doświadczenie.

SŁOWA KLUCZOWE: MODELE MENTALNE, PODEJŚCIE SYSTEMOWE, MYŚLENIE SYSTEMOWE

SYSTEMS THINKING AND MENTAL MODELS IN MANAGEMENT

Abstract

The systems approach to understanding reality might be seen as a combination of intuitive and analytical methods of thinking. While shying away from breaking a whole down into its constituent parts, like analytical thinking it has interest in internal structures of objects. Systems thinking methods and their development have become indispensable if we want to understand the underlying logic of socio-economic crisis phenomena and demographic tendencies or come up with strategies for sustainable human development in order to avoid ecological disasters on a global scale.

In the systems thinking perspective, we can go beyond the boundaries of what seem to be isolated and independent events and see the underlying structures of those events. This allows managers to see how events are related and, through that, improves their ability to understand and affect them.

Whatever a manager does derives from certain deeply-rooted ideas, strategies, ways of understanding things or guiding principles. All of these are known as mental models in the systems thinking literature.

Mental models determine all activity of organisation members. They provide stability and are something that can be relied on. As such, mental models make activities of individual members meaningful and it is through mental models that organisation members interpret their experience.

KEY WORDS: MENTAL MODELS, SYSTEMS APPROACH, SYSTEMS THINKING

METODOLOGICZNE PROBLEMY BADAŃ NAD MARKETINGIEM MIĘDZYNARODOWYM W ŚWIETLE ANALIZY WYBRANYCH PROJEKTÓW BADAWCZYCH

1. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa a wyzwania wobec metodologii badań

Celem referatu jest ocena podejść metodycznych przyjętych w realizacji 7. wybranych projektów badawczych z zakresu marketingu międzynarodowego, zrealizowanych w Polsce w latach 2005–2012¹. Koncentruje się na komparatyście metodologii badań – pomija wątek merytoryczny, ukazując sposób rozwiązania przyjętego problemu naukowego.

Badania nad problematyką marketingu międzynarodowego są wyraźnym nurtem studiów i analiz, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Ta oczywista konstatacja jest konsekwencją coraz szerszych i głębszych procesów globalizacji, zarówno na poziomie makro – poszczególnych państw i ich gospodarek – jak i przedsiębiorstw uczestniczących w różnorodnych formach i odmiennym stopniu i charakterze – aktywnym i pasywnym – w międzynarodowym podziale pracy i będących elementem coraz bardziej otwartej gospodarki światowej.

* **Prof. dr hab. Jan W. Wiktor** – Katedra Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Podstawą artykułu są wyniki własnych studiów, zrealizowanych w ramach Badań Statutowych Wydziału Zarządzania UE w Krakowie w roku 2012 (nr 7/KMark/1/2012/S/007). Raport z badań, liczący 32 strony, nie był przedmiotem publikacji.

Przyjmując za podstawowy we współczesnej ekonomii i zarządzaniu paradygmat globalizacji i akcentując rozległość, skalę i głębokość dokonujących się zmian, jako istotne można uznać pytanie o istotę, charakter, naturę badań nad marketingiem w takim właśnie kontekście globalnym [9, 13]. Odpowiedź nie jest łatwa, ani nawet – jak się wydaje – w pełni możliwa. Wymagałaby ona odniesienia się do wszystkich komponentów metodologii badań empirycznych w ekonomii, a szerzej w naukach społecznych [1, 4]. Stanowią je – jak wiadomo – ogólne założenia badań empirycznych, modele i konstrukty pozwalające na sformułowanie określonych hipotez badawczych, sposób podejścia do problemu, struktura procesu badawczego, metody i źródła pozyskiwania informacji, sposoby ich przetwarzania, metody wnioskowania i możliwości czynienia szerszych generalizacji.

Problem metodologii badań nad marketingiem i badań marketingowych w warunkach globalnej ekonomii jest w dużym stopniu pytaniem o istotę nauki i możliwości obiektywnego poznania rzeczywistości [5, 7, 8]. Nauka to całość osiągnięć poznawczych człowieka (wiedzy) uzyskanych w oparciu o ściśle określoną metodologię badawczą. To właśnie metodologia jest tym, co stanowi o istocie i przewadze naukowego sposobu zdobywania wiedzy nad sposobami innymi (intuicja badawcza, przekonanie menedżera, własne, subiektywne doświadczenia i in.).

Funkcje nauki w całej rozciągłości dotyczą także badań realizowanych w ramach zarządzania i marketingu międzynarodowego. Należy jednak podkreślić, że badania w tym przedmiocie, należące do badań społecznych, mają charakter względny zarówno w czasie, jak i przestrzeni. Metodologia badań w obszarze nauk społecznych dopuszcza, a wręcz zakłada potrzebę modyfikacji wyników badań dotychczasowych. Odnosi się to zwłaszcza do rezultatów uzyskiwanych w odmiennych warunkach społecznych, ekonomicznych, politycznych, prawnych i kulturowych. Globalizacja i towarzysząca jej standaryzacja strategii przedsiębiorstw, konwergencja wzorców konsumpcji i zachowań rynkowych konsumentów nie mogą bowiem stanowić przesłanek do głębokich generalizacji badań realizowanych na poszczególnych rynkach narodowych, w ramach określonych segmentów i nisz rynkowych czy też odmiennych sektorach gospodarki.

Powyższa refleksja nad funkcjami badań naukowych i wyzwaniem wobec sposobu badań i poznawania rzeczywistości jest punktem wyjścia niniejszego opracowania. Dla badań nad marketingiem globalizacja i integracja regionalna tworzą podstawowy „kontekst uzasadnienia” – by nawiązać do wyróżnionych przez A. Kaplana aspektów poznania naukowego – kontekstu uzasadnienia i kontekstu odkrycia [6]. Ten pierwszy ujawnia się zarówno na „wejściu do systemu” badań – przez generowanie określonych założeń, modeli, jak i na „wyjściu” – przez wyjaśniania, rozumienia i przewidywania stanowiące „kontekst uzasadnienia” uzyskanych rezultatów. Globalizacja stanowi podstawowy punkt odniesienia dla formułowanych teorii i założeń badawczych. Jest płaszczyzną analizy dla wielu, jeśli nie wszystkich zjawisk i procesów ekonomicznych,

przekraczających coraz silniej i głębiej granice poszczególnych rynków, sektorów, krajów i kontynentów. Kształtuje nowy i w zasadzie nieznan wcześniej standard wymagań poznawczych i metodycznych, zarówno odnoszących się do przyjmowanych założeń, diagnozy problemu, jak i całej procedury jego rozwiązania. Metodologia badań w marketingu w warunkach globalizacji – adekwatna do standardów, celów, funkcji badań naukowych w ogóle jest warunkiem niezbędnym do zapewnienia empirycznej obiektywności badanej rzeczywistości gospodarczej. Jest warunkiem *sine qua non* włączenia uzyskiwanych rezultatów do dorobku nauk z zakresu ekonomii i zarządzania. Wkład ten należy także postrzegać w perspektywie formowania określonej tożsamości marketingu jako nauki o rynku i jego podmiotach: przedsiębiorstwie i konsumencie uczestniczących oraz kształtujących proces globalizacji, proces stanowiący podstawowy paradygmat współczesnej ekonomii i zarządzania.

2. Podejścia metodyczne wybranych projektów badawczych – przegląd koncepcji

Przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu jest 7. wybranych projektów badawczych. Jako kryterium doboru przyjęto merytoryczny związek z zagadnieniami marketingu międzynarodowego, charakter formalny – finansowanie ze środków centralnych (przez Komitet Badań Naukowych (rok 2005), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2006–2010) oraz Narodowe Centrum Nauki (2011–2012), czas realizacji (lata 2005–2012) oraz publikację wyników badań w postaci zwartej (monografii). Opracowanie nie stanowi szerokiej i kompleksowej analizy projektów badań z zakresu marketingu międzynarodowego zrealizowanych w polskich ośrodkach naukowych od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej. Jest to praca przeglądowa o charakterze wstępnym, z zamiarem kontynuacji badań nad problemem w najbliższej przyszłości. Akcentuje przede wszystkim wątek informacyjny, nie rości pretensji do oceny podejścia przyjętego przez poszczególnych autorów lub zespoły badawcze. W takim ujęciu jest w zasadzie diagnozą problemu i w części – egzemplifikacją sytuacji w zakresie metodologii badań prowadzonych w Polsce nad zagadnieniami marketingu międzynarodowego.

Do analizy – w układzie chronologicznym – przyjęto następujące projekty:

1. Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – M. Gorynia (kierownik Zespołu), M. Bartosik-Purgat, B. Jankowska, R. Owczarzak, Poznań 2005, projekt badawczy Komitetu Badań Naukowych nr 2 H02D 01124;
2. Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe – K. Fonfara (kierownik Zespołu), A. Hauke, M. Łuczak, M. Ratajczak-Mrozek, R. Szczepański, Poznań 2009, projekt badawczy MNiSzW N N115 043 31/1968;

3. Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej, M.K. Witek-Hajduk, Warszawa 2010, projekt badawczy MNiSzW N 115 013 32/0271;
4. Marketing produktów żywnościowych. Wyzwania rynku europejskiego – T. Domański, P. Bryła, Łódź 2010, projekt badawczy MNiSzW nr N 115 056 31/2620;
5. Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – M. Gorynia (kierownik Zespołu), B. Jankowska, M. Pietrzykowski, M. Dzikowska, P. Tarka, Poznań 2011, projekt badawczy MNiSzW nr N N115 257136;
6. Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, J. Schroeder (kierownik Zespołu), Poznań 2012, projekt badawczy NCN nr NN 115 260 236;
7. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych – P. Chliapała, A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor (kierownik Zespołu) i A. Żbikowska, Kraków 2012, projekt badawczy NCN, NN 115 042937.

2.1. Projekt – Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych

W Projekcie przyjęto dwa wymiary analizy tytułowego problemu – szczebel makro i mikro, akcentując jednak mocno znaczenie płaszczyzny umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, a więc zagadnienia podstawowe dla marketingu międzynarodowego. Monografia, będąca rezultatem Projektu, obejmuje obszerne studium internacjonalizacji i globalizacji [11]. Część teoretyczna projektu jest wyraźnie wyprofilowana. Nie dotyczy „teorii internacjonalizacji” w ogóle, lecz formułuje „schemat analityczny zachowań firm kraju goszczącego wobec ekspansji inwestorów zagranicznych”. Schemat ów, interesujący w wymiarze merytorycznym, stanowił narzędzie poznania, określenia podstawowych cech i zmiennych opisujących tytułowy problem Projektu.

Metodologia Projektu została ujęta w 4 punkty: przedmiot badań, metoda badawcza, kwestionariusz oraz próba badawcza. Ze względu na cel i ograniczone łamy artykułu przedmiotem refleksji jest metoda i charakterystyka próby badawczej.

Metodą realizacji celu Projektu był pogłębiony, indywidualny wywiad kwestionariuszowy, przeprowadzony w 2004 r. wśród 77 przedsiębiorstw mających w większości siedziby w 3 województwach: wielkopolskim, pomorskim i zachodniopomorskim. Badaniami objęto trzy branże: spożywczą, budowlaną i motoryzacyjną. Przesłanką ich doboru było znaczenie kapitału zagranicznego oraz charakter problemów strategicznych polskich przedsiębiorstw w konfrontacji z kapitałem zagranicznym w wybranych sektorach.

Ostatnim elementem metodyki jest charakterystyka próby badawczej. Stanowiło ją 77 przedsiębiorstw dobranych w sposób celowy. Ich przedstawiciele (właściciele, prezesi lub kierownicy działów) pozytywnie odnieśli się do prośby o przeprowadzenie badań i wyrazili nań zgodę. To ważna kwestia, która dla badań własnych, pierwotnych i pozyskiwania szczegółowych informacji ma znaczenie kluczowe.

Wyniki badań zostały zaprezentowane w postaci szczegółowej analizy badanych problemów: otoczenia branżowego badanych firm (w tym potencjału globalizacyjnego branż i charakterystyki zagranicznych inwestorów w ich roli nowych konkurentów polskich przedsiębiorstw oraz strukturalnych i behawioralnych aspektów konkurencji), aktywności grup nacisku w branżach, działań samorządów gospodarczych wobec nowych zjawisk w sektorach i branżach, potencjału i pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, narzędzi rywalizacji rynkowej, analizy działań o charakterze kooperacyjnym oraz realizowanych i planowanych działań przystosowawczych polskich firm do nowej i wciąż zmieniającej się sytuacji wewnątrz branż i w całej gospodarce.

2.2. Projekt – Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe

Koncepcja Projektu i sposób realizacji zostały zaprezentowane w postaci monografii [17, s. 8]. Celem Projektu była „prezentacja (...) typologii zachowań firm w procesie internacjonalizacji i jej empiryczna weryfikacja w kontekście sukcesu/porażki przedsiębiorstwa (...) z wyeksponowaniem podejścia sieciowego”.

Projekt jest identyfikacją, analizą i oceną typów zachowań przedsiębiorstw w warunkach internacjonalizacji i zarazem globalizacji. Przyjęto, iż źródeł sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstwa należy upatrywać także w innych, niż dotychczas akcentowano w badaniach, uwarunkowaniach, a mianowicie – behawioralnych aspektach procesu internacjonalizacji i w odniesieniu ich do ekonomicznych i rynkowych mierników sprawności czy efektywności działania. Aspekty te realizatorzy Projektu odnieśli do problematyki sieci – podejścia sieciowego w zarządzaniu i marketingu międzynarodowym. Podejście sieciowe wykorzystane w zrealizowanym grancie opiera się na własnej typologii Autorów i własnych badaniach empirycznych. Pozwoliła ona wyróżnić cztery możliwe typy zachowań przedsiębiorstw w procesach umiędzynaradawiania działalności: „zachowania aktywne, uległe, niezależne i nieufne, racjonalne”.

Metodologia badań Projektu została zaprezentowana w postaci struktury celów, etapów badań i metod badawczych. Akcentuje dobór właściwych miar, form i zakresu internacjonalizacji oraz charakteru współpracy międzynarodowej. W takim wymiarze nawiązuje do metodyki badań empirycznych realizowanych w środowisku międzynarodowym. W metodyce Projektu wyodrębniono 12 teoretycznych opcji zachowań

przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie międzynarodowej (trzy macierze 4-elementowe, oparte na jasnych, klarownych kryteriach).

Dobór obszernej próby badawczej (2000 firm z bazy Kompas Poland) miał charakter losowy. W ostatecznej analizie wykorzystano 272 ankiety (współczynnik zwrotu wyniósł 14%).

Przyjęta metodyka umożliwiła osiągnięcie interesujących poznawczo wniosków i rezultatów. Ukazują one trzy istotne „obszary zachowań” przedsiębiorstw w procesach internacjonalizacji. Pierwszy dotyczy zagadnień outsourcingu, drugi – transferu wiedzy w ramach sieci, a trzeci – zachowań przedsiębiorstw sektora wysokich technologii.

Elementem metodologii Projektu była także analiza przypadków. Zbiór przypadków ukazuje specyfikę zachowań rynkowych siedmiu wybranych przedsiębiorstw z różnych sektorów, o zróżnicowanym składzie kapitału, w odmiennych formach uczestniczących w procesach internacjonalizacji i przyjmujących zróżnicowane strategie rozwoju międzynarodowego. Wszystkie, z wyjątkiem jednego, są firmami, których nazwy zostały ujawnione – ten zabieg należy podkreślić, ma bowiem szersze znaczenie metodyczne i poznawcze, także w stosunku do elementów metodyki innych, analizowanych projektów.

Projekt „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe” prezentuje złożone problemy internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw, identyfikuje odmienne typy zachowań firm w środowisku międzynarodowym i ukazuje kierunki i perspektywy dalszych badań.

2.3. Projekt – Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej

Projekt stanowi studium nad strategiami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, nad marketingowymi strategiami wejścia i obecności na rynkach zagranicznych [16]. Projekt jest studium teoretyczno-empirycznym, ujętym w perspektywie obecności Polski w Unii Europejskiej, jej gospodarki i przedsiębiorstw w strukturze wspólnego rynku europejskiego.

Cele poznawcze projektu wyraża identyfikacja natury internacjonalizacji, systematyzacja ustaleń teoriopoznawczych oraz podjęcie studiów nad strategiami internacjonalizacji przedsiębiorstw. W tym nurcie mieści się stworzenie własnego modelu, który stał się podstawowym narzędziem badania rzeczywistych strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Badania empiryczne miały zróżnicowany charakter. Z jednej strony, były to badania ilościowe, z drugiej – badania jakościowe – zestaw 6 przypadków (*case studies*). Grupa badawcza, dobrana w sposób losowy do badań ilościowych, obejmowała 257 przedsiębiorstw średnich (68,5%) i dużych (31,5%), z trzech sektorów gospodarki:

przemysłu chemicznego, elektromaszynowego i spożywczego. Badania przeprowadzono w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem wspomaganie komputerowego (CATI) oraz wywiadu pogłębionego z kadrą zarządzającą w 6 wybranych firmach średnich i dużych.

Wyniki badań odnoszą się do dwóch bloków zagadnień: 1) uwarunkowań internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw oraz 2) elementów strategii internacjonalizacji badanej grupy firm.

Metodologię analizowanego Projektu dopełnia „analiza przypadków strategii i modeli internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw”. Były to przedsiębiorstwa polskie o zróżnicowanym stopniu internacjonalizacji działalności. Przypadki zostały oparte o własne pogłębione wywiady przeprowadzone przez Autorkę i materiały własne firm. Opisy akcentują sposób podejścia do zagadnień internacjonalizacji znanych polskich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych. W wymiarze merytorycznym wyniki badań przynoszą odpowiedź na tytułowy problem Projektu – identyfikują strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w okresie akcesji Polski do UE. Ukazują zmiany strategii umiędzynarodowienia, w tym strategii marketingu międzynarodowego przedsiębiorstw.

2.4. Projekt – Marketing produktów żywnościowych. Wyzwania rynku europejskiego

Projekt ukazuje problemy kształtowania i konkurencyjności oferty polskich produktów żywnościowych na rynku europejskim [3]. Łączy podejście modelowe, teoretyczne z warstwą empiryczną, opartą na własnych, pogłębionych badaniach Autorów.

Podstawowym celem Projektu była „prezentacja wybranych aspektów marketingu produktów żywnościowych” [3, s. 9], w tym przedstawienie kompleksowej problematyki marketingu polskich produktów żywnościowych na rynku europejskim na tle procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz wszechstronnej analizy „międzynarodowego otoczenia”, jakie stanowi jednolity rynek europejski.

W obszarze uzasadnienia teoretycznego, sformułowania kontekstu uzasadnienia problemu Projekt koncentruje się na wybranych, elementach i aspektach marketingu produktów żywnościowych. Podstawą Projektu były własne badania empiryczne Zespołu. Próba badawcza była szeroka – objęła 780 firm przetwórstwa rolno-spożywczego (zwrotność ankiet wynosiła 8,5%) i 30 przedsiębiorstw uczestniczących w Międzynarodowych Targach Poznańskich. Badania ilościowe zostały zrealizowane za pomocą ankiety pocztowej w odniesieniu do zasadniczej grupy badawczej 780 firm oraz wywiadu kwestionariuszowego na pozostałej grupie 30 firm. Badania były prowadzone w celu poszukiwania odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu integracji

europiejskiej na sytuację strategiczną przedsiębiorstw, na internacjonalizację działalności i motywy ekspansji na rynki krajów Unii Europejskiej.

Drugim, obok ankiety, sposobem badań empirycznych była analiza typu *case study* (*case research*). Objęła ona 9 czołowych polskich przedsiębiorstw w trzech branżach: mleczarskiej, mięsa i wędlin oraz soków i przetworów owocowo-warzywnych.

Analiza została oparta o starannie dobrane informacje, które posłużyły do oceny warunków współpracy uczestników kanałów, sposobu kształtowania marek producentów i marek własnych sieci, ich wzajemnych relacji oraz przesłanek rozwoju marketingu partnerskiego. Ten ostatni jest ukazany zarówno w wymiarze obszaru wspólnych interesów na rynku krajowym, jak i w wymiarze szerszym, jednolitego rynku europejskiego i rynku międzynarodowego.

Projekt badawczy T. Domańskiego i P. Bryły wpisuje się w nurt badań nad marketingiem międzynarodowym polskich przedsiębiorstw – producentów żywności i strategii „konkurencyjności polskiej żywności” na rynku europejskim. Formułuje standard prac badawczych i sposób podejścia do badań z zakresu marketingu i biznesu międzynarodowego.

2.5. Projekt – Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw

Projekt Zespołu M. Goryni przyjął jako główny cel badań ocenę „prawdopodobnego wpływu przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw” [15]. W takim właśnie charakterze omawiany Projekt wpisuje się w główny nurt analizy – metodologię badań nad marketingiem międzynarodowym – zarówno w wymiarze ogólnym, jak i szczegółowych zagadnień i problemów.

Cele Projektu łączą zagadnienia polityki makroekonomicznej z konkretnym wymiarem działań przedsiębiorstw, stanowiących osnowę marketingu międzynarodowego. W tym miejscu należy podkreślić dwa podstawowe wymiary: aspekt strategiczny – wyrażony przez zagadnienia konkurencyjności – jej potencjału, pozycji, reguł i narzędzi oraz operacyjny – związany z konkretnym kształtem i charakterem polityki kształtowania cen w biznesie międzynarodowym.

W warstwie metodycznej Projekt bazuje na „schemacie analitycznym identyfikującym zależności pomiędzy wprowadzeniem euro w Polsce a konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw” [15, s. 13]. Schemat ów ma postać poważnego agregatu o charakterze dużej syntezy – umożliwia ona trafne rozpoznanie kluczowych elementów problemu i ich wzajemnych związków i zależności.

Badania empiryczne zostały oparte na zindywidualizowanych wywiadach bezpośrednich w przedsiębiorstwach. Grupa badanych firm obejmowała 230 podmiotów – polskich przedsiębiorstw dobranych w sposób celowy (nielosowy), w oparciu

o dobór kwotowy na podstawie analizy rozkładu populacji generalnej w statystyce GUS. Wywiady przeprowadzono z kadrą kierowniczą – właścicielami i menedżerami najwyższego szczebla w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Badania w aspekcie przestrzennym obejmowały obszar 16 województw. Przy doborze próby wzięto pod uwagę zróżnicowanie profilu działania i odmiennego pola rynkowego przedsiębiorstwa – w konsekwencji zapewniło to percepcję szerszego przekroju i analizy sytuacji. Podstawą tworzenia próby badawczej Projektu były dane portalu Poland-Export.pl².

Ważnym elementem realizacji Projektu była część normatywna. Zawiera ona, zgodnie z założeniami koncepcji Projektu i przyjętego „schematu analitycznego”, zestaw rekomendacji wyróżnionych na trzech poziomach: przedsiębiorstw, samorządów gospodarczych i polityki ekonomicznej państwa. Uwagi te mają charakter pogłębionych refleksji i implikacji wynikających z podjętych studiów literaturowych, przeprowadzonych badań empirycznych, i jako takie stanowią o wartości Projektu nie tylko w wymiarze poznawczym, lecz także normatywnym, użytecznym dla praktyki przedsiębiorstw i polityki ekonomicznej samorządów lokalnych i gospodarczych jak i całego państwa.

2.6. Projekt – Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Celem Projektu było „pozyskanie wiedzy na temat stopnia korzystania przez firmy polskie działające na rynkach zagranicznych z informacji uzyskanych w badaniach marketingowych” [2, s. 8]. Zmierzał on do odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim zakresie przedsiębiorstwa polskie, obecne na rynkach zagranicznych, pozyskują informacje mające z definicji stanowić podstawę trafnych, racjonalnych decyzji o charakterze strategicznym, długofalowym i operacyjnym, rozwiązujących problemy krótkiego okresu.

Koncepcja Projektu została wyrażona w dwóch blokach zagadnień. Pierwszym były zagadnienia znaczenia informacji w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw, a drugim – źródła informacji w międzynarodowych badaniach marketingowych.

Opis metodyki został ujęty w trzech punktach: 1) przegląd dotychczasowych badań dotyczących źródeł, sposobów pozyskiwania i wykorzystywania informacji o rynkach zagranicznych; 2) metodyka badania empirycznego oraz 3) charakterystyka próby badawczej.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na próbie 493 „przedsiębiorstw polskich, prowadzących działalność międzynarodowych”. Dobór przedsiębiorstw miał

² Do bazy tego portalu nawiązywał także ostatni z omawianych Projektów, nr 7, Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

charakter doboru nieprobalistycznego, celowego, a podstawę stanowiła baza danych firmy Kompass. Kryteria doboru nawiązywały do „nadziei na uzyskanie pełnych i wiarygodnych danych” [2, s. 69]. Badania w wymiarze przestrzennym dotyczyły wszystkich województw w Polsce.

Badania empiryczne zostały oparte o wywiad indywidualny, którego podstawą był kwestionariusz standaryzowany. Pytania miały charakter pytań zamkniętych, wielo-wariantowych, w części z kafeterią półotwartą, ze skalą nominalną, porządkową lub przedziałową. Kwestionariusz obejmował trzy części: 1) charakterystyka badanego przedsiębiorstwa – część metryczkowa; 2) sposoby i procedury pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych; 3) źródła informacji o partnerach zagranicznych.

Wywiady zostały przeprowadzone z reprezentantami firmy zajmującymi zbliżone stanowiska w hierarchii organizacyjnej: właścicielem, prezesem, wiceprezesem, dyrektorem naczelnym, dyrektorem/kierownikiem działu marketingu. Po zakończeniu badań terenowych dane pierwotne zostały zakodowane, a następnie poddane obróbce statystycznej.

2.7. Projekt – Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Celem głównym analizowanego Projektu była identyfikacja i ocena strategii marketingu międzynarodowego przedsiębiorstw stanowiących grupę polskich eksporterów [12]. Instrumentarium badawcze ujęto w dwie grupy – metod ilościowych i jakościowych. Przyjęte, dwutorowe i dwuwymiarowe podejście nawiązywało do kontekstu uzasadnienia i struktury celów grantu.

Badania ilościowe zostały zrealizowane w oparciu o badania ankietowe, w wersji tradycyjnej i ankiety on-line. Kwestionariusz ankiety był przedmiotem pilotażu w dwóch dużych przedsiębiorstwach mających poważne doświadczenia w działalności międzynarodowej. Pilotaż nawiązywał do standardu badań, zarazem odzwierciedlał istotny dylemat badawczy dotyczący konstrukcji kwestionariusza. W badaniach jakościowych, opartych o podejście interpretacyjne, wywiad pogłębiony został połączony z obserwacją bezpośrednią prowadzoną w sposób sformalizowany przy wykorzystaniu „listy pytań” i „dziennika obserwacji”. Metody te pozwoliły na uzyskanie pogłębionego obrazu strategii internacjonalizacji polskich eksporterów, zarówno w wymiarze motywów aktywności zagranicznej, ich uwarunkowań, przesłanek i korzyści wejścia na rynki zagraniczne, poznania sposobów oceny i selekcji rynków ekspansji zagranicznej, jak i strategii obecności na rynkach międzynarodowych.

Dobór próby badawczej w kontekście obowiązujących zasady statystyki publicznej okazał się złożony. Problem „bazy polskich eksporterów” został rozwiązany w sposób następujący.

Badania o charakterze ilościowym zrealizowano na dwóch próbach badawczych. Pierwszą stanowiły przedsiębiorstwa znajdujące się w rankingu „Polityki” 100 największych polskich eksporterów w latach 2005–2009. Łącznie w ciągu 5 lat ta populacja objęła 173 przedsiębiorstwa i taki też był operat badawczy. W dwóch etapach badań uzyskano 29 odpowiedzi od 173 firm znajdujących się w latach 2005–2009 na liście 100 największych polskich eksporterów (stopa zwrotu 16,7%).

Drugą grupę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie danych portalu Poland-Eksport.pl³. W 2010 roku Portal ten dysponował bazą ok. 20 tys. polskich przedsiębiorstw, które w różnym, choćby niewielkim nawet stopniu, eksportowały swoje produkty. Badania w tej grupie miały charakter badań on-line i zostały oparte na czterokrotnej wysyłce przez portal e-maila z listem przewodnim i linkiem do kwestionariusza ankiety w wersji on-line, znajdującej się na stronie internetowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W okresie prowadzenia badań zanotowano 730 odwiedzin strony z ankietą (tj. 3,7%), połączonych z udzieleniem niewielkiej części odpowiedzi. Do szczegółowej analizy przyjęto jedynie 112 kwestionariuszy (tj. zaledwie 0,6% firm zarejestrowanych w bazie portalu. Znikomy wskaźnik zwrotu może potwierdzać istotny dylemat w badaniach nad marketingiem międzynarodowym, podkreślony już we wcześniejszym nurcie analiz. Badaniami o charakterze ilościowym objęto łącznie 141 przedsiębiorstw, których tożsamość odpowiadała kategorii przedsiębiorstwa eksportującego – „polskiego eksportera”.

Badania jakościowe, osadzone w nurcie podejścia interpretacyjnego, zostały zrealizowane na próbie 13 celowo wybranych przedsiębiorstw. Były to firmy eksportujące część – mniejszą lub większą – wolumenu swojej produkcji na rynki zagraniczne mające zarazem znaczne sukcesy w działalności na rynkach zagranicznych.

W wymiarze merytorycznym wyniki badań pozwoliły na ocenę misji w strategiach rozwoju polskich eksporterów, strategii wejścia na rynki zagraniczne, ich strategii obecności i obsługi rynków zagranicznych oraz ocenę kompozycji marketingu-mix na rynkach ekspansji.

Podsumowanie

Prezentowane opracowanie stanowi analizę porównawczą metodycznej strony realizacji 7 wybranych projektów badań nad marketingiem międzynarodowym. Podstawowe wnioski można, zachowując ostrożność co do stopnia uogólnienia, wynikającą ze standardów badań naukowych i wnioskowania naukowego, sprowadzić do następujących, ogólnych konstatacji.

³ Do danych tego portalu nawiązywał też Projekt nr 5, Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

1. Każdy z 7 analizowanych Projektów dotyczył problematyki internacjonalizacji i marketingu międzynarodowego. Zagadnienia te były ujmowane w różnym wymiarze – makro- i mikroekonomii, ukazywały różnorodne aspekty funkcjonowania „wpisania się przedsiębiorstw w procesy internacjonalizacji” i problemy „ekonomii otwartej”. Prezentują odmienne opcje wyboru przedmiotu badań, określone kwestiami szerokości i głębokości rozwiązywanego problemu.
2. Sformułowanie wiązki celów poznawczych każdego projektu nawiązywało do istniejącego stanu wiedzy, tworząc właściwy, racjonalny i w pełni uzasadniony, czytelny „kontekst badań problemu”. Cele i hipotezy trafnie i precyzyjnie odzwierciedlały istniejący stan poznania naukowego problematyki, ujawniało i akcentowało przyjmowane paradygmaty badań.
3. Zaprezentowana analiza 7 projektów wskazuje, iż badania nad internacjonalizacją w wymiarze metodycznym stanowi poważne wyzwanie metodyczne. Wniosek ten dotyczy formułowanej metodyki oraz procesu pozyskiwania danych i organizacji badań.
4. Przeprowadzona analiza ukazuje źródło wyzwań metodycznych dla badań nad strategiami marketingu międzynarodowego polskich przedsiębiorstw. Część badań nad internacjonalizacją i strategiami marketingu międzynarodowego jako „próbę badawczą” przyjęła „przedsiębiorstwa w ogóle”, część zaprezentowała podejście odmienne. Koncentrowała badania na grupie przedsiębiorstw, dla których aktywność międzynarodowa była trwałym i ważnym elementem misji oraz strategii funkcjonowania i rozwoju. W tak dobranej próbie badawczej wysiłek Zespołów badawczych szedł w kierunku identyfikacji motywów i przesłanek ekspansji zagranicznej, poszukiwania i wykorzystywania informacji o rynkach i partnerach zagranicznych strategii wejścia na rynki zagraniczne, sposobów obsługi, zachowań przedsiębiorstw w procesach internacjonalizacji, tworzenia sieci powiązań międzynarodowych i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.
5. Badania nad strategiami w marketingu międzynarodowym w analizowanych Projektach miały charakter dualny: badań ilościowych i jakościowych. Badania ilościowe opierały się na ankietach tradycyjnych, w jednym przypadku – także ankiecie on-line, wykorzystanej wraz z ankietą tradycyjną oraz wywiadach skategoryzowanych. Podstawą badań ankietowych był standaryzowany kwestionariusz badawczy. Jego charakter – szerokość i głębokość poruszanych zagadnień – odzwierciedlał podjęte *a priori* studia teoretyczne, przyjęty kontekst uzasadnienia problemu i w części – możliwości badawcze. W jednym z Projektów kwestionariusz ankiety został poddany badaniom pilotażowym i następnie pewnej korekcie. Ważnym rozwiązaniem staje się jednak – obok ankiety pocztowej – wykorzystywanie ankiet on-line. Przy właściwie dobranej próbie, ściśle określonych granicach i warunkach brzegowych – stwarza ona szersze i szybsze możliwości realizacji

- badania. Ta okoliczność z pewnością – będzie zyskiwać na znaczeniu – i jak można przypuszczać, stanie się w niedalekiej przyszłości standardem organizacji badań nad marketingiem międzynarodowym.
6. W badaniach ilościowych w poszczególnych Projektach liczebność próby badawczej była zróżnicowana i wahała się w przedziale 77–780. Z kolei w 4 Projektach, w których wykorzystano analizę jakościową – liczba *case study* wynosiła od 6 do 13 przypadków⁴. Prezentowane Projekty przyjęły zróżnicowany punkt wyjścia i sposób określenia próby badawczej. Jedne próby stanowiły przedsiębiorstwa funkcjonujących na rynku polskim (zasięg ogólnopolski, „wszystkie branże” lub zasięg lokalny – kilka województw, kilka wybranych branż, ważnych z punktu widzenia celu Projektu) z zamiarem identyfikacji strategii internacjonalizacji, w tym strategii wobec ekspansji inwestorów zagranicznych na rynek polski. Takie ujęcie odzwierciedlało klasyczny problem internacjonalizacji pasywnej. Drugą grupę tworzyły te przedsiębiorstwa („polscy eksporterzy”), w misji których eksport i internacjonalizacja, strategia ekspansji zagranicznej zajmują trwałe, choć wyraźnie zróżnicowane miejsce, a ich rynkiem działania stają się rynki międzynarodowe i globalne.
 7. W wymiarze poznawczym omawiane Projekty przynoszą naukowe, oparte o właściwe podejście i metodykę, rozpoznanie rzeczywistości, jej wyjaśnienie i ostrożne próby projekcji odnoszące się do internacjonalizacji i globalizacji, w tym różnorodnych aspektów problematyki marketingu międzynarodowego. W takim ujęciu spełniają one zasadnicze funkcje nauki i badań naukowych. Jest jednak oczywiste, że rozwiązanie zarysowanych dylematów badawczych dotyczących procedury badań internacjonalizacji, badań strategii marketingowych przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym, wymaga dalszych poszukiwań metodyki ich rozstrzygnięcia, spełniającej standardy metodologii badań naukowych.
 8. Ważnym problemem jest zagadnienie właściwego sposobu określania wielkości i sposobu doboru próby badawczej, a także integracji badań ilościowych i jakościowych – podejścia interpretacyjnego i etnograficznego, podejścia emic i etic i wyważenia – lub znalezienia swoistego optimum metodycznego pomiędzy podejściem standaryzacji a adaptacji zasad, standardów organizacji i prowadzenia badań, metod i instrumentów badań nad marketingiem w środowisku międzynarodowym.

Reasumując, proces badań nad internacjonalizacją stanowi poważne wyzwanie metodyczne. O ile sformułowanie wiązki celów nie nastręcza większych trudności, o tyle takie problemy może stwarzać metodyka i proces realizacji badań. Identyfikując te elementy, niniejsze opracowanie ukazuje sposoby rozstrzygnięcia dylematów

⁴ Warto w tym nurcie syntezy podkreślić ważną propozycję metodologiczną nawiązującą do relacji *case study* – *case research*, sformułowaną przez L. Żabińskiego [18].

metodycznych w 7 konkretnych projektach badawczych. Choć refleksje nie roszczą pretensji do szerszych uogólnień, mogą jednak, jak się wydaje, być głosem w dyskusji nad metodycznymi aspektami internacjonalizacji przedsiębiorstwa i strategiami marketingu międzynarodowego⁵, u podstaw której leży „logika odkrycia naukowego”⁶.

Bibliografia

- [1] Babbie E.R., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- [2] Bartosik-Purgat M., Mruk H., Schroeder J., *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [3] Domański T., Bryła P., *Marketing produktów żywnościowych. Wyzwania rynku europejskiego*, PWE, Warszawa 2010.
- [4] Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [5] Grobler A., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.
- [6] Kaplan A., *The Conduct of Inquiry*, Harper & Row, New York 1968, [za:] Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [7] Karpiński J., *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006.
- [8] Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Aletheia, Warszawa 2001.
- [9] Levitt T., *Marketingowa krótkowzroczność*, „Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- [10] Poper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
- [11] *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. naukowa M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.
- [12] *Strategie marketingowe polskich eksporterów na rynkach międzynarodowych*, red. naukowa J.W. Wiktor, P. Chlipała, PWE, Warszawa 2012, wydanie angielskie: *The Marketing Strategies of Polish Companies in International Markets*, edited by J.W. Wiktor, and P. Chlipała, Polish Economics Publishers (PWE), Warsaw 2012.

⁵ Taką dyskusję podjęto m.in. na konferencji zorganizowanej przez M. Szymurę-Tyc i Katedrę Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 23.11.2012 r. pt. „Modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, metodologiczne i rezultaty badań”.

⁶ Jest to nawiązanie do tytułu znaczącej pracy K.R. Popera dotyczącej w całości właśnie zagadnień metodologii badań naukowych w każdym zasadniczo obszarze nauki, dziedzinie i dyscyplinie wiedzy [10].

- [13] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- [14] Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.
- [15] *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, redakcja naukowa M. Gorynia, B. Jankowska, Difin, Warszawa 2011.
- [16] Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [17] *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. naukowa K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.
- [18] Żabiński L., *Zarys metodyki case research na cele badań zachowań marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe. Metody. Nowe technologie. Obszary badań*, praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, PWE, Warszawa 2008.

METODOLOGICZNE PROBLEMY BADAŃ NAD MARKETINGIEM MIĘDZYNARODOWYM W ŚWIETLE ANALIZY WYBRANYCH PROJEKTÓW BADAWCZYCH

Streszczenie

Celem referatu jest ocena podejść metodycznych przyjętych w realizacji wybranych projektów badawczych z zakresu marketingu międzynarodowego, zrealizowanych w Polsce w latach 2005–2012. Koncentruje się na komparatystyce metodologii badań empirycznych, ukazuje sposób rozwiązania określonego problemu naukowego. Przedmiotem analizy jest 7 wybranych projektów badawczych. Jako kryterium doboru przyjęto: 1) charakter merytoryczny problemu (marketing międzynarodowy); 2) charakter formalny (finansowanie badań ze środków centralnych – przez Komitet Badań Naukowych (rok 2005), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2006–2010) oraz Narodowe Centrum Nauki (2011–2012)); 3) czas realizacji (lata 2005–2012) oraz 4) publikację wyników badań w postaci monografii. Referat jest diagnozą problemu metodologii badań prowadzonych w Polsce nad zagadnieniami marketingu międzynarodowego. W takim charakterze wpisuje się w cele i założenia konferencji metodologicznej KNOiZ PAN pn. „Współczesne nauki o zarządzaniu”.

SŁOWA KLUCZOWE: MARKETING MIĘDZYNARODOWY, METODOLOGIA, PROJEKTY BADAWCZE NCN

METHODOLOGICAL PROBLEMS OF INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH IN THE LIGHT OF THE ANALYSIS OF SELECTED RESEARCH PROJECTS

Abstract

The main goal of the paper is to evaluate methodological approaches adopted in selected research projects associated with international marketing, conducted in Poland from 2005 to 2012. It focuses on comparison of methodology of different empirical research and it shows possibilities of solving specific scientific problem. The analysis contains 7 selected research projects. The criteria of sample selection were: 1) methodical nature of the problem (international marketing); 2) formal side (research funding by public agencies – by the Committee for Scientific Research (2005), Ministry of Science and Higher Education (2006–2010) and the National Science Center (2011–2012); 3) Research project's implementation period (2005–2012) and 4) publication of research results in the form of a monograph. The paper is recognition of the problem of research methodology carried out in Poland on issues of international marketing and it that capacity it fit in with aims and objectives of “Methodological conference of KNOiZ PAN entitled Modern management science”.

KEY WORDS: INTERNATIONAL MARKETING, RESEARCH METODOLOGY, NATIONAL SCIENCE CENTRE RESEARCH PROJECTS

METODA CASE STUDY W ROZWOJU TEORII NAUKOWYCH¹

Wprowadzenie

Jednym z głównych zadań realizowanych w postępowaniu badawczym jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych decydenta, które będą pozbawione błędów, co oznacza, że w możliwie największym stopniu pokryją się z informacjami prawdziwymi. Zdefiniowane potrzeby informacyjne powinny przełożyć się na funkcje realizowane w ramach badania, które z kolei determinują cel, zakres i przebieg prowadzonego postępowania. Spośród często przytaczanych w literaturze przedmiotu funkcji realizowanych w ramach badań naukowych wyróżnia się [1, s. 16–20]:

- a) deskryptywną (dotyczy badania podmiotów, przedmiotów i zdarzeń zachodzących na rynku);
- b) prognostyczną (odnosi się do przewidywania przebiegu zdarzeń mających nastąpić w przyszłości);
- c) innowacyjną (wyraża się tworzeniem nowych rozwiązań rynkowych i produktów);
- d) kontrolną (odnosi się do pomiaru skuteczności działań);
- e) eksplikacyjną (dotyczy badania zależności mających miejsce na rynku).

Specyficznym przypadkiem funkcji eksplikacyjnej jest poszukiwanie związków i prawidłowości, które pozwalają w większym stopniu wyjaśnić badaną rzeczywistość, aniżeli dotychczas stosowane teorie naukowe i przyjęte na tej podstawie założenia. W tym celu szczególną rolę odgrywają badania o charakterze jakościowym (metody jakościowe). Są one stosowane w sytuacji, gdy badacza interesuje pogłębiona wiedza

* **Dr Paweł Mielcarek** – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych”, 2013–2016 (kierownik dr Milena Ratajczak-Mrozek). Autor jest członkiem zespołu badawczego.

na dany temat i dotarcie do sedna problemu, kiedy reprezentatywność wyników jest mniej istotna aniżeli poznanie istoty zjawiska. Metody jakościowe pozwalają również na obserwację rzeczywistości danego podmiotu i uchwycenie kontekstu, w jakim zachodzą badane zależności, co pozwala na wielowymiarową i wielowątkową analizę zbieranych informacji.

Spśród metod o charakterze jakościowym, które można wykorzystać dla potrzeb rozwoju teorii naukowych, w dalszej części tekstu skoncentrowano się na opisie zastosowania case study. Metoda case'owa, czyli studium przypadku, polega na analizowaniu i omawianiu prawdziwych sytuacji. Jej rodowód wywodzi się z Harvard Business School, gdzie była stosowana jako praktyczna metoda nauczania. Case study jest powszechnie stosowana w praktyce gospodarczej oraz różnych naukach społecznych, w tym socjologii, psychologii i ekonomii. Niewątpliwie do zalet metody case study jako narzędzia, które może posłużyć w procesie rozwoju teorii naukowej, należy możliwość zebrania dużej ilości szczegółowych informacji dotyczących złożonych zależności, co pozwala zrozumieć, opisać i wyjaśnić nieznane dotąd problemy [6, s. 125–127].

Celem niniejszego tekstu jest przedstawienie możliwości zastosowania metody case study dla potrzeb wyłaniania nowych bądź rozwoju istniejących prawidłowości i teorii naukowych w badaniach ekonomicznych. W dalszej części artykułu przedstawiono specyfikę metody case study wraz z jej ograniczeniami oraz zaprezentowano trzyetapowy proces postępowania badawczego uwzględniający wykorzystanie metody studium przypadku.

1. Specyfika metody case study

Analizując literaturę przedmiotu, można wyróżnić dwa odmienne podejścia do wykorzystania studium przypadku w postępowaniu badawczym: ujęcie wąskie oraz szerokie. W ujęciu wąskim głównym celem jest próba przedstawienia uwarunkowań podejmowania decyzji lub grupy decyzji przez odpowiedź na pytanie, dlaczego zostały podjęte, w jaki sposób zostały wprowadzone oraz z jakim skutkiem [10]. Perspektywa ta jest szczególnie istotna, jeżeli zamiarem badacza jest wierne odtworzenie przebiegu relatywnie dobrze rozpoznanego zjawiska wraz z czynnikami i uwarunkowaniami je kształtującymi.

Natomiast w ujęciu szerokim jest to raczej pewna logika projektowania i wyboru strategii odpowiadającej na konkretne potrzeby wyrażone w formie problemów badawczych, aniżeli postępowanie zgodne z ogólnie wyznaczonym schematem [8, s. 46]. Podejście to jest szczególnie uzasadnione w sytuacji, w której istnieje znacznie więcej zmiennych aniżeli możliwych do zebrania danych. W takim przypadku należy zredukować zbiór uwarunkowań do grupy rozłącznych determinant, które

wyjaśniają przebieg danego zjawiska. Jest to zatem podejście adekwatne do zadań poznawczych nakierowanych na pogłębienie zasobów wiedzy na temat danego zjawiska, które nie zostało jeszcze w wystarczającym stopniu rozpoznane.

Metoda case study spełnia specyficzne wymagania tej procedury ze względu na następujące wyróżniki [2, s. 13–14]:

- a) dokładne definicje badanego przedmiotu i hipotezy są wypracowywane i doskonalone w trakcie badań;
- b) wychodzi się z założenia, że metody badań i teorie powinny być dobierane pod względem przedmiotu badania; można również modyfikować istniejące metody lub opracowywać nowe;
- c) dużą wagę przykładają się do kontekstu i konkretnych przypadków przy wyjaśnianiu badanego zagadnienia;
- d) badacze dążą do uchwycenia doświadczeń, interakcji w ich naturalnym kontekście, uwzględniając ich specyfikę;
- e) należy zadbać, aby zakres badań był adekwatny do ich przedmiotu, w szczególności sposób definiowania i szacowania jakości wyników musi uwzględniać specyfikę tego typu badań;
- f) badacz sam stanowi istotną część procesu badawczego – przez swój udział w badaniu lub wnoszone doświadczenie, znajomość tematyki.

Równocześnie metoda studium przypadku obarczona jest pewnymi ograniczeniami. Podczas stosowania metody case study mogą wystąpić błędy, czyli różnica między wynikiem prawdziwym a wynikiem uzyskanym w postępowaniu badawczym [3, s. 55]. Najczęściej występujące błędy to: niedosyt otwartości, komunikatywności i neutralności badacza (błąd zbierania danych). Szczególnym zagrożeniem jest nadużywanie zaufania osób badanych oraz tendencyjność w gromadzeniu materiału badawczego – skupianie się na faktach bliskich stanowisku badacza w określonych kwestiach, pomijając wszystko, co mogłoby to stanowisko podważyć [4, s. 32 i nast.]. Do pozostałych błędów wynikających z ograniczeń badacza zalicza się błędną interpretację materiału badawczego, a także wybiórcze przedstawianie wyników badań. Natomiast często spotykanym mankamentem metody case study, niezwiązanym bezpośrednio z osobą badacza, jest zbyt mała skala prowadzonych badań, co wpływa na zawężenie zakresu podmiotowego do zaledwie kilku przypadków (błąd doboru próby). W wyniku czego, ze względu na nieprobabilistyczność doboru celowego, osiąga się niższą reprezentatywność otrzymywanych danych niż w przypadku badań ilościowych wykorzystujących dobór losowy.

Jak zaznaczono we wstępie tekstu, przystępując do realizacji studium przypadku, należy rozpocząć od zdefiniowania celu badania, a następnie doboru zakresu przedmiotowego i podmiotowego, co ostatecznie zadecyduje o wyborze odpowiednich technik i narzędzi badawczych. Spośród źródeł informacji wykorzystywanych w metodzie case study część nie wymaga bezpośredniego zaangażowania badacza. Jednakże

posłużenie się formą wywiadu, bądź obserwacji, może dostarczyć bardziej wartościowych informacji niż analiza dokumentacji czy materiałów archiwalnych. Wywiad jest formą bardziej wymagającą, gdyż wiąże się z bezpośrednim uczestnictwem respondenta jako osoby badanej oraz badacza [4, s. 39]. Do przeprowadzenia wywiadu używa się scenariusza rozmowy oraz kwestionariusza wywiadu, na podstawie którego zadawane będą pytania. Przygotowanie kwestionariusza wywiadu jest ważnym etapem realizacji studium przypadku i wymaga rzetelnego oraz konsekwentnego podejścia z uwzględnieniem aspektów, takich jak [3, s. 139–165]:

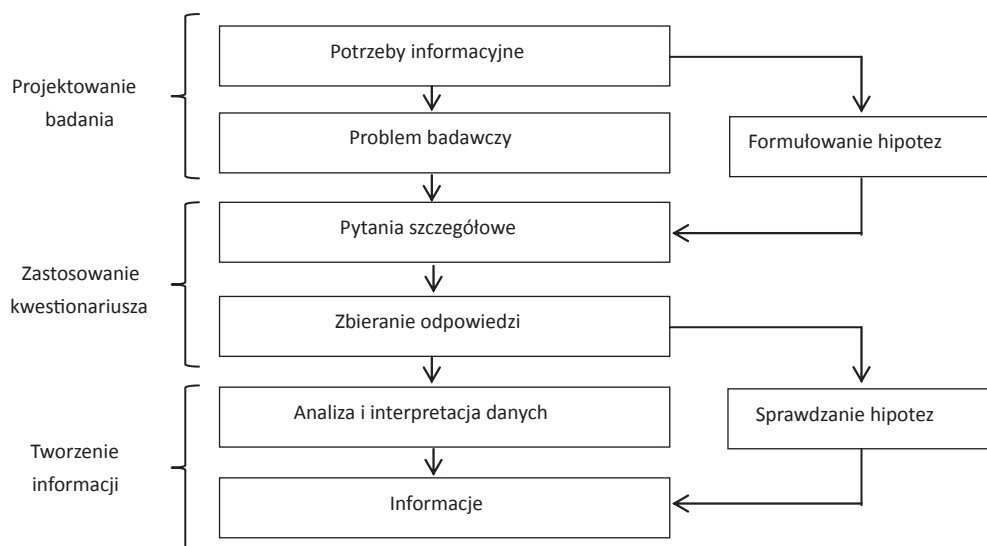
- a) rozpoznanie specyfiki i postawy respondenta;
- b) zadbanie o formę graficzną, przejrzystość kwestionariusza oraz zamieszczenie instrukcji dla respondenta;
- c) dobór pytań, przy czym należy dążyć do jak najmniejszej liczby pytań przy jednoczesnym zachowaniu prostoty formułowania myśli; badacz może dokonać wyboru spośród różnych kategorii pytań (otwarte, półotwarte, zamknięte; nakierowujące, nienakierowujące; bezpośrednie, pośrednie);
- d) właściwa kolejność zadawania pytań, należy stosować zasadę rozpoczynania od zagadnień ogólnych i stopniowego przechodzenia do pytań szczegółowych; kwestie problematyczne i kontrowersyjne należy umieszczać na końcu kwestionariusza;
- e) dobór skali, dostępne są skale alternatywne (dychotomiczne) oraz wieloalternatywne (skale nominalne, porządkowe, przedziałowe, stosunkowe); wybór skali jest ściśle związany z rodzajem wykorzystanych pytań: pytania otwarte pozwalają na zebranie większej ilości informacji, ale w odróżnieniu od pytań zamkniętych są to pytania niewyskalowane, co utrudnia interpretację uzyskanych wyników.

Zastosowanie ujęcia szerokiego wykorzystującego metodę case study, jako narzędzia wylaniania nowych teorii, wymaga zaplanowania całego postępowania, począwszy od wyboru zakresu przedmiotowego i podmiotowego badania, przez etap zbierania danych, aż po odpowiednią analizę wyników. Szczegółowy opis tych działań przedstawiono w dalszej części tekstu.

2. Wykorzystanie metody case study w postępowaniu badawczym

W literaturze przedmiotu w większości przypadków są przytaczane koncepcje projektowania procesu badawczego, które składają się z ciągu logicznie ze sobą powiązanych działań (por. rysunek 1). W takim ujęciu zakłada się, że już na etapie projektowania badacz dobiera ramy teoretyczne i wynikające z nich założenia, które determinują formułowanie hipotez, a także zakres potrzebnych danych, źródła ich pozyskania i zastosowane metody [5, s. 137–138].

Rysunek 1. Projektowanie procesu badawczego

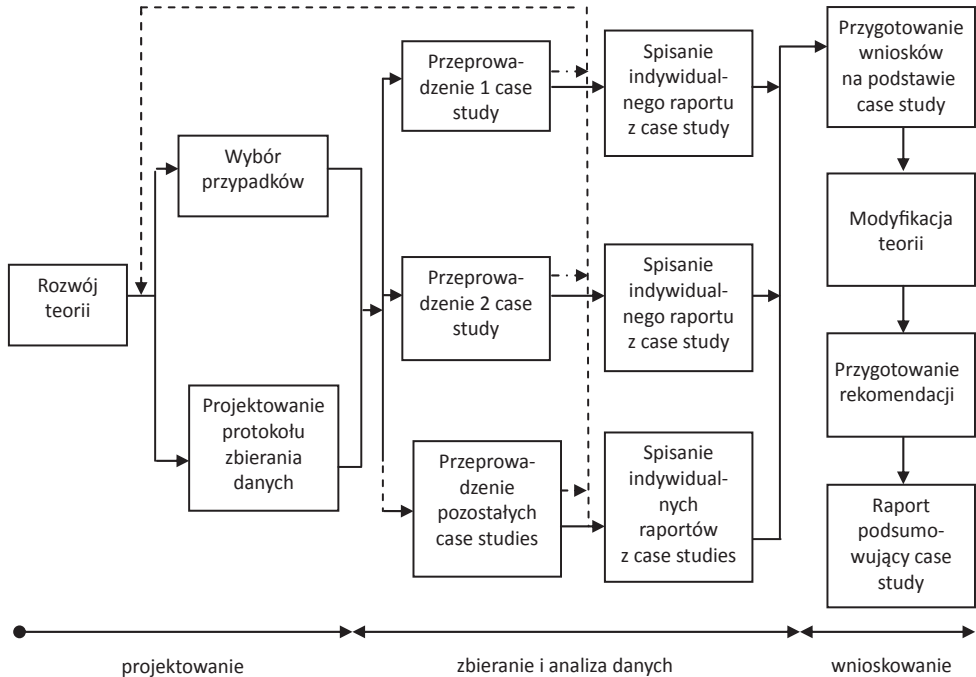


Źródło: [3, s. 138].

Zaprezentowane powyżej podejście zasadza się na rozumowaniu dedukcyjnym, co oznacza, że wysnute wnioski z przeprowadzonego postępowania w całości będą się zawierać w ramach przyjętych uprzednio założeń. Zatem takie podejście do projektowania procesu badawczego nie będzie skuteczne w formułowaniu nowej teorii naukowej. W tym celu należy posłużyć się wnioskowaniem indukcyjnym, tj. bazującym na zasadzie wnioskowania od szczegółu do ogółu. W takim przypadku postępowanie badawcze może być nakierowane m.in. na weryfikację postawionych hipotez zmierzającą do zwiększenia poziomu poznawczego przez dążenie do przedstawienia, potwierdzenia i ugruntowania nowej teorii czy prawa. W tym podejściu konieczne jest zgromadzenie rozbudowanej bazy informacji, którą można uzyskać przez badania jakościowe (w tym m.in. obserwację uczestniczącą, wywiad pogłębiony, metodę studium przypadku). Przebieg procedury wyłonienia, sformułowania i weryfikacji praw naukowych lub nowej teorii w oparciu o metodę case study został przedstawiony na poniższym rysunku i obejmuje trzy powiązane ze sobą etapy (por. rysunek 2):

- a) projektowanie badania,
- b) przygotowanie, zbieranie i analizę danych,
- c) analizę wyników i wnioskowanie.

Rysunek 2. Zastosowanie metody case study w rozwoju teorii naukowej



Źródło: opracowanie na podstawie [11, s. 50].

W procesie tym szczególnie istotna jest pętla zaznaczona przerywaną linią, która oznacza powtarzanie sekwencji działań (obejmujących wybór przypadków, projektowanie protokołu, realizację case studies) do czasu uzyskania zakładanych wyników, czyli rozwoju teorii.

2.1. Etap projektowania

W pierwszym etapie projektowania badania należy uwzględnić szereg następujących działań:

- a) Zdobycie/rozwińnięcie odpowiednich umiejętności przez badacza, w tym przygotowanie się do przeprowadzenia konkretnego badania. Nie należy zakładać, że badania te należą do łatwych, gdyż opierają się na zwykłej rozmowie i obserwacji, w większości sytuacji dodatkowym czynnikiem utrudniającym realizację zadania jest brak powtarzalnych procedur do zastosowania i konieczność indywidualnego podejścia do każdego przypadku. W związku z tym nie istnieje gotowa i zamknięta lista cech, jakimi powinien charakteryzować się badacz case studies. Można natomiast wskazać pożądane umiejętności, które przyczyniają się do pomyslniej realizacji badania:

- umiejętność zadawania odpowiednich pytań i właściwej interpretacji uzyskanych odpowiedzi;
 - słuchanie, rozumiane jako odbieranie informacji nieobarczonej przez indywidualne preferencje badacza (w sferze ideologii, uprzedzeń);
 - elastyczność i umiejętność reagowania w zależności od bieżących potrzeb;
 - przyswojenie i poznanie specyfiki badanej problematyki/zjawiska/institucji, niezależnie czy mamy do czynienia z fizycznym podmiotem (np. organizacją), czy też pewnymi zjawiskami lub relacjami między nimi zachodzącymi;
 - bezstronność w trakcie prowadzonego postępowania, w szczególności unikanie podążania za założeniami wynikającymi z przyjętych ram teoretycznych.
- b) Przygotowanie protokołu badania; działanie to przez odpowiednie przygotowanie i przewidywanie możliwych do wystąpienia sytuacji pozwoli na zmniejszenie niepewności i niwelowanie potencjalnych ryzyk. Poszczególne części protokołu są opracowywane przez konkretne osoby należące do zespołu badawczego, następnie zostają poddane wspólnej ocenie podczas spotkania. Pozwala to na zachowanie wyższego poziomu obiektywizmu, wychwycenie błędów popełnionych przez poszczególne osoby oraz zapoznanie się wszystkich osób z treścią protokołu.
- Przykładowy protokół powinien zawierać:
- ogólne informacje dotyczące projektu case study (cel, istotę, zakres, zgromadzone informacje związane z badaniem);
 - procedury zapewniające fizyczną możliwość realizacji działań (listy polecające, zgody na realizację badania i dostęp do określonych organizacji lub informacji);
 - kwestionariusz z pytaniami (z miejscami pozostawionymi na zapisywanie danych oraz opatrzonymi informacjami wskazującymi na potencjalne źródła uzyskiwanych odpowiedzi);
 - wskazówki dla przygotowania raportu z case study (dotyczące formatu danych, wykorzystanych w trakcie badania dokumentów, bibliografii).
- c) Wybór i pozyskanie wstępnych informacji o przedmiocie badania. W odniesieniu do zakresu podmiotowego, ze względu na ograniczone zasoby, w większości badań case study stosuje się dobór celowy. Jest to niereprezentatywny i bazujący na subiektywnej ocenie wybór badanych przypadków. Należy jednak zauważyć, że badacz powinien dążyć do równoczesnej realizacji dwóch celów: osiągnięcia możliwie wysokiego poziomu reprezentatywności oraz użyteczności dobranych przypadków dla potrzeb eksplikacyjnych badanego zjawiska. Natomiast wstępne rozpoznanie podmiotu badania powinno zagwarantować, że badany przypadek dostarczy pożądanych informacji. Jest to szczególnie istotne w tych badaniach, w których próbka nie jest liczna, a każda z uzyskanych odpowiedzi istotnie wpływa na ostateczne wyniki i wysnute wnioski.

d) Realizacja pilotażowego badania case study. Jednym z powodów wykonania tego działania jest dopracowanie protokołu i kwestionariusza badania. W takim przypadku wybiera się podmiot o dogodnej dla badacza lokalizacji oraz przychylnym nastawieniu co do udziału w tego typu zadaniu. Innym podejściem jest wybranie najbardziej złożonego przypadku jako testu poprawności przygotowanych badań.

2.2. Etap zbierania i analizy danych

Działania w tym etapie obejmują zbieranie danych i analizę źródeł informacji wykorzystanych w poszczególnych studiach przypadku oraz wykonywanie raportów dla każdego z case study.

Podstawowym krokiem etapu zbierania danych jest wybór źródeł informacji, które zostaną wykorzystane w metodzie case study. W ramach case study badacz ma do dyspozycji [5, s. 1989]: dokumenty, materiały archiwalne, wywiady, bezpośrednie obserwacje, obserwacje uczestniczące, przedmioty fizyczne. Poszczególne źródła mają charakter komplementarny, i w związku z tym nie można ich jednoznacznie uszeregować z punktu widzenia wartości dostarczanych informacji (zob. tabela 1).

Tabela 1. Źródła informacji – mocne słabe strony

Źródło: informacji	Silna strona	Słaba strona
dokumenty	<ul style="list-style-type: none"> – niezmiennie – można powtarzać analizę – obiektywne – nie są rezultatem case study – szczegółowe – zawierają konkretne dane i fakty (nazwiska, daty, wartości) – zakres – obejmują długi okres czasu, wiele zjawisk 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczona dostępność – ograniczona obiektywność – jeśli dokumenty są niekompletne – ograniczona wiarygodność – jeśli autor dokumentu jest nieznan
materiały archiwalne	<ul style="list-style-type: none"> – jw. – dokładne i o charakterze ilościowym 	<ul style="list-style-type: none"> – jw. – dostępność ze względu na istotność
wywiady	<ul style="list-style-type: none"> – skoncentrowane bezpośrednio na temacie case study – zapewniające dogłębną analizę 	<ul style="list-style-type: none"> – stronniczość w wyniku błędnie skonstruowanego kwestionariusza pytań – ograniczony zwrot informacji – sugerowanie odpowiedzi ze strony badacza
bezpośrednie obserwacje	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość stosowania w czasie rzeczywistym – uchwycenia kontekstu badanego zjawiska 	<ul style="list-style-type: none"> – czasochłonne – wybiórcze – wpływ badacza – obserwowane zdarzenia mogą być zniekształcone przez udział badacza – kosztochłonne
obserwacje uczestniczące	<ul style="list-style-type: none"> – jw. – wgląd w zachowania międzyludzkie 	<ul style="list-style-type: none"> – jw.
przedmioty fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> – wgląd w aspekty kulturowe – obserwacja stosowanej technologii 	<ul style="list-style-type: none"> – wybiórczość przekazywanych informacji – ograniczona dostępność

Źródło: opracowanie na podstawie [11, s. 86].

Zbierając informacje, należy uwzględnić założenia wpływające na jakość uzyskiwanych danych. Im więcej źródeł informacji pokrywających się wzajemnie, tym bardziej wiarygodne dane udaje się uzyskać. Rezultatem etapu pozyskiwania informacji powinno być stworzenie bazy danych danego studium przypadku. Jest to zbiór informacji odnoszących się do pojedynczego badania, a nie raport podsumowujący całość postępowania. Krok ten umożliwi dokładne określenie źródła analizowanej informacji, co jest istotne na późniejszym etapie realizacji postępowania. Ostatnim z istotnych założeń zapewniających jakość i wiarygodność zebranych informacji jest zachowanie łańcucha dowodów, który zapewni związek między zadanymi pytaniami, uzyskanymi odpowiedziami i wyciągniętymi wnioskami.

2.3. Etap wnioskowania

Etap ten zawiera sprawdzanie, kategoryzowanie, testowanie i wszelkie działania związane z przetwarzaniem informacji jakościowych i ilościowych zmierzających do realizacji celu badania. Na tym etapie techniki i narzędzia wykorzystane przez badaczy powinny odpowiadać założeniom przyjętym na początku badania, które wskazują co, jak i kiedy powinno zostać poddane wnioskowaniu. Dodatkowo w procesie wnioskowania należy uwzględnić przesłanki wynikające z nowych koncepcji kształtujących się na bazie alternatywnych teorii oraz wyników uzyskiwanych w trakcie realizacji case studies.

Zakłada się, że spośród grupy dostępnych metod w procesie analizowania wyników cztery pierwsze powinny być stosowane w każdym badaniu wykorzystującym case study [11, s. 109]:

- a) Dopasowanie do wzorca. Zakłada porównanie uzyskanych wyników empirycznych do wcześniej przygotowanej projekcji wynikającej z przewidywania badacza. Jeśli uzyskany wynik pokrywa się ze wzorcem, wzmacnia on wiarygodność uzyskanych wyników. Można również zastosować analizę porównawczą między dominującą a alternatywną teorią.
- b) Budowanie wyjaśnień. Jest to technika zbliżona do wyżej opisanej, ale zakłada tworzenie wzorca w miarę postępu prac – wyjaśnienia przebiegu zjawisk w oparciu o uzyskane informacje. Założeniem tego podejścia jest wskazanie na podstawie zaobserwowanych przesłanek i zależności nowych obszarów badawczych. W większości przypadków zgromadzone zmienne mają wieloaspektowy i złożony charakter, co utrudnia realizację postępowania.
- c) Analizowanie serii danych. Podejście to częściej jest stosowane w przeprowadzaniu eksperymentów ze względu na możliwość analizy skomplikowanych i wielowątkowych zjawisk. Stosowanie tej techniki w analizie wyników case study powinno odzwierciedlać zależności między czynnikiem sprawczym a efektami

realizacji. W przeciwnym razie istnieje zagrożenie błędnej interpretacji badanego zjawiska.

- d) Modele logiczne. Bazują na podobnych jak w przypadku analizy serii danych założeniach dotyczących związków przyczynowo-skutkowych. Wyróżnikiem jest dążenie do zamiany zmiennych zależnych w zmienne niezależne przez tworzenie cykli [7, s. 156–176]. Efekt ten jest możliwy do osiągnięcia w przypadku analizy zależności utrzymujących się przez dłuższy okres.
- e) Synteza z wieloprzypadkowych case study. Może być stosowna w sytuacji wykorzystania co najmniej dwóch studiów przypadku. Pozwala na wyciąganie wniosków o wyższym poziomie wiarygodności ze względu na potwierdzenie wyników z wielu źródeł. Zastosowanie metody może zostać poprzedzone przeprowadzeniem pojedynczego studium przypadku, z którego wyniki później zostaną uwzględnione w ostatecznej analizie. W przypadku interpretacji wyników z wielu przypadków jest wskazane zastosowanie metod ilościowych.

Zadaniem zamykającym etap wnioskowania jest stworzenie raportu podsumowującego, w którym zostanie dokonane przetworzenie zebranych wniosków w spójną formę. Przygotowując raport, powinno uwzględniać się odbiorcę dokumentu, zawarcie niezbędnych elementów w jego strukturze, a także akceptację przez strony zainteresowane (np. przebadane organizacje).

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie zastosowania metody case study dla potrzeb wyłaniania nowych bądź rozwoju istniejących prawidłowości i teorii naukowych w badaniach ekonomicznych. Należy zauważyć, że ze względu na różne poziomy analizy (poziom mikro, mezo i makro) oraz specyfikę zagadnień podejmowanych w naukach ekonomicznych istnieje znacząca trudność w opracowaniu jednego uniwersalnego schematu postępowania, który jednocześnie cechowałby się wysokim poziomem użyteczności, szczegółowości i niezawodności. Dodatkowym wyzwaniem ze względu na charakter tego typu postępowania jest brak możliwości wykorzystania doświadczeń i wiedzy badaczy zdobytych w uprzednio realizowanych projektach.

W związku z powyższym, stosując opisany proces postępowania oraz mając na uwadze dążenie do uzyskania wyników w możliwie najmniejszym stopniu obciążonych błędami, należy:

- a) podkreślić konieczność odpowiedniego przygotowania badacza, zarówno pod kątem merytorycznym, jak i specyficznych umiejętności niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań;

- b) dokonać wszelkiej staranności na etapie projektowania badania, przez odpowiedni dobór zakresu przedmiotowego i podmiotowego do celu badania, a także właściwego wyselekcjonowania narzędzi i metod badawczych, co pozwoli na zwiększenie wiarygodności uzyskanych informacji;
- c) dążyć do weryfikacji zdobywanych informacji przez uwzględnienie możliwie dużej liczby podmiotów objętych badaniami, a także zapewnić równoczesne korzystanie z wielu alternatywnych źródeł informacji;
- d) konfrontować wyniki prac na każdym z etapów procesu badawczego, zarówno z członkami zespołu badawczego, jak i osobami niezaangażowanymi bezpośrednio w prowadzone postępowanie;
- e) wykorzystać uzyskane wnioski z metody case study dla realizacji badań o charakterze ilościowym, co pozwoli na uzyskanie informacji o wyższym poziomie reprezentatywności i podda nowo sformułowane koncepcje kolejnej weryfikacji.

Przedstawiony w tekście trzyetapowy proces postępowania badawczego bazujący na wykorzystaniu metody case study w rozwoju teorii naukowych tworzy ramy postępowania, które w zależności od specyficznych potrzeb powinny zostać rozwinięte i doprecyzowane. Szczególną uwagę należy poświęcić zagadnieniom związanym z przygotowaniem kwestionariusza wywiadu oraz etapem wnioskowania.

Bibliografia

- [1] Dulinić E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1994.
- [2] Flick U., *Projektowanie badania jakościowego. Niezbędnik badacza*, [w:] G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [3] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. PWE, Warszawa 2011.
- [4] Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków 1999.
- [5] Marshall C., Rossman G.B., *Designing qualitative research*, Sage, Newbury Park 1989.
- [6] Palka S. (red.), *Orientacje w metodologii badań pedagogicznych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998.
- [7] Peterson K., Bickman L., *Using program theory in quality assessment of children's mental health services*, [in:] Chen H., Rossi P. (eds.), *Using theory to improve program and policy evaluations*, Greenwood, New York 1992.
- [8] Platt J., *Case study' in American methodological thought*, "Current Sociology" 1992, No. 40.

- [9] Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2012.
- [10] Schramm W., *Notes on case studies for instructional media projects*, Working paper for Academy of Educational Development, Washington 1971.
- [11] Yin R.K., *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks 2003.

METODA CASE STUDY W ROZWOJU TEORII NAUKOWYCH

Streszczenie

W tekście przedstawiono uwarunkowania stosowania metody case study dla potrzeb rozwoju teorii naukowych w ekonomii. Wykorzystana metoda studium przypadku polega na analizowaniu i omawianiu prawdziwych, często najbardziej aktualnych zjawisk gospodarczych. Dzięki możliwości pozyskania szczegółowych informacji dotyczących złożonych zależności analiza przypadku pozwala zrozumieć, opisać i wyjaśnić problem za pomocą nowych związków przyczynowo-skutkowych. W dalszej części artykułu przedstawiono specyfikę metody case study oraz opisano jej wykorzystanie w procesie badawczym uwzględniającym projektowanie postępowania, zbieranie i analizę danych oraz etap wnioskowania. Przedstawiona koncepcja stanowi ramy porządkujące pracę badacza, ale nie wyeliminuje potrzeby indywidualnego podejścia do każdego badanego przypadku.

SŁOWA KLUCZOWE: CASE STUDY, STUDIUM PRZYPADKU, TEORIA NAUKOWA, METODA, METODOLOGIA

THE METHOD OF CASE STUDY IN THE DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC THEORY

Abstract

This article presents how to implement the case study method for the process of development of scientific theories in economics. Case study method allows analyzing and discussing the real and often the most recent economic phenomena. With the ability to obtain detailed information about the complex relationships, case study method let us understand, describe and explain the problem from a new research perspective. In this paper there are present some specifics of case study method and also its implementation in a three-step research process, which consists of: design of the procedure, data collection and analysis and inference stage. That concept provides a framework for researchers to work with but will not eliminate the need of an individual approach to each examined case.

KEY WORDS: CASE STUDY, A SCIENTIFIC THEORY, METHOD, METHODOLOGY

DYSKURS ORGANIZACYJNY: MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA W BADANIACH

Wprowadzenie

Dobrze usadowione teoretycznie i praktycznie użyteczne badania nad procesem odnowy strategicznej organizacji powinny badać kontekst, zawartość, a także i proces odnowy zachodzący w czasie. Jedynie uwzględniając temporalną sekwencyjność zdarzeń, zdamy sobie sprawę z wagi zarówno elementów wejścia, warunkujących początek przedsięwzięcia, jak i uzyskiwanych rezultatów. Dyskurs organizacyjny jako metoda badawcza daje szansę spojrzenia na problemy odnowy strategicznej organizacji z głębią niedostępną dla zdecydowanej większości metod badań ilościowych. Żaden zestaw danych ilościowych nie niesie w sobie informacji dotyczących osobistych doświadczeń czy odczuć narratorów na drodze poznania, jak wydarzenia zostały skonstruowane przez aktywne podmioty tego procesu. Podejmujący decyzje rozwojowe – uczestnicy organizacji – nie tylko interpretują i nadają sens pojawiającym się zdarzeniom, lecz także, co również istotne, potrafią wpływać na dokonywane interpretacje zjawisk czy fenomenów rozwoju innych uczestników. Historie te, wypowiedane przez uczestników organizacji, prowadzą do interpretowania i rozumienia wielowymiarowego charakteru odnowy strategicznej, otwierając tym samym badaczom obszary dotychczas leżące nieco na uboczu głównych nurtów badawczych. Ciekawa badawczo staje się możliwość analizowania zmian prowadzących do odnowy strategicznej jako gry, w której strony podejmują dyskurs na argumenty, zwłaszcza wtedy, gdy proces ten przebiega już jakiś czas i nabrał znacznej dynamiki. Wielu różnych uczestników organizacji będzie brało udział w tej grze argumentów, nadając zupełnie odmienne znaczenia implementowanym procesom przedsiębiorczej odnowy

* Dr Bartłomiej J. Gabryś – Katedra Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

strategicznej. Referat podejmuje nietłwą próbę spojrzenia na dyskurs organizacyjny jako metodę badania przedsiębiorczej odnowy strategicznej organizacji.

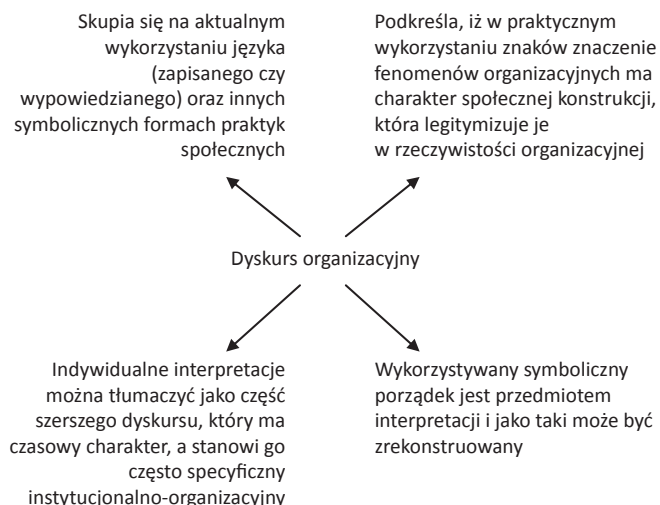
1. Istota dyskursu organizacyjnego

Określenie „dyskurs” w codziennym języku oznacza mniej więcej tyle co konwersacja, wymiana poglądów między różnymi ludźmi czy debata. Gdy debata ta ma charakter publiczny czy polityczny, również jest określana dyskursem – odpowiednio publicznym lub politycznym. Dodatkowe okoliczności mogą precyzować dyskurs i tak można mówić o debatach oksfordzkich: gdy dodatkowo pod uwagę bierze się temat czy proces tej debaty; dyskursie neoliberalnym: gdy analizujemy specyficzny ciąg argumentacji; czy o dyskursie pravicowym/lewicowym, gdy punkt odniesienia stanowi wizja świata określonego ugrupowania politycznego. Każdy z nich prowadzi jednak do ogólnej definicji traktowania dyskursu jako systemu ustanowionych i najczęściej wspólnie podzielanych znaczeń [9, s. 51]. Nabiera on szczególnego znaczenia tam, gdzie procesy zmian nabierają dynamicznego charakteru, a dyskurs stanowi ogniwo łączące język z zależną od kontekstu jego znaczeniową atrybucją, a wykorzystywane znaki języka i figury językowe stają się zrozumiałe jedynie w kontekście bardziej wysublimowanych gier językowych.

Punktem wyjścia artykułu jest zatem próba zaprezentowania teorii dyskursu i analizy dyskursu organizacyjnego, jako zdecydowanie różnych w procesach analizy języka czy znaków tego języka wśród innych metod, które zajmują się językiem w naukach społecznych. Mam tu na myśli zwłaszcza socjologię języka, czy opartą o etnometodologię analizę konwersacji. To, co szczególnie wyróżnia dyskurs organizacyjny, to głębokie zainteresowanie społeczno-strukturalną stroną wykorzystywanego języka, zwłaszcza wtedy, gdy przekłada się on na formę czy efektywność podejmowanych aktywności organizacyjnych. Istotne jest również rozróżnienie między teorią dyskursu (czy teoriami dyskursu) a analizą dyskursu. Pierwszy kładzie szczególny nacisk na rozwój ogólnych perspektyw teoretycznych, gdzie język stanowi o znaczeniu zjawisk, drugi natomiast skupia uwagę na empirycznym badaniu dyskursu [5, s. 23 i dalsze].

Co ciekawe, literatura przedmiotu wskazuje określenie „analiza dyskursu” nie jako jedną, specyficzną metodę, ale bardziej jako perspektywę badawczą w odniesieniu do szczegółowych obiektów badań, które rozumie się jako dyskurs. W praktyce badawczej oznacza to, iż pytania badawcze i ich przeniesienie na praktykę metodologiczną zależy w dużej mierze od dyscypliny reprezentowanej przez badacza i szkoły teoretycznej, z jakiej się on wywodzi. Stąd pojęcie dyskursu można odnosić do różnych fenomenów organizacyjnych czy celów badawczych z jakimi się wiąże [12, s. 1–34].

Rysunek 1. Konstytuanty dyskursu organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 3].

Będąc świadomym istniejących rozbieżności definicyjnych, dla jasności dalszego wywodu przyjmuję, że zarówno teoria (teorie) dyskursu, jak i analiza dyskursu należą do nurtu interpretatywnego, hermeneutyki (zwłaszcza w znaczeniu ścisłym, różnym od tradycyjnego) i badań o charakterze jakościowym. U ich podstaw leżą cztery kluczowe założenia wskazane na rysunku 1. Wskazane założenia jednoznacznie podkreślają społecznie znaczącą rolę dyskursu zarówno w procesie, jak i podejściu do atrybucji i stabilizacji znaczeń w organizacjach.

Aktorzy współczesnych organizacji odpowiedzialni za ich przedsiębiorczą odnowę strategiczną są silnie osadzeni w sporach o symbolicznych korzeniach dotyczących definiowania rzeczywistości organizacyjnej (na przykład w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji). Wykorzystują w tym celu środki zarówno o charakterze symbolicznym, jak i kulturowym na drodze tworzenia odpowiednio ukształtowanej grupy odbiorców. Szczególnie mocno widać to przez praktyki tworzonej narracji w ujęciu przyczynowo-skutkowym, w szeroko rozpowszechnianych metaforach czy obrazach, tego co pożądane i właściwe (na przykład pożądany stan finansów, przedstawiany jako obraz sukcesu obecnych czy porażki poprzednich zarządzających). Praktyki te mają swoje znaczenie w wielu aspektach, tworząc jasne granice tego, co jest lub nie jest dyskursem, a ich wybrane egzemplifikacje zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Granice praktyk dyskursu w organizacji



Etap powstawania	Etap efektów	Etap odzwierciedlenia w rzeczywistości
Pisanie, lektura, tworzenie analiz	Diagnoza, konsultacje	Codziennie konwersacje
Gesty symboliczne, określony strój, udział w demonstracjach związkowych	Specyficzne zabiegi higieniczne,	Nagradzanie i karanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 71].

2. O co pyta „dyskurs”? – kwestie metodyczne i ich adaptacja

Odnosząc się do wcześniejszej części definiującej dyskurs, nie można pozostawić bez głębszej analizy kwestii adaptacji metodyki badań jakościowych. W dziedzinie nauk ekonomicznych analiza dyskursu wymusza na badaczu spojrzenie na tekst, praktyki czy artefakty językowe nie jako na produkt subiektywnej czy obiektywnej oceny zakorzenionej w badanym przypadku, ale jako na materiał badawczy będący manifestacją określonego porządku wiedzy organizacyjnej, odnoszący się do aktywności uczestników organizacji. To właśnie przez ich pryzmat można zidentyfikować, a następnie badać procesy tworzenia, stabilizacji czy zmiany w organizacji na drodze jej odnowy.

Analiza dyskursu wymaga również uważnego spojrzenia na kwestie wykorzystania określonych metod jakościowych zakorzenionych w obszarze nauk społecznych, a w szczególności zwrócenia uwagi na następujące kwestie metodyczne:

- główny obszar badawczy to różnego typu oświadczenia (na przykład raporty roczne) i praktyki (publiczna prezentacja tych raportów), będące manifestacją ustrukturyzowanej wiedzy odnoszącej się do organizacji. Celem ich rekonstrukcji wymagane może stać się wykorzystanie ujęcia łączącego metody badań jakościowych z ilościowymi;
- może zachodzić konieczność ich adaptacji do wewnętrznych, dla tekstu, odniesień do zasad czy ograniczonych zasobów organizacji;

- dyskurs prawie zawsze funkcjonuje w kontekście innych dyskursów, gdzie relacje między nimi mogą mieć charakter diachroniczny czy synchroniczny. Ważny zatem staje się dobór uczestnika organizacji z perspektywy kogo przeprowadzamy analizę. To znacząco odróżnia analizę dyskursu od metodyki na przykład *case studies*, gdzie otrzymywany jest jeden, w miarę holistyczny obraz;
- poważnym problemem badacza jest również kwestia dużej ilości tekstu poddawanej analizie. Metody badań jakościowych analizują stosunkowo niewielkie ilości tekstu, dążąc do jego dalszej minimalizacji przez selekcję kluczowych elementów czy redukcję opartą o najważniejsze teksty lub wykorzystywaną teorię. Dyskurs, wychodząc z tych praktyk, posługuje się dodatkowo np. szczegółowymi klasyfikacjami struktur narracji.

Literatura przedmiotu daje też możliwość postawienia bardziej szczegółowych pytań. Zaproponowane pytania z pewnością nie wyczerpują całości dociekań, ale mogą stanowić punkt początkowy w podejmowanej analizie. Uważam, że do najważniejszych można zaliczyć¹:

- te związane z czasem: kiedy dany dyskurs zaistniał/przestał istnieć? które elementy miały charakter decydujący dla powstania dyskursu i jak zmieniały się w czasie?
- te związane z zasobami: kto, kiedy i w oparciu o jakie praktyki odnoszące się do danych zasobów stworzył dany dyskurs? kto jest głównym uczestnikiem danego dyskursu?
- te związane z analizowanym językiem: jakie elementy lingwistyczne czy symboliczne zostały wykorzystane? jaki jest sposób formowania i strukturyzowania się dyskursu z punktu widzenia języka?
- te związane z zawartością: jakie obiekty, koncepcje czy strategie zostały stworzone? co łączy dany dyskurs z innymi w organizacji? czy istnieją określone definicje elementów tworzących danych dyskurs?

Idąc głębiej w kierunku każdej z grup pytań, można oczywiście doszukać się większej ilości pytań badawczych. Analizując język, można np. poddać głębszej analizie kwestie związane z retoryką, gramatyką czy merytorycznością lub „nowomową” wypowiedzi. Można również pokusić się o stworzenie dodatkowej grupy lub szukać pytań syntetyzujących kilka lub wszystkie grupy pytań. Można zatem założyć istnienie sporego potencjału badawczego kryjącego się za dyskursem organizacyjnym.

¹ Pytania te zostały sformułowane w oparciu o szersze badania literaturowe, wśród których szczególnie korzystano z: [7; 6; 15].

3. Dyskurs a teoria organizacji i zarządzania

W ostatnim czasie zdaje się rosnąć zainteresowanie badaczy teorii organizacji i zarządzania ukierunkowane na czytelne określenie granic zarówno obiektów badawczych, jak i szerzej samych dyscyplin w ramach dziedziny nauk ekonomicznych². Literatura anglojęzyczna wskazuje na możliwość wykorzystania analizy języka jako jednego z elementów granicznych (specjalne wydania „Organization”, „Academy of Management Review” czy „Journal of Management Studies”). Ważne zatem jest wskazanie, jak istniejące podejścia badawcze do dyskursu mogą przyczynić się do poszerzenia wiedzy w zakresie granic ich efektywnego wykorzystania.

Dominujące podejścia badawcze dyskursu organizacyjnego w teorii organizacji można oprzeć na dwóch przeciwstawnych osiach. Jedną z nich to ujęcie konstruktywistyczno-krytyczne, druga to badania kontekstu – a badania tekstu. Konstruktywizm sugeruje, iż dyskurs tworzy organizacyjną rzeczywistość przez kształtowanie sposobu, w jaki o pojawiających się kwestiach można się wypowiadać, sposobu, w jaki uczestnicy organizacji odnoszą się do tych kwestii, oraz do wiedzy organizacyjnej, jaka w oparciu o nie powstaje. Z kolei odejście krytyczne skupia uwagę na procesach włączania struktur władzy, politykowania i ideologizowania. Druga z analizowanych osi może się opierać na analizach tekstu *sensu stricto* lub na badaniu szerszego kontekstu (np. w zgodzie z zaleceniami teorii interesariuszy), w jakim dyskurs się pojawia.

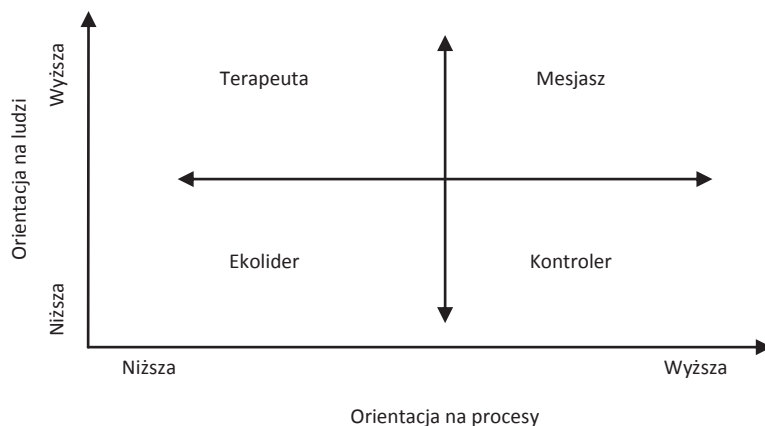
Istniejące badania poddają analizie najczęściej jeden z obszarów. Nie jest to oczywiście wada, aczkolwiek można przypuszczać, że wiele z tego co nowe i mało rozpoznane może pojawiać się na przecięciach tych osi czy między ich krańcowymi obszarami. Można postawić tezę, iż przyszłe badania odnowy strategicznej organizacji powinny eksplorować te obszary zarówno z poziomu makro, jak i mikro, uwzględniając jednocześnie władzę, dominujący dyskurs oraz tekst.

Ciekawe poznawczo jest również podejście historyczne wywodzące się z teorii przywództwa autorstwa S. Westerna, który określił cztery dominujące typy dyskursu w organizacji³. Graficzna prezentacja na rysunku 3 ma charakter autorski i zawiera w sobie propozycję spojrzenia na te cztery typy dyskursu z perspektyw orientacji na procesy i orientacji na ludzi. Istotnym z punktu widzenia analizy rysunku 3 jest zwrócenie uwagi na użyte określenia „Niższa – Wyższa”. Nie zakładam bowiem braku tej cechy, a jedynie zmniejszony poziom jej natężenia, wynikający z nacisku, jaki jest kładziony na nią w dominującym dyskursie.

² Widać to wyraźnie w: [1; 10; 11].

³ Szerzej piszę o tym w: [3].

Rysunek 3. Dominujący dyskurs w organizacji



Źródło: opracowanie własne w oparciu o: [13].

4. Egzemplifikacja analizy dyskursu

Celem uproszczonej egzemplifikacji analizy dyskursu jako przedmiot badań wybrano proces wprowadzania zmian do organizacji zmierzających do jej przedsiębiorczej odnowy strategicznej, wynikający z przejęcia innej dużej organizacji na rynku dystrybucji energii elektrycznej⁴. W badaniu korzystano z raportów rocznych udostępnionych przez Spółkę za lata 2010–2012.

Wybrany podmiot charakteryzował się następującymi cechami: Grupa TAURON jest jednym z największych podmiotów gospodarczych w Polsce – dysponuje kapitałem własnym 16,5 mld zł. Holding jest największym dystrybutorem energii elektrycznej w kraju. Sieci dystrybucyjne spółek należących do grupy obejmują 18,3% powierzchni kraju. Usługi dystrybucyjne świadczone są na obszarze ponad 57 tys. km², za pośrednictwem 223,7 tys. km linii energetycznych. Spółki skupione w Grupie TAURON sprzedają około 35,5 TWh energii elektrycznej (w 2011 r.) do ponad 5,2 mln odbiorców końcowych. Ponadto holding kontroluje 20% polskich zasobów węgla kamiennego oraz osiąga 5% wskaźnik krajowego wydobycia węgla kamiennego. Grupa TAURON jest drugim co do wielkości producentem energii elektrycznej w Polsce. Moc elektrowni skupionych w Grupie w 2011 r. to około 5,6 GW. Grupa TAURON to także największy dostawca ciepła na Górnym Śląsku⁵.

⁴ Pogłębioną analizę tych procesów zawarłem w: [2; 4].

⁵ Źródło: <http://www.tauron-pe.pl/tauron/grupa-tauron/Strony/o-grupie-tauron.aspx>, [15.01.2013].

Analizując grupę pytań związanych z czasem w badanej organizacji, można zauważyć wypowiedzi sugerujące moment pojawienia się wyższej efektywności („zauważalnie poprawiły się wyniki” (...) „znaczny przyrost majątku” (...) „poprawa płynności finansowej”). Przełom 2009–2010 jest widoczny jako punkt przejścia, gdzie zaczyna się akcentować zwłaszcza poprawę efektywności – interesujący jest w tym przypadku fakt, iż prawie dokładnie rok wcześniej zmieniono władze spółki.

„Działania podejmowane przez Zarząd sprawiły, że w 2010 roku zauważalnie poprawiły się wyniki Grupy TAURON”. Raport roczny spółki za 2010.

„W porównaniu z 2009 rokiem Grupa TAURON osiągnęła wyższe przychody ze sprzedaży i wynik netto. Zauważalne były też znaczny przyrost majątku i kapitałów własnych oraz poprawa płynności finansowej. Poprawa wyników i stabilna sytuacja majątkowa umożliwiły spółce wypłatę dywidendy”. Raport roczny spółki za 2010.

Analizując grupę pytań związanych z zasobami, można zauważyć, iż kładzie się nacisk na efektywność ich wykorzystania dzięki zaangażowaniu zarządzających w wyznaczenie obszarów rozwoju gwarantujących najwyższą stopę zwrotu („najwyższe stopy zwrotu” (...) „obniżenie kosztów finansowania” (...) „wyższą ocenę wiarygodności”). Znowu zastanawiające może być wskazanie „nowych zarządzających” co do tych obszarów, które uważają za najbardziej pożądane z punktu widzenia efektywności wykorzystania posiadanych zasobów, tak jakby ich wcześniej nie było lub były błędnie określone.

„Nowa strategia została zatwierdzona pod koniec kwietnia 2011 roku. W najbliższych latach będziemy się skupiać na rozwoju w tych obszarach, które gwarantują najwyższe stopy zwrotu z inwestycji oraz na dywersyfikacji portfela wytwórczego”. Raport roczny spółki za 2011.

„W 2010 roku wdrożyliśmy model centralnego finansowania Grupy TAURON, który wpływa m.in. na obniżenie kosztów finansowania zewnętrznego i zwiększenie możliwości pozyskania finansowania, przekładając się tym samym na wyższą ocenę kondycji finansowej spółki wystawianą przez agencje ratingowe”. Raport roczny spółki za 2010.

Analizując grupę pytań związanych z językiem, można dostrzec ciekawe gry językowe związane z innym uczestnikiem organizacji – Radą Nadzorczą. Zauważalna jest deklarowana pozycja Rady w stosunku do Zarządu Spółki wyrażona w sposób silny i dobitny („zaakceptowaliśmy” (...) „zgodziliśmy się”). Jest to o tyle ciekawe, iż oba te organy kształtujące przyszłość organizacji powinny ze sobą współpracować w tych elementach, które mogą stanowić o odnowie organizacji w przyszłości (a tym na pewno jest „Strategia Spółki”). Co więcej, Zarząd Spółki wypowiada się w pierwszej

osobie i wypowiedź przyjmuje osobisty charakter prezesa Zarządu, gdy w przypadku Rady Nadzorczej mamy do czynienia z bezosobowymi decyzjami organu Spółki.

„W ocenie Rady Nadzorczej modyfikacja strategii umożliwi Grupie TAURON poprawę jej pozycji wśród innych firm z branży energetycznej. Dlatego pod koniec kwietnia zaakceptowaliśmy zmodyfikowaną strategię i zgodziliśmy się na jej wdrożenie”. Raport roczny spółki za 2012.

Analizując grupę pytań o zawartość dyskursu, niezwykle silnie akcentuje się wymiar efektywnościowy podejmowanych działań („program poprawy efektywności” (...)) „wygenerować 295 mln oszczędności”). Niezmiernie ciekawa badawczo będzie kontynuacja analizy tych zamierzeń, ale w oparciu o wyniki za wskazany okres (2010–2012) w raporcie rocznym kończącym ten czas. Ewentualne rozbieżności wyniku finansowego będą stanowić obszar nowego dyskursu w organizacji, zwłaszcza z akcjonariuszami.

„Szczególnie duży nacisk położyliśmy na restrukturyzację kapitałową. Uruchomiliśmy ponadto program poprawy efektywności, który pozwoli nam zredukować koszty operacyjne o miliard złotych w latach 2010–2012. W ramach działań podjętych w 2010 roku udało nam się wygenerować już 295 mln zł oszczędności, co pozwala oczekiwać, że do końca 2012 roku zrealizujemy nasze założenia”. Raport roczny spółki za 2011.

Zaprezentowane grupy pytań i wybrany dominujący dyskurs można podsumować następująco: dotychczasowi zarządzający (do 2009 r.) w sposób nieefektywny wykorzystywali posiadane zasoby, dokonywali wyboru nie najefektywniejszych obszarów rozwoju organizacji, w związku z czym zachodzi konieczność optymalizacji działań strategicznych, czemu służą aktywności obecnych zarządzających (po 2009 r.). Istnieje zgoda między organami Spółki co do kierunku działań, aczkolwiek to po stronie zarządzających można doszukać się bardziej osobistego zaangażowania niż po stronie Rady Nadzorczej. Wykorzystywany język może sugerować również istnienie niejawnego konfliktu władzy w Spółce.

Podsumowanie

Postawiony na wstępie artykułu cel zaprezentowania dyskursu organizacyjnego jako metody badawczej ze swoimi wadami i zaletami wydaje się być spełniony. Nie oznacza to jednak wyczerpania tematu, a bardziej może stanowić przyczynek do szerszej dyskusji nad wykorzystaniem metod interpretatywnych w badaniach nad odnową strategiczną organizacji. Z dużą dozą pewności można twierdzić, że ich wykorzystanie może napotkać na opór tych, którzy są przywiązani do stawiania hipotez

i ich statystycznej weryfikacji. Dyskurs organizacyjny nie da prostych odpowiedzi pozwalających na taką weryfikację. Należy go traktować bardziej jako sposób szukania odpowiedzi na pytania badawcze, a czasem i stawiania tych pytań w sytuacjach wyjątkowych, wykraczających zdecydowanie poza obszar badań weryfikowanych z wykorzystaniem jedynie operatu statystycznego. To jego ogromna zaleta, choć dla części badaczy w naukach społecznych również największa wada wymagająca zmiany nastawienia umysłu, co w niektórych przypadkach jest już samo w sobie wyzwaniem.

Bibliografia

- [1] Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [2] Gabryś B.J., *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami: dyskurs organizacyjny*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wydanie II zmienione, praca zbiorowa pod red. W. Czakona, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [3] Gabryś B.J., *Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. H. Jagody, J. Lichtarskiego, S. Nowosielskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014 (w druku).
- [4] Gabryś B.J., *Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających*, [w:] *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 310, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [5] Gee J.P., *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method*, Routledge, London 2011.
- [6] Jaworski A., Coupland N., *The discourse reader*, 2nd ed., Routledge, London 2006.
- [7] Keller R., *Entering Discourse: A New agenda for Qualitative Research and Sociology of Knowledge*, "Qualitative Sociology Review" 2012, Vol. 8, No. 2.
- [8] Keller R., *Doing Discourse Research. An Introduction for Social Scientists*, Sage, London 2013.
- [9] Mead G.H., *Mind, Self, and Society*, The University of Chicago, Chicago 1934.
- [10] Oleksyn T., *Granice zarządzania*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalewskiego, Difin, Warszawa 2008.
- [11] Sudoł S., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).

- [12] Van Dijk T.A., *Discourse as structure and process. Discourse Studies*, Sage, London 1997.
- [13] Wood L.A., Kroger R.O., *Doing Discourse Analysis: Methods for studying action in talk and text*, Sage, Thousand Oaks 2000.
- [14] Western S., *Leadership: a critical text*, Sage, Thousand Oaks 2008.
- [15] Wetherell M., *Positioning and interpretative repertoires: conversation analysis and post-structuralism in dialogue*, "Discourse and Society" 1996, Vol. 9, No. 3.

Netografia

- [1] <http://www.tauron-pe.pl/tauron/grupa-tauron/Strony/o-grupie-tauron.aspx>

DYSKURS ORGANIZACYJNY: MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA W BADANIACH

Streszczenie

Celem artykułu jest próba zaprezentowania dyskursu organizacyjnego jako metody badania fenomenów współczesnych organizacji na drodze ich przedsiębiorczej odnowy strategicznej stanowiącej tło rozważań. Identyfikuje on istotę teorii dyskursu i analizy dyskursu, wskazując ich konstytuanty, przykładowe praktyki czy potencjalne obszary pytań badawczych z ich wykorzystaniem. Następnie odnosi dyskurs organizacyjny do teorii organizacji i zarządzania, uszczegóławiając najczęściej wykorzystywane podejścia badawcze w analizie dyskursu. Całość poparta jest egzemplifikacją w oparciu o wybrane przedsiębiorstwo sektora energetycznego.

SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA BADAŃ, DYSKURS ORGANIZACYJNY, STRATEGICZNA ODNOWA ORGANIZACJI

ORGANIZATIONAL DISCOURSE: POSSIBILITIES AND LIMITS IN RESEARCH PERFORMANCE

Abstract

The basic goal of the paper is to presents organizational discourse as a method for researching phenomena's of contemporary organizations on theirs road to strategic entrepreneurial renewal as a background of considerations. It identify essence of theory of discourse and discourse analysis, examples of practices and potential questions to be answered in this vein. Next, it relates organizational discourse to theory of organization and management, depicting most common research approaches to it. Theoretical considerations, than, are supported with research example of organization from electro energy sector.

KEYWORDS: RESEARCH METHODOLOGY, ORGANIZATIONAL DISCOURSE, STRATEGIC ENTREPRENEURIAL RENEWAL

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY ZATRUDNIENIA JAKO WYRAZ ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH ORGANIZACJI – ZARYS PROBLEMU

Wprowadzenie

Wzrastający dynamizm otoczenia skłania do rozważań o zdolnościach umożliwiających organizacji odpowiadanie na zmieniające się szanse i neutralizowanie zagrożeń. Tym bardziej, że w niestabilnych warunkach otoczenia zdolności, które pozwalają organizacji dostosowywać się do zmian wyłącznie przez podtrzymanie ciągłości operacji prowadzonych w przeszłości, okazują się dalece niewystarczające [12, s. 111–125]. Te bowiem umożliwiają jej „życie”, ale w krótkim okresie, ponieważ pozwalają na prowadzenie bieżącej aktywności za pomocą mniej więcej tych samych technik, w tej samej skali, z oferowaniem istniejących produktów i usług tej samej populacji klientów [8, s. 254–279].

Zatem wzrost dynamizmu otoczenia – określanej jako zmiany w konkurencyjnym otoczeniu wpływające na charakter konkurencji oraz sposób reagowania na potrzeby klientów i sytuację w branży [18, s. 347–363] – może znacząco osłabić wpływ tego typu zdolności na wyniki przedsiębiorstwa. Przykładowo ignorowanie zmian w strukturze zatrudnienia w sytuacji, kiedy uwarunkowania otoczenia wskazują na potrzebę takich zmian, może prowadzić do przerostu zatrudnienia i podniesienia kosztów.

Warto zatem podejmować próby rozpoznawania zdolności, które mogą stanowić narzędzie używane przez organizacje do manipulowania istniejącymi zasobami

* **Dr hab. Jarosław Karpacz prof. UJK** – Zakład Zarządzania Strategicznego, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

w celu tworzenia nowych ich konfiguracji [9, s. 1105–1121]. Współcześnie uważa się, że spośród wielu zasobów organizacji przede wszystkim zasoby ludzkie stanowią o jej przewadze konkurencyjnej [10, s. 94]. Na tle innych zasobów cechuje je daleko posunięta specyfika związana z ich wrażliwością psychospołeczną, zróżnicowaniem, zmiennością zachowań i aktywnością [13, s. 215]. Ponadto przeobrażanie zasobów dokonujące się w organizacji nie może przebiegać bez udziału ludzi. Wymaga to zarządzania, w trakcie którego zasoby ludzkie są aktywowane w kierunku osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zamierzonych celów.

Takimi wydają się być zdolności dynamiczne pomagające organizacji w nabywaniu przekonania potwierdzającego lub odrzucającego potrzebę zmian w wymaganych aktywach [16, s. 1395–1401].

Osią prowadzonych rozważań będzie problem badawczy zawierający się w pytaniu: *Jakie są przejawy zdolności organizacji w rekonfigurowaniu zasobów ludzkich podporządkowanemu konkretnym celom?*

Mając na uwadze, iż struktura zatrudnienia może mieć kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji, szczególnie w warunkach burzliwych zmian otoczenia, zdecydowano się na rozpoznanie zdolności przystosowania struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków otoczenia.

1. Pojęcie i zarys zakresu znaczeniowego zdolności dynamicznych

Z uwagi na fakt, iż istniejące w literaturze definicje pojęcia „zdolności dynamiczne” są wyrazem rozumienia tego konstruktów przez badaczy, przegląd wybranych koncepcji pozwala przyrzeć się ich poglądom na ten temat (por. tabela 1).

Przywołane definicje pojęciowe zdolności dynamicznych wskazują, że ich poziom determinuje zdolność organizacji do identyfikacji szans i zagrożeń oraz reagowania na nie. Oprócz zmiany rutynowych sposobów postępowania zmieniają one także bazę zasobową organizacji. Zatem oddziałują na zbiór posiadanych przez organizację zasobów, kształtując jego elementy zarówno pod względem ilości, jak i jakości, co tworzy bazę zasobową organizacji. Organizacje czynią to, pozbywając się mniej potrzebnych zasobów oraz pozyskując te, które są niezbędne w procesach tworzenia wartości [6, s. 156]. Zdolności dynamiczne stanowią bowiem proces integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów po to, by reagować na zmiany rynku bądź je wywoływać [2, s. 678]. Zdolność ta jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa do rozpoznawania szans i zagrożeń oraz odpowiadania na nie, co pociąga za sobą modyfikowanie i/lub tworzenie zdolności zwykłych, umożliwiających dokonanie zmian. To właśnie zdolności dynamiczne organizacji są

uważane za determinantę jej sukcesu lub porażki [3, s. 38]. Jest to tym istotniejsze, że dążenie organizacji do nieśmiertelności, mierzonej trwałością źródeł przewagi konkurencyjnej, może być zabójcze, ponieważ utrudnia pozbywanie się zasobów nieefektywnych [4, s. 54].

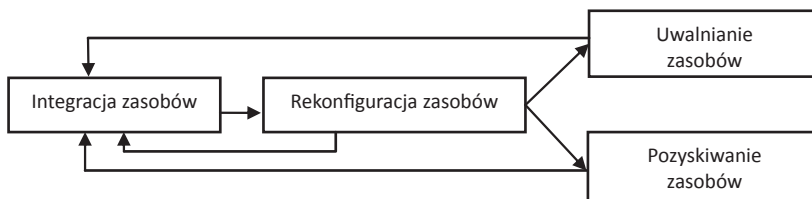
Tabela 1. Wybrane definicje pojęciowe zdolności dynamicznych

Autor	Definicja pojęciowa
Agarwal R. i Helfat C.E.	Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania swojej bazy zasobowej.
Blyler M. i Coff R.	Zdolności dynamiczne to proces integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów po to, by reagować na zmiany rynku bądź je wywoływać.
Teece D., Pisano G. i Shuen A.	Zdolności dynamiczne umożliwiają organizacjom odnowę kompetencji umożliwiających zarządzanie strategiczne wewnętrznymi i zewnętrznymi umiejętnościami, rutynami i zasobami niezbędnymi do utrzymywania wyników w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego.
Teece D.	Zdolności dynamiczne są to wyższego rzędu kompetencje, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji skierowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego bądź kształtowanie tych zmian.
Eisenhardt K.M. i Martin J.A.M.	Zdolności dynamiczne stanowią narzędzie, które może zostać użyte do manipulowania istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych ich konfiguracji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, s. 283; 9, s. 1105–1121; 2, s. 678; 17, s. 509–533; 16, s. 1395–1401].

Zdolności dynamiczne organizacji w ujęciu procesowym przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Procesowe ujęcie zdolności dynamicznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [5, s. 61].

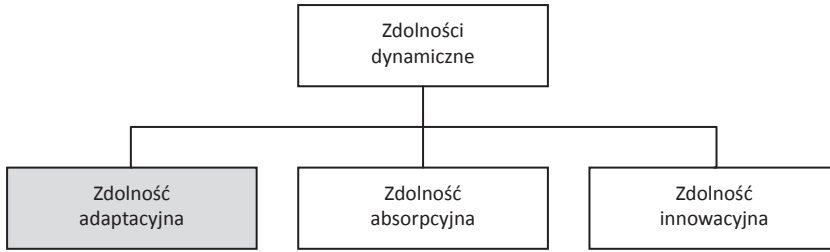
Definiując zdolności dynamiczne w ujęciu konfiguracyjnym, uwaga badawcza koncentruje się na procesach kształtowania bazy zasobowej organizacji obejmującej również zasoby ludzkie. Uwalnianie i pozyskiwanie zasobów to procesy związane z odpowiadaniem na zmiany otoczenia bądź zmiany te kreujące. Modyfikują one zbiór własnych zasobów przedsiębiorstwa albo przez jego zwiększenie, albo też zmniejszenie. Oba te działania są podporządkowane uzyskaniu dokładnie takiej bazy zasobów, która jest wymagana, by sprawnie zrealizować cel. Integracja zasobów to działanie o charakterze organizatorskim, polegające na takim ich uporządkowaniu, alokacji do odpowiednich jednostek organizacyjnych, opracowaniu właściwych sposobów wykorzystania, które prowadzą do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Ten zabieg jest skierowany wyraźnie do wnętrza organizacji i odzwierciedla potrzebę takiej alokacji zasobów oraz takiego ich dopasowania do statycznych i dynamicznych elementów, aby osiągnąć efekt synergii. Rekonfiguracja to działanie, które odzwierciedla dynamiczny charakter zdolności. Polega ona na adaptacji reaktywnej lub proaktywnej do zmieniających się warunków otoczenia oraz uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Rekonfiguracja może prowadzić do modyfikacji przyjętych sposobów integrowania zasobów z organizacją albo też do ich wymiany z otoczeniem. Kluczowe znaczenie ma to, że to rekonfiguracja jest motorem zmian.

2. Składowe zdolności dynamicznych

Jednak nie każda zmiana struktury zatrudnienia może być uznana za przejaw zdolności dynamicznej. Za taką można uznać tylko tę, która jest powtarzalna i podporządkowana konkretnym celom. Dlatego też pojedyncza, przypadkowa zmiana struktury zatrudnienia nie oznacza istnienia zdolności dynamicznej. Może wynikać z przypadku albo nawet działania przeciwnego, przynoszącego skutki przeciwne do zamierzonych. Stąd kategoria zdolności dynamicznych odzwierciedla nie tyle zmianę i nie tylko uczenie się jako mechanizm zmiany, lecz przede wszystkim wyuczony i powtarzalny wzorzec dokonywania zmian organizacyjnych podporządkowany konkretnemu celowi.

Dlatego powtarzalne działania organizacji związane z przystosowaniem struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków w otoczeniu, których rozpoznanie w niniejszym opracowaniu się podjęto, można uznać za przejaw zdolności adaptacyjnej stanowiącej jedną ze składowych zdolności dynamicznych organizacji. Składowe zdolności dynamicznych przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Składowe zdolności dynamicznych



Źródło: opracowanie własne.

W skład zdolności dynamicznych wchodzi bowiem:

- zdolność adaptacyjna – możliwość przystosowywania się we właściwym czasie do zmian otoczenia oraz dopasowywania zasobów do wymogów zewnętrznych;
- zdolność absorpcyjna – możliwość rozpoznawania wartości nowej, zewnętrznej wiedzy, jej pozyskiwania czy wchłaniania przez już istniejącą wiedzę wewnętrzną, a w efekcie – jej wykorzystywania;
- zdolność innowacyjna – możliwość poszukiwania niezwykłych, nowatorskich rozwiązań, co przejawia się w rozwijaniu nowych produktów lub usług, metod wytwarzania lub świadczenia usług, a także w wypracowywaniu nowych form organizacyjnych lub tworzeniu nowych rynków [19, s. 31–51].

Dotychczas przedstawioną strukturę nośną należy odnieść do otoczenia oddziałującego na zdolności dynamiczne, które z kolei wpływają na bazę zasobową przedsiębiorstwa przez przeobrażenia operacyjnych rutyn i procesów.

Zdolności dynamiczne mogą się przejawiać na kilka sposobów:

- mogą pozytywnie wpływać na wyniki przedsiębiorstwa, pozwalają bowiem na identyfikowanie szans i odpowiadanie na nie przez rozwijanie nowych procesów, a także trafionych produktów i usług [14, s. 356–372], które mają potencjał w kierunku zwiększania przychodów;
- mogą poprawiać szybkość, skuteczność i efektywność, z jaką przedsiębiorstwo reaguje na zmiany otoczenia, co z kolei może pozytywnie wpływać na wyniki przedsiębiorstwa i przyczyniać się do zwiększenia dochodów przez obniżkę kosztów działalności operacyjnej [21, s. 187–199];
- pozwalają na poszerzenie zestawu wariantów działania o te, które uprzednio były dla przedsiębiorstwa niedostępne, przez co pośrednio przyczyniają się do zwiększenia wyników, a co za tym idzie – wzrostu przychodów lub zysków [8, s. 254–279].

Podjęty problem zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa jest tym istotniejszy, ponieważ adaptacja do otoczenia jest podstawą działania przedsiębiorstwa

odnoszącego sukcesy, bez względu na to, czy zmiany mają charakter cząstkowy, czy transformacyjny. Podejście do adaptacji jako organizacyjnego poszukiwania dopasowania do uwarunkowań otoczenia jest jednym z podstawowych założeń, wręcz kanonem myślenia strategicznego.

3. Procedura prowadzenia studium przypadku i jej rezultaty

Łączna liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie jest wyrazem ilościowego stanu potencjału ludzkiego tego przedsiębiorstwa [13, s. 215]. Sama jednak liczba pracowników nie określa w pełni potencjału ludzkiego organizacji – równie ważny jest poziom ich wiedzy i umiejętności, ich mobilność czy struktura zatrudnienia. W niniejszym opracowaniu uwaga jest skoncentrowana na zdolnościach organizacji do aktywnego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu (zdolność adaptacyjna) w zakresie dopasowywania struktury zatrudnienia. Sama struktura zatrudnienia w naukach społecznych zazwyczaj jest odnoszona do skali makro gospodarki [15, s. 27–51], mezoregionu [11, s. 957–969], a rzadziej do pojedynczych organizacji [7, s. 429–463]. Dla potrzeb niniejszego tekstu przyjęto, że struktura zatrudnienia to organizacja (pracy) i proporcje różnych typów pracowników w przedsiębiorstwie. Charakterystyka struktury zatrudnienia w organizacji może być dokonywana w oparciu o różne kryteria, m.in.: płeć, wiek, poziom wykształcenia, typ pracowników ze względu na ich znaczenie dla organizacji (kluczowi, pomocniczy, peryferyjni, zewnętrzni), liczby pracowników na poszczególnych stanowiskach itp. [22, s. 108–125]. W niniejszym artykule przyjmuje się, że przez strukturę zatrudnienia rozumiana jest liczba pracowników w zidentyfikowanych kluczowych grupach stanowisk pracy.

Dla potrzeb zaprezentowania metody analizy zdolności adaptacyjnej jako jednej ze składowych zdolności dynamicznych posłużono się przypadkiem przedsiębiorstwa produkcyjnego z województwa śląskiego. Firma X jest średnim zakładem produkcyjno-handlowo-usługowym, powstałym w 1996 roku działającym w branży budowlanej. Głównym obszarem działalności przedsiębiorstwa jest produkcja i montaż stolarki okiennej oraz drzwiowej produkowanej z profili PVC i aluminiowych. Wybór przedsiębiorstwa nie był przypadkowy – poszukiwano bowiem przedsiębiorstwa, w którym w ostatnich latach zachodziły istotne zmiany w strukturze zatrudnienia w zakresie liczby pracowników na poszczególnych stanowiskach. Poszukiwano także organizacji, która łączy różne typy działalności – produkcję, usługi i handel – co pozwoli na uchwycenie dynamiki w różnych grupach stanowisk. Wzmiankowane przedsiębiorstwo spełnia wszystkie z powyższych warunków. W 1996 roku przedsiębiorstwo zatrudniało zaledwie 9 pracowników, w okresie szczytowym – latach 2007–2010 – w firmie było zatrudnionych ponad 200 pracowników, a obecnie w organizacji pracuje

70 osób. W 2011 roku firma była zaliczona do grona najszybciej rozwijających się organizacji województwa śląskiego.

Argumentem decydującym o wyborze respondenta do badań był fakt, że choć pewne elementy zdolności dynamicznej są osadzone w organizacji, to jednak zdolność oceny i określenia zmian w konfiguracji zasobów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) należy do naczelnego kierownictwa.

Respondentem był prezes i główny udziałowiec w jednej osobie. Co więcej, prezes jako jedyna osoba w opisywanej organizacji podejmuje decyzje o zatrudnianiu i zwalnianiu grup pracowniczych, decydując tym samym o zdolności adaptacyjnej organizacji. Mimo znacznego rozmiaru organizacji decyzje personalne pozostały domeną osoby zarządzającej całością organizacji, co może być uzasadnione rodzinnym charakterem opisywanej firmy. Podstawą dla niniejszego studium przypadku był wywiad semistrukturyzowany przeprowadzony z prezesem firmy X 7 maja 2013 r. oraz analiza dokumentacji organizacji. Prowadzący badania od 2003 roku doradza także prezesowi w zakresie podejmowanych decyzji finansowych, co pozwoliło na zgromadzenie znaczącej wiedzy na temat rozwoju organizacji, jej problemów oraz kluczowych uwarunkowań jej funkcjonowania.

W opisywanym przedsiębiorstwie jest pięć podstawowych grup pracowniczych, decydujących o wynikach finansowych organizacji. Należy do nich zaliczyć: grupę najliczniejszą – pracowników produkcyjnych, grupę pracowników magazynowych, projektantów, sprzedawców i pracowników administracji (określaną przez prezesa mianem „biurokracji”). W tabeli 2 przedstawiono zmiany w liczbie zatrudnionych pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy.

Tabela 2. Zmiana w liczbie zatrudnionych według rodzaju stanowisk

Grupa stanowisk	Liczba zatrudnionych w roku 2010			Liczba zatrudnionych w roku 2011			Liczba zatrudnionych w roku 2012		
	Stan początkowy	Stan końcowy	Zmiana +/-	Stan początkowy	Stan końcowy	Zmiana +/-	Stan początkowy	Stan końcowy	Zmiana +/-
produkcja	158	146	-12	146	116	-30	116	75	-41
magazyn	7	7	0	7	7	0	7	5	-2
projektowanie	11	9	-2	9	7	-2	7	3	-4
sprzedaż	3	3	0	3	4	+1	4	4	0
administracja	8	8	0	8	8	0	8	8	0
RAZEM	187	173	-14	173	142	-31	142	95	-47

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowany spadek liczby zatrudnionych w okresie objętym badaniem stanowi wyraz uwalniania zasobów ludzkich. Zmiany w liczbie zatrudnionych pracowników

były spowodowane przede wszystkim trudnościami finansowymi przedsiębiorstwa wynikającymi z braku płynności finansowej spowodowanej nietrafionymi decyzjami inwestycyjnymi i niespłaconymi zobowiązaniami przez dwóch dużych kontrahentów. Podejmowane działania miały na celu przede wszystkim optymalizację kosztów. Oto jak na temat samych zmian w liczbie pracowników w latach 2010–2012 mówi prezes:

„Przyczyną były zmniejszone ceny na rynku, w odniesieniu do poszczególnych zleceń, czyli spadek cen wyrobu końcowego. Najpierw się to odbija na cięciu najjaśniejszych kosztów, czyli po zatrudnieniu, potem dopiero po materiałach, jak ludzie dojrzewają, czyli negocjuje się z dostawcami. Kolejnym powodem był spadek w ogóle ilości zamówień. (...) czyli redukowało się tam, gdzie ktoś był niepotrzebny. Jeżeli największe oszustwa i najniższe ceny były na obiektach, dlatego najbardziej został zredukowany dział projektowy, na te obiekty. (...) Wewnętrzne przyczyny zmian to były sporadyczne, tak jak w każdej firmie. Najbardziej się zwalnia leni, a tym (dobrym) się robi podwyżkę – to jest taka parodia, pomimo kryzysu (...)”

Zmiany w zatrudnieniu oraz ich kierunki sumarycznie przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Kierunki zmian w zatrudnieniu w firmie X

stanowisko	W roku 2010			W roku 2011			W roku 2012		
	zlikwidowane	nowo utworzone	utrzymane	zlikwidowane	nowo utworzone	utrzymane	zlikwidowane	nowo utworzone	utrzymane
produkcja	17	5	141	34	4	112	49	8	67
magazyn	0	0	7	0	0	7	2	0	5
projektowanie	2	0	9	2	0	7	4	0	3
sprzedaż	0	0	3	0	1	3	0	0	4
administracja	0	0	8	0	0	8	0	0	8

Źródło: opracowanie własne.

Cele wprowadzania zmian to przede wszystkim zwiększenie efektywności kosztowej działań, co może się odbywać dzięki podjęciu określonych czynności w zakresie redukcji czasu realizacji działań. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zmiana liczby zatrudnionych ma dużą wagę, gdyż może przyczynić się do uzyskania oszczędności kosztowej poprzez obniżkę kosztów pracy „żeby się zmieścić z kosztami w firmie” (optymalizacja kosztów – przyp. autorów). Jednakże preferowanie efektywności kosztowej w tym przedsiębiorstwie nie odbywa się kosztem skuteczności, co niewątpliwie zapobiega stawianiu „fałszywych” celów, których nie udałoby się skorygować wysoką efektywnością. Działania efektywne bowiem nie oznaczają, iż są jednocześnie skuteczne [20, s. 217]. Wyrazem takich działań prezesa jest drugi z postawionych dla wprowadzanych zmian celów, a mianowicie

„jak najmniejsze ograniczenie sprawności działania – tak, by na wypadek pozyskania nowych zleceń można było je należycie i szybko wykonać”. Wiedząc, że utrzymywanie rezerwy zasobów ludzkich, która ma umożliwić organizacji dostosowanie do zmian, zwiększa koszty przedsiębiorstwa, stąd ocena stopnia zbieżności rzeczywistych skutków wprowadzonych zmian w liczbie zatrudnionych z założonymi celami.

Aby ocenić jakość decyzji kadrowych, analiza struktury zatrudnienia powinna być wzbogacona o analizę jakościową. Jej wynikiem jest naturalnie subiektywna ocena wprowadzonych i zaniechanych przez respondenta zmian w liczbie zatrudnionych. Jednak, jak wynika z poniższego przykładu (zestawienie tabeli 4 z wypowiedzią prezesa – przedstawioną poniżej), wnioski nie muszą być oczywiste. Aby ocenić zmiany, pytano o trzy zasadnicze aspekty: ocenę samej zmiany, ocenę skutków zmian oraz zbieżność skutków zmian z postawionymi celami. Wykorzystano do tego skalę pięciostopniową. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena procesu i skutków zmiany oraz stopnia, w którym zmiany przyczyniły się do realizacji postawionych celów strategicznych w latach 2010–2012

Ocena procesów zmian	1 – bardzo łatwa	2 – łatwa	3 – umiarkowanie trudna	4 – trudna	5 – bardzo trudna	0 – nie dotyczy
produkcja			X			
magazyn			X			
projektowanie	X					
sprzedaż	X					
administracja						X
Ocena skutków zmian (wyniki zmiany)	1 – bardzo słabe	2 – słabe	3 – przeciętne	4 – dobre	5 – bardzo dobre	0 – nie dotyczy
produkcja					X	
magazyn					X	
projektowanie					X	
sprzedaż					X	
administracja						X
Stopień dopasowania zmian do realizacji celów	1 – minimalny	2 – mały	3 – przeciętny	4 – duży	5 – bardzo duży	0 – nie dotyczy
produkcja					X	
magazyn				X		
projektowanie					X	
sprzedaż					X	
administracja						X

Źródło: opracowanie własne.

Na temat wprowadzania samych zmian i ich przebiegu prezes stwierdził, że w większości przypadków były one proste – nie miał z nimi problemów. Ilustruje to poniższa wypowiedź:

„(...) Więc to jest tak. Człowiek się całe życie uczy, a jak się nie uczy, to ma kłopot. Ja na początku miałem z tym problem (ze zwalnianiem – przypis autorów), no bo powiedzmy prosto, rodzice mnie nie wychowali do prowadzenia biznesu, za co zapłaciłem słono, no ale trzeba było się tego nauczyć. Bo jeżeli ktoś jest nieefektywny i nie umie na swoją wypłatę należycie zarobić i nie jest w drużynie, no to jest poza drużyną. (...) Sama zmiana była prosta, banalna (...)”.

Skutki ocenia pozytywnie lub bardzo pozytywnie, co było też wynikiem metod wprowadzania zmian – kryteria były jasno określone, w związku z powyższym nie było trudności z ich realizacją. Na temat zmian w dwóch najistotniejszych komórkach – dziale projektowym i produkcji – prezes wypowiada się następująco:

„(...) (w dziale projektowym – przyp. autorów) zostawiałem tych najbardziej potrzebnych, najbardziej lojalnych, najbardziej efektywnych itd., no taka jest prawda. Niektórych, np. dział montażowy (pracownicy działu produkcji – przyp. autorów) usamodzielniałem. Sprzedawłem im samochody swoje, sprzedawłem narzędzia, dawałem – do dzisiaj dają im pracę zewnętrzną, ale już jako niezależnej firmie, czyli zrobiłem (...) outsourcing w firmie, tak? (...) i znowu koszty montażu spadły aż o 60%. Na przykład z prawie miliona zł rocznie prawie do 400 tys. zł zredukowałem te koszty. Jest inna wydajność, inna odpowiedzialność, inaczej się chłopcy szanują i szanują narzędzia (...)”.

Prezes podkreśla, że efekty wprowadzonych zmian ocenia pozytywnie. Podobnie oceniany jest stopień realizacji celów. W taki sposób ilustrowany jest wpływ podejmowanych decyzji na obecną sytuację:

„(...) Czy udało się Panu zrealizować cele postawione przed wprowadzaniem zmian? Odpowiedź: Tak, cele tak. Trzeba by tylko sądownictwo w Polsce zmienić – a to już inna historia (...) jako spółka cele całkowicie wewnętrzne zostały osiągnięte, jesteśmy znani, mamy markę, eksport sięga aż po Australię, Kalifornię. Do dzisiaj robimy takie obiekty, w tej chwili, mimo kryzysu, mimo strasznej sytuacji w firmie, staramy się to odrabiać, np. robimy x (nazwa klienta) w Essen, robimy x (nazwa klienta) zakłady w Leverkusen, w Berlinie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, dlaczego w Polsce nie można tego zrobić, powiedzcie mi? (...)”.

Do oceny skutków zmian wprowadzonych i zaniechanych posłużono się analizą tabelaryczną, w której poproszono prezesa o ocenę zmian wprowadzonych w poprzednich latach. Zadane pytanie brzmiało: na ile wprowadzone i zaniechane zmiany przyczyniły się do realizacji celów w poszczególnych latach? Z odpowiedzią dotyczącą skutków zaniechanych zmian prezes miał trudności i stwierdził, że ponieważ zmiany były postrzegane przez niego jako konieczność i były proste, nie miał oporów przed podejmowaniem decyzji o nich. Jedyne wątpliwości budził ich zakres

i jak sam przyznaje, ciężko mu było patrzeć na konieczność zwalniania, rozstawania się z licznymi grupami pracowników, których wcześniej sam zatrudniał. Choć planowane były cięcia o wiele bardziej radykalne ze względu na sytuację firmy, to jednak obecnie prezes uważa, że zasadne było pozostawienie takiej liczby pracowników – stąd też jednakowo wysokie oceny skutków zaniechanych zmian (patrz: tabela 5).

Tabela 5. Skutki wprowadzonych/zaniechanych zmian w liczbie zatrudnionych według grup stanowisk w poszczególnych latach

Stanowisko	Skutki wprowadzonych zmian																
	2010					2011					2012						
	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
produkcja					X						X						X
magazyn						X						X				X	
projektowanie					X						X					X	
sprzedaż						X					X						X
administracja						X						X					X

Stanowisko	Skutki zaniechanych zmian																
	2010					2011					2012						
	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
produkcja					X						X						X
magazyn					X						X						X
projektowanie					X					X					X		
sprzedaż					X					X							X
administracja					X						X						X

Skala: od 1– w ogóle (wcale) do 5– w bardzo dużym stopniu; 0– nie dotyczy.

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski wynikające z danych prezentowanych w tabelach oraz przeprowadzonych wywiadów pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwo X posiada zdolności adaptacyjne. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zmiany miały charakter ciągniony – wymuszany przez rynek. Celami prezesa pozostawały: efektywność, mieszczanie się z kosztami w firmie, wysoka jakość i utrzymanie na rynku. Z perspektywy dokonanych przez respondenta ocen oraz poprawiającej się sytuacji firmy (o której świadczy wypowiedź cytowana powyżej) można stwierdzić, że zmiany wprowadzane w zakresie struktury zatrudnienia w organizacji pozwoliły jej osiągnąć cele, które zostały przed nią postawione w chwili, w której firma znalazła się w trudnej sytuacji finansowej (rok 2010). Na podstawie zakresu i natury dokonywanych zmian oraz ocen ich skutków można zatem stwierdzić, że z perspektywy właściciela organizacja posiada

zdolności adaptacyjne przejawiające się szybkim reagowaniem na trendy rynkowe. Tak na temat samych zmian wypowiada się prezes:

„(...) Zmiany były wymuszone przez rynek. Ja zawsze inwestowałem w firmę. Źle trochę proporcje ułożyłem, bo nie byłem przygotowany na sytuację, jaka mnie zastała. Podobno powinno się pół na pół – połowę zysku inwestować, połowę odkładać na czarną godzinę – taka czysta teoria. Ja inwestowałem 100% zysku w maszyny, w nowe technologie, w rozwój, w budowę hali, w zatrudnianie jak najlepszych inżynierów itd. Cały czas było coś do roboty, bo to jest tak jak z domem. Prawda, zawsze coś się da poprawić. No więc te inwestycje szły non stop. No, ale rynek – nagle się okazało, że trzeba tu zacisnąć pasa, zredukować, trzeba zwalniać najlepszych ludzi i to mnie najbardziej bolało. Bo w tej chwili, przez te dwa lata cofania się w rozwoju, byśmy byli na poziomie firmy, nie przesadzę, jak XXX (nazwa konkurenta) to jest niemiecki, jeden z największych producentów (...)”.

Z wypowiedzi wynika, że zmiany miały charakter wymuszony przez rynek, a zachowanie organizacji należy ocenić jako szybką – natychmiastową reakcję na sytuację na rynku i trudności finansowe. Propozycją miernika zdolności adaptacyjnej w wymiarze rekonfiguracji zasobów ludzkich jest zdolność przystosowania struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków otoczenia.

Wydaje się, iż bardzo wysoka ocena skuteczności wprowadzonych zmian w strukturze zatrudnienia świadczy o bardzo wysokim poziomie zdolności adaptacyjnej w wymiarze rekonfiguracji zasobów ludzkich. Odnotowany wzrost oraz spadek liczby zatrudnionych jest obserwowalnym wyrazem zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, świadczy bowiem o procesach konfigurowania zasobów związanych z odpowiadaniem przez to przedsiębiorstwo podporządkowane konkretnym celom.

Prezentowane studium przypadku pozwoliło odsłonić powiązanie między zdolnością adaptacyjną, stanowiącą składową zdolności dynamicznych, a wynikami organizacji. Aby podnieść moc wyjaśniającą zidentyfikowanej zależności, a mając na uwadze, iż wyników opartych na studium przypadku nie można uogólniać, należy, z jednej strony, testować wyłonioną w badaniach jakościowych hipotezę na reprezentatywnej próbie badawczej, z drugiej zaś możliwe jest też – w odniesieniu do badanego problemu rozwiązywanego w formie studium przypadku – zastosowanie zasady replikacji w celu poparcia propozycji badawczych.

Zakończenie

Zdolności dynamiczne są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w celu rozpoznawania szans i zagrożeń oraz odpowiadania na nie, czego wyrazem jest zdolność do kształtowania struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Stanowią więc one narzędzie, które

może zostać użyte do manipulowania istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych ich konfiguracji [9, s. 1105–1121].

Według takiej logiki rozumowania zdolności dynamiczne wpływają na efektywność organizacji również pośrednio, przez zmiany w zasobach ludzkich.

Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć przynajmniej kilka wniosków metodycznych. Po pierwsze, struktura zatrudnienia z perspektywy menedżera zarządzającego jest relatywnie trudna do badania przy zastosowaniu logiki rocznych okresów, w których dokonywana była ocena. Respondent miał znaczące trudności zwłaszcza w ocenie skutków zmian oraz skutków zaniechanych zmian, co wynika z oderwania od cykli rocznych w codziennym działaniu. Koniec roku jest końcem okresu rozliczeniowego i sprawozdawczego, ale organizacja w tym czasie działa tak samo lub bardzo podobnie jak w każdym innym okresie, a skutki zmian mogą być rozpatrywane dopiero po pewnym czasie – niekoniecznie rocznym. Po drugie, tabelaryczna – jak założono na początku – metoda prowadzenia analizy sama w sobie jest trudna do przeprowadzenia i niekompletna. Tak prowadzona analiza powinna być wsparta wyjaśnieniem przyczyn, a to jest możliwe do osiągnięcia jedynie w przypadku zastosowania dodatkowo elementów analiz jakościowych, pozwalających na lepsze zrozumienie zarówno kontekstu badanych zjawisk, jak i subiektywnych odczuć i przyczyn. Po trzecie, ocena ilościowa (na skali punktowej) jest wypadkową wielu czynników w przypadku oceny skutków zmian – stąd wyjaśnienia dla każdego z obszarów są konieczne. Po czwarte, ocena skutków zmian powinna być prowadzona po ich zakończeniu, ponieważ zmiany w strukturze zatrudnienia są z natury długotrwałe, a ich skutki dla organizacji mogą być oceniane dopiero z perspektywy czasu, jest wskazana analiza danych historycznych obejmujących pewną całość – np. tak jak w przypadku opisywanego przedsiębiorstwa – okres trudności i związanych z tym redukcji zatrudnienia i trudnych decyzji personalnych. Naturalnym wnioskiem dla przyszłych badań, w świetle przedstawionych argumentów, jest konieczność prowadzenia badań raczej jakościowych niż ilościowych, gdyż natura analizowanych zjawisk jest podłużna.

Na gruncie praktycznym stworzone narzędzie może pozwolić przedsiębiorcom na krytyczną refleksję i zestawienie historycznych zamiarów z rzeczywistością. Analiza struktury zatrudnienia może być także prowadzona w innych przekrojach – płci, wieku, stażu pracy czy kompetencji – istotne w tym przypadku jest powiązanie celu analizy z odpowiednim przekrojem organizacji.

Bibliografia

- [1] Agarwal R., Helfat C.E., *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 2.
- [2] Blyler M., Coff R., *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, No. 7.
- [3] Bratnicki M., *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Jagoda H., Lichtarski J. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [4] Bratnicki M., *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- [5] Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [6] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [7] Damarin A.K., *Rethinking occupational structure. The case of web site production work*, „Work and Occupations” 2006, Vol. 33, No. 4.
- [8] Drnevich P.L., Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, No. 11.
- [9] Eisenhardt K.M., Martin J.A.M., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10/11.
- [10] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [11] Kun Q., Song W., Wei L., Zheng-Yong C., *Effects of industrial structure adjustment on the employment structure in Sichuan province*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2012, Vol. 4, No. 6.
- [12] Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal” 1992, No. 1.
- [13] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [14] Makadok R., *The interaction effect of rivalry restraint and competitive advantage on profit: Why the whole is less than the sum of the parts*, „Management Science” 2010, Vol. 56, No. 2.

- [15] Naticchioni P., Ricci, A., Rustichelli E., *Wage inequality, employment structure and skill-biased change in Italy*, „Labour” 2008, Vol. 22, Special Issue.
- [16] Teece D., *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, No. 8.
- [17] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7.
- [18] Wang C.K., Ang B.L., *Determinants of venture performance in Singapore*, „Journal of Small Business Management” 2004, Vol. 42, No. 4.
- [19] Wang C.K., Pervaiz K.A., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9, No. 1, [za:] Bratnicki M., *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Jagoda H., Lichtarski J. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [20] Wójcik-Karpacz A., *Finansowe kryteria oceny relacji małych i średnich przedsiębiorstw z dostawcami. Wyniki badań empirycznych*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, Jaremczuk K. (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- [21] Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [22] Zwick T., *Consequences of seniority wages on the employment structure*, „Industrial and Labor Relations Review” 2012, Vol. 65, No. 1.

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY ZATRUDNIENIA JAKO WYRAZ ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH ORGANIZACJI – ZARYS PROBLEMU

Streszczenie

Wzrastająca złożoność i dynamika otoczenia skłania do zwracania uwagi na zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Jednym z wyrazów zdolności adaptacyjnych jest umiejętność adekwatnych modyfikacji struktury zatrudnienia. Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie zdolności przystosowania wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków rynkowych. Kanwą rozważań jest krytyczna analiza literatury dotyczącej zdolności dynamicznych organizacji. W części empirycznej, przy wykorzystaniu autorskiej metody

analizy struktury zatrudnienia prowadzonej w przekroju homogenicznych grup stanowisk pracy, przeanalizowano zdolności adaptacyjne wybranego podmiotu. Wyniki badań wykazały wysoką zdolność adaptacyjną do szybko zmieniających się warunków rynkowych. Całość rozważań doprowadziła do wypracowania wniosków o charakterze metodycznym w zakresie prowadzenia analiz struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE ORGANIZACJI, STRUKTURA ZATRUDNIENIA, STUDIUM PRZYPADKU

SHAPING OF THE EMPLOYMENT STRUCTURE AS AN EXPRESION OF ORGANIZATIONAL DYNAMIC CAPABILITIES – AN OUTLINE.

Abstract

Increasing complexity of environment forces managers to pay attention to adaptive capabilities. They can be manifested by the capabilities of crafting the structure of employment within the organization. The main aim of the paper is getting deeper understanding of how adaptive capabilities, in regard to the size of a company and structure of employment, fit changing market conditions. The background for our research is critical analysis of the literature on dynamic capabilities. In the empirical part, using created method of employment structure analysis that was carried on within homogeneous jobs, we analyzed adaptive capabilities of chosen company. Research results reveal high adaptive capabilities in response to changing market conditions. The study finishes with methodological implications for employment structure analysis within a company.

KEY WORDS: DYNAMIC CAPABILITIES, EMPLOYMENT STRUCTURE, CASE STUDY

KWESTIE METODYCZNE BADAŃ KULTUROWYCH W ORGANIZACJACH

Wprowadzenie

Po swoistej modzie na kulturę organizacyjną, lansowanej zwłaszcza w latach 80. XX wieku, kiedy to traktowano ją jako remedium na wszelkie bolączki organizacji oraz po kłopotach przedsiębiorstw, posiadających rzekomo „idealną kulturę organizacyjną”, zaczęto kwestionować zasadność zajmowania się kwestiami kulturowymi w organizacji.

Obecnie w zasadzie nie podważa się konieczności i celowości przeprowadzania badań kulturowych w przedsiębiorstwach, a aspekt kulturowy uznaje się za jeden z kluczowych dla sprawnego funkcjonowania organizacji oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kwestią sporną pozostaje natomiast dobór odpowiednich metod i narzędzi, tak aby przeprowadzone badania jak najlepiej odzwierciedlały złożony charakter i niejednoznaczność omawianego zjawiska.

Celem artykułu jest przedstawienie, w ujęciu deskrypcyjno-komparatystycznym różnych, wybranych podejść badawczych i metodyk stosowanych w badaniach kulturowych zarówno w odniesieniu do otoczenia organizacji, na poziomie makro, jak i kultury organizacyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa.

1. Istota kultury i kultury organizacyjnej

Kultura jako pojęcie złożone i niejednoznaczne zyskała w literaturze szereg definicji i koncepcji koncentrujących się na różnych jej aspektach. Poszczególne sposoby postrzegania kultury można pogrupować w dwie podstawowe grupy traktujące

* Dr Joanna Mróz – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

kulturę bądź jako system socjokulturowy, bądź też system niematerialno-duchowy. W pierwszym ujęciu kultura jest komponentem systemu społecznego. Manifestuje się zarówno w sposobie zachowań oraz życia, jak i w skutkach tych zachowań. Takie podejście znajduje uznanie wśród zwolenników neoewolucjonizmu, dyfuzjonizmu historycznego czy funkcjonalistów. Natomiast w drugim przypadku uważa się, że obszar kultury i społeczeństwa można od siebie oddzielić, a kultury poszukuje się w podzielanych znaczeniach i symbolach (symboliczna antropologia kulturowa) oraz w umysłach nosicieli kultury (psychologiczna analiza językowa, strukturalistyczna antropologia kulturowa, kognitywna antropologia kulturowa) [2, s. 193–226].

Wielość definicji kultury uzmysławia fakt, że sformułowanie jednej, ogólnej definicji, która w pełni odzwierciedlałaby mnogość i wieloaspektowość tego zagadnienia, nie jest możliwe, a wszelkie próby stworzenia takowej narażone są na duże ryzyko zubożenia i niepełne przedstawienie fenomenu kultury. Dlatego też w celu opisu omawianego zjawiska warto wskazać pewne aspekty, których kultura dotyczy [18, s. 11; 17, s. 50; 3, s. 21]:

- kultura jest wyuczona, a nie wrodzona;
- stanowi wspólne wyobrażenie świata dla grupy ludzi, którzy w danych warunkach i w danym czasie ją tworzą i przekazują dalej;
- w treści i formie jest ona specyficzna i niepowtarzalna;
- jej treść i forma podlegają ciągłym przemianom, są ciągle interpretowane na nowo, rozwijane i przeformowane;
- kultura jest zarówno wynikiem, jak i środkiem społecznych interakcji, a manifestuje się w konkretnych produktach i praktykach;
- jest względnie spójnym systemem, który jednakże nie wyklucza istnienia antagonistycznych subkultur;
- stanowi złożoną strukturą wewnętrznych powiązań;
- jest nie tylko sumą elementów składowych, lecz także z ich specyficznej konstelacji uzyskuje nowy, jednolity kształt;
- nie może istnieć bez komunikowania będącego jej integralnym narzędziem i składnikiem;
- jest szeroko akceptowana i wspólna dla wszystkich (lub prawie wszystkich), stanowiąc społeczne, ponadindywidualne zjawisko;
- posiada charakter generatywny, nie wskazuje żadnych konkretnych rozwiązań problemów, jednakże określa drogi, jakimi dąży się do tych rozwiązań, jednakże wyznaczając w ten sposób zachowania elementów systemu, nie determinuje go;
- jest utrwalona na tak głębokim poziomie, że stanowi trwałą, często nie uświadomianą bagaż funkcjonalny.

Badania kultury w odniesieniu do przedsiębiorstw odnoszą się z reguły do dwóch zasadniczych aspektów: kultury narodowej, będącej elementem otoczenia organizacji, oraz kultury organizacyjnej. W pierwszym przypadku badacze starają się określić wpływ kultur narodowych na funkcjonowanie organizacji, w drugim – analizie poddaje się system norm i wartości podzielanych przez pracowników danej organizacji.

Pomimo czasem nawet dość znacznych rozbieżności w sposobie definiowania kultury organizacyjnej większość badaczy wykazuje konsensus odnośnie faktu, że jest ona nierozzerwalnie związana z każdą organizacją oraz charakteryzuje się następującymi cechami [11, s. 18–26; 6, s. 68–70; 15, s. 17]:

- jest produktem zespołowego myślenia i działania ludzi;
- dostarcza sens i orientację w złożonym świecie, i w ten sposób ujednocza jego interpretację oraz zawiera wskazówki, jak w nim postępować;
- jest implicytowanym zjawiskiem, które odciska piętno na samostanowieniu i definicji własnej organizacji;
- jest „czymś oczywistym”, z reguły nieuświadomionym,
- zmienia się, lecz procesy ewolucji kulturowej przebiegają stopniowo i powoli;
- jest zakorzeniona w umysłach pracowników, ich odczuciach, postrzeganiu świata i reagowaniu na niego;
- ujednocza zachowania organizacyjne i czyni je koherentnymi;
- jest ponadindywidualna, odnosi się do wspólnie podzielanych orientacji i wartości, stanowiąc socjalny fenomen, który przetrwa poszczególne osoby;
- łączy teraźniejszość organizacji z jej przeszłością;
- jest wynikiem procesu uczenia się, powstałego na skutek stosunków występujących zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią;
- dostarcza poszczególnym osobom wypróbowanych metod i instrumentów rozwiązywania codziennych problemów, pomaga je zinterpretować i zrozumieć;
- jest wynikiem procesu socjalizacji, powstałym na skutek tradycji.

2. Metodyka badań kultur narodowych

Badając kultury narodowe w kontekście organizacji, badacze stosują zazwyczaj paradygmat funkcjonalistyczny i podejście nomotetyczne, próbując określić wpływ kultur narodowych na działanie przedsiębiorstw. Kulturę danego kraju (regionu) traktuje się tutaj jako zmienną niezależną, a poszczególne składniki organizacji jako zmienne zależne. Bada się korelację między wartościami kulturowymi a danym stylem przywództwa, sposobem motywowania itp. Uważa się, że kulturę można

zwympiarować, a nawet nadać jej składnikom określone wartości liczbowe. W zasadzie nie spotyka się tutaj badań o charakterze subiektywno-interpretatywnym. Choć mogłyby być one ciekawe, to jednak ich wartość użytkowa byłaby dużo mniejsza. Nie chodzi tutaj bowiem o opisanie kultury danego kraju jako niepowtarzalnego bytu, interpretowanego z subiektywnego punktu widzenia, lecz o dostarczenie narzędzia pozwalającego na przeprowadzenie studiów komparatystycznych pomiędzy danymi krajami. Natomiast wadą podejścia funkcjonalistycznego i nomotetycznego jest niewątpliwie ich zbyt uproszczony charakter, jak również statystyczne podejście. Wiele osób będących przedstawicielami danej kultury może w znaczący sposób różnić się od ogólnego wzorca. Sporna pozostaje także kwestia, czy tak złożone zjawisko, jakim jest kultura, można odzwierciedlić za pomocą danego wskaźnika. Dlatego też wydaje się, że nawet dane ilościowe powinny być interpretowane w sposób jakościowy i powinno odnosić się je bardziej do stopnia natężenia danej cechy (wymiaru) niż jej konkretnej wartości.

Problemu nacręcza także semantyka i stosowanie tego samego wzorca w różnych krajach. Stosowanie uniwersalnego narzędzia w odmiennej kulturze niesie za sobą ryzyko niewłaściwej interpretacji danej kwestii. Język jest bowiem wytworem i strażnikiem kultury. Żeby pojąć język, należy zrozumieć kulturę i odwrotnie, nie można poznać danej kultury bez znajomości języka [1, s. 32]. Dlatego nawet jeżeli dane słowo zostanie prawidłowo użyte pod względem lingwistycznym, nie ma się pewności, czy będzie tak samo rozumiane w innych krajach. Język zawiera bowiem w sobie całą sferę wartości, tradycji, asocjacji, konotacji i metafor [17, s. 167], znaczenie przypisywane do konkretnego wyrazu zależy w dużym stopniu od podzielanych norm, wartości, które są odmienne w różnych kulturach.

Ponadto ważny jest także stopień integracji kulturowej oraz stopień homogeniczności danej kultury. Wiele narodów wykazuje dużą heterogeniczność, a badania z reguły ograniczają się do wybranej grupy osób, co może w dużym stopniu upraszczać badane zjawisko [4, s. 91].

Mimo ograniczeń przedstawionego podejścia zwolennicy przedstawionego paradygmatu uważają, że podejście nomotetyczne jest jak najbardziej właściwe, ponieważ do „porównywania wpływu kultury potrzebne są pojęcia ogólne, będące aproksymacją pojęć specyficznych, lecz oparte na wspólnym układzie odniesienia” [20, s. 680].

Dlatego też poszczególni badawcze (m.in. tacy jak: Hofstede, Hampden-Turner, Trompenaars, House, Bjerke, Schwarz) wyodrębnili wymiary kulturowe, w oparciu o które można dokonać opisu kultur narodowych (co przedstawiono w tabeli 1).

Mimo że typologie zaprezentowane przez poszczególnych badaczy zawierają różną ilość wymiarów oraz występują różnice w stosowanej terminologii, to można wyróżnić kilka wspólnych aspektów, które zostały uznane za ważne przez większość badaczy.

Tabela 1. Wymiary kultur narodowych zaproponowane przez różnych badaczy

	Hofstede	Hampden-Turner, Trompenaars	House GLOBE	Bjerke	Schwarz
Dystans władzy (egalitaryzm – hierarchia)	X		X	X	X
Orientacja społeczna (indywidualizm – kolektywizm)	X	X	X	X	
Struktura klasowa				X	
Rozwiązywanie problemów				X	
Style myślenia (uniwersalizm – pragmatyzm)		X		X	
Styl podejmowania decyzji (autokratyczny – demokratyczny)				X	
Koncepcja osiągnięć (pieniądze – samorealizacja)			X	X	
Komunikacja (nisko- – wysokokontekstowa)				X	
Status społeczny (zależny od klasy – rangi)		X	X	X	
Więzi pokrewieństwa				X	
Unikanie niepewności	X		X		
Męskość – kobiecość	X				
Orientacja czasowa	X	X	X		
Asertywność			X		
Orientacja humanistyczna			X		
Równość płci			X		
Autonomia – zakorzenienie					X
Mistrzostwo – harmonia					X
Emocjonalność – powściągliwość		X			
Stosunek do otoczenia		X			
Wycinkowość – całościowość (sprawy zawodowe i prywatne)		X			

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, 7, 9, 23, 4].

Przede wszystkim dystans władzy, który określa, w jakim stopniu osoby sprawujące władzę, czy pracujące na wysokich stanowiskach, mają prawo do specjalnych praw i przywilejów oraz w jakim stopniu akceptowana jest nierówność społeczna. Kolejny istotny wymiar to orientacja społeczna. W społeczeństwach indywidualistycznych o wartości człowieka decyduje fakt, iż jest niepowtarzalną jednostką, kładzie się nacisk na osobistą inicjatywę i odpowiedzialność za własne życie. W krajach kolektywistycznych występuje wspólne podejmowanie decyzji a więzi klanowe są bardzo silne (Hause wyróżnia tutaj dodatkowo kolektywizm instytucjonalny i wewnętrzny

grupowy, powiązany z rodziną). Następny występujący w wielu badaniach kultury aspekt odnosi się do kwestii statusu, który może być albo osiąganym (zależny od rangi), albo przypisany (zależny od klasy). Kultury różnicuje także postawa wobec czasu. Bierze się tutaj zarówno pod uwagę koncentrację na teraźniejszości, przeszłości lub przyszłości, jak i sposób postrzeganie czasu (w sposób ciągły bądź sekwencyjny). Inne podzielane przez różnych badaczy wymiary dotyczą stopnia unikania niepewności, koncepcji osiągnięć czy preferowanego stylu myślenia.

Pomimo zgodności, co do ważności przedstawionych powyżej wymiarów, każdy z badaczy wprowadza również dodatkowe aspekty, istotne z punktu widzenia celów i próby badawczej, która została objęta badaniem.

Należy zaznaczyć, że wyodrębniając poszczególne wymiary, pomija się płaszczyznę aksjologiczną. Nie ocenia się, który biegun wymiaru jest właściwszy. Bada się raczej wpływ (korelację) danych cech na rozwój gospodarczy krajów, przedsiębiorczość i wskazuje na implikacje dla zarządzającymi organizacjami w danym obszarze kulturowym.

3. Kontrowersje wokół badania kultury organizacyjnej

Podstawowe dylematy związane z badaniem kultury organizacyjnej dotyczą sposobu jest postrzegania i przyjęcia określonego paradygmatu do badań.

Zgodnie z funkcjonalizmem kulturę traktuje się jako jedną ze zmiennych organizacji, która wpływa oraz wchodzi w interakcje z pozostałymi elementami przedsiębiorstwa. Kulturę organizacyjną traktuje się jako realny byt występujący obiektywnie. Zakłada się, że można ją kształtować, zmieniać, tak, aby przyczyniała się do sukcesu organizacji. Kultura pełni bowiem według zwolenników tego podejścia wiele istotnych funkcji. R.C. Meiler dzieli je na dwie grupy: podstawowe, wywodzące się bezpośrednio z kultury organizacyjnej, oraz derywatywne, pochodne, będące następstwem funkcji podstawowych [15, s. 29–32]. Wśród funkcji podstawowych, jako oddziałujących na organizację w kwestiach uznawanych za najważniejsze dla zachowania ciągłości działania firmy, można wyróżnić: integracyjną, koordynacyjną i motywacyjną. Funkcja integracyjna gwarantuje zachowanie poczucia jedności pracowników w oparciu o wyrobienie w nich wspólnych wzorców postrzegania świata. Takie zdefiniowanie poczucia jedności zapewnia równowagę w stosunku do egoistycznych postaw subkultur występujących w danej organizacji. Oznacza to wypracowanie wspólnego stylu myślenia i definiowania celów pomimo występujących różnic, które w powyższym układzie podporządkowuje się jednemu systemowi wartości. Rozumiana w taki sposób jedność organizacji umożliwia również postrzeganie firmy przez partnerów z zewnątrz jako jedności. Funkcja koordynacyjna wykazuje rosnące znaczenie w obliczu coraz większej kompleksowości zadań i stopnia podziału pracy. Realizacja tej funkcji jest

rozumiana jako usuwanie lub łagodzenie problemów związanych z koordynacją występujących w organizacji działań. Realizowane działania często charakteryzują się bowiem jednostronnym przepływem informacji ze szczebli kierowniczych na niższe. Zalecenia mogą być przez pracowników mylnie interpretowane. Również informacja zwrotna nie zawiera często elementów wymaganych przez kierownictwo. Wynikiem takiej sytuacji jest brak poczucia realizacji wspólnych celów, rosnący opór wobec narzucanych działań i spadek motywacji do pracy. Kultura organizacyjna, konstytuując cały szereg norm i wartości postrzeganych przez uczestników jako wspólne, przyczynia się do złagodzenia opisanych powyżej konfliktów przez ujednolicanie różnych sposobów percepcji rzeczywistości podzielanych przez dane osoby. Funkcja motywacyjna wiąże się z wszczepieniem pracownikom firmy wspólnych wartości, które stają się ich wewnętrznym bodźcem motywującym. Kultura organizacyjna wspomaga motywację, przesuwając punkt ciężkości z działań bezpośrednich kierownictwa na długookresową współpracę z pracownikami, stymulującą ich motywację wewnętrzną. Tak realizowana funkcja kultury organizacyjnej wyzwala również nowe obszary kreatywności i innowacyjności. Funkcje derywatywne, będąc pochodnymi funkcji podstawowych, realizowane są w różnorodnych aspektach organizacji. Kształtują one oblicze firmy w dużej zależności od czynników zewnętrznych. Ich charakter jest niejednokrotnie synergiczny w stosunku do funkcji podstawowych i ma wpływ na różne obszary działalności. Typową funkcją derywatywną, wynikającą z działań w zakresie motywacji, koordynacji przepływów informacji, jak również zmniejszenia fluktuacji kadr w wyniku integracji pracowników, jest zwiększenie efektywności i produktywności przedsiębiorstwa [15, s. 32].

Inaczej na problem zapatruje się P. Ulrich, który za najistotniejsze funkcje kultury organizacyjnej uznaje [28, s. 312]:

- kształtowanie tożsamości i wspieranie poczucia jedności, dając odpowiedź na pytanie: „kim jesteśmy”;
- gwarantowanie poczucia sensu i jedności w działaniach przedsiębiorstwa zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych;
- zapewnienie konsensusu w kwestiach podstawowych i wypracowanie potencjału wzajemnego zrozumienia;
- odciążenie pracowników w kwestii definiowania kierunków działań i ich koordynacji, zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa;
- kształtowanie postaw „otwartych na świat”, wzmacnianie potencjału rozwojowego i chęci zdobywania wiedzy.

Dla dopełnienia wizji ontologicznej w badaniach zgodnych z paradygmatem funkcjonalistycznym określa się również, z jakich elementów składa się kultura, w jakiej formie występują one w danej organizacji oraz jakie są zależności pomiędzy nimi (por. tabela 2).

Tabela 2. Elementy kultury organizacyjnej

Autor	Elementy kultury organizacyjnej		
Schein	artefakty	normy i wartości	podstawowe założenia
Sikorski	przejawy kultury (symbole, rytuały, sposób komunikowania, mity, tabu)	– postawy – normy – wartości	założenia
Kotter, Heskett	wzory i style zachowań	podzielane wartości i założenia	
Stoner	aspekty formalne, cele, technologie, zasoby finansowe struktura, zasady polityki i postępowania	aspekty nieformalne, wspólne spostrzeżenia, postawy, uczucia, wartości, oddziaływania nieformalne, normy grupowe	
Dyer	perspektywy kulturowe, artefakty: – werbalne, behawioralne, fizyczne	wartości (cele, ideały, standardy, grzechy, sposoby rozwiązywania problemów)	założenia dotyczące: – natury człowieka, – uczestników, – otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [21, 24, 14, 13, 27].

Autorzy nie są jednomyślni, jeśli chodzi o składniki, które powinny być wyodrębnione przy analizie kultury organizacyjnej. Niemniej jednak najczęściej wyodrębniany jest poziom całkowicie widocznych i uświadamianych przejawów kultury (artefaktów) oraz poziom norm i wartości.

Trzecia „warstwa kultury” odnosi się do niewidocznych i nieuświadamianych założeń, wśród których Schein wyróżnia: ludzką aktywność, relacje międzyludzkie, naturę ludzką, pojmowanie rzeczywistości i prawdy, naturę czasu oraz pojmowanie przestrzeni [21, s. 95–96].

Analiza norm i wartości odbywa się głównie na podstawie klasyfikacji dokonywanej w oparciu o wymiary stworzone (czy zaadoptowane) przez autora danych badań. Wielu badaczy (Deal i Kennedy, Cameron i Quinn, Peters, Gofee i Jones, Trompenaars i Hampden-Turner, Peters, Harrison i Handy i inni) przyjmuje dwuwymiarową optykę badawczą, w oparciu o którą przyporządkowują kulturę organizacyjną do jednego z czterech wyróżnionych typów. Mimo dużej przejrzystości i operacyjności tego typu podejścia zarzuca się mu zbyt uproszczone podejście i niemożność wyrażenia całej złożoności kultury przy pomocy dwóch wymiarów. Odpowiedzią na powyższe zarzuty jest stworzenie wielowymiarowych modeli badań kultury organizacyjnej (przez m.in. takich badaczy jak: Sikorski, Weiss i Wiest, Kale, Sułkowski, Bleicher, Gableta, Łucewicz, Ansoff, Czerska, Hofstede, Mróz i inni). Niestety, ograniczone rozmiary artykułu nie pozwalają na zaprezentowanie podejść dwu- i wielowymiarowych w szerszym kontekście.

Jeśli chodzi o poziom artefaktów (składników kultury organizacyjnej łatwo zauważalnych i uświadamianych przez pracowników), to najczęściej dzieli się je na: werbalne, behawioralne i fizyczne (co szczegółowo przedstawiono w tabeli 3).

Tabela 3. Rodzaje artefaktów

Werbalne	Behawioralne	fizyczne
historie, takie jak: mity, anegdoty, paralele, legendy, sagi, bajki slogany, motta, maksymy reguły językowe, żargon pieśni, hymny, bohaterowie	rytuały, ceremonie, wydarzenia, takie jak: święta, jubileusze, konferencje, zebrania, wybór i inicjacja nowych pracowników, awanse, degradacje, zwolnienia, zażalenia, „magiczne działania”, tabu	oznakowanie, emblematy, sztandary, logo prezenty, idole, totemy, fetysze ubioru, wygląd zewnętrzny pracowników, architektura, warunki pracy, miejsca pracy, środki pracy plakaty, broszury ustalone pisemnie systemy

Źródło: opracowanie na podstawie [19, s. 57].

Przeciwnicy badania kultury organizacyjnej w oparciu o paradygmat funkcjonalistyczny zarzucają mu zbyt uproszczone traktowanie fenomenu kultury, problem w określeniu związków przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi elementami organizacji i jej funkcjonowaniem oraz zbyt zinstrumentalizowane podejście.

Uważają oni, że właściwsze do badań kultury organizacyjnej jest postępowanie zgodne z paradygmatem interpretatywnym, który zakłada subiektywne spojrzenie na kulturę organizacyjną. Kultura nie istnieje jako byt obiektywny, lecz społeczna konstrukcja występująca w umysłach członków organizacji. Przyrównuje się ją do duchowej wiedzy, kognitywnego schematu, pełnego symboli [16, s. 398]. Całą organizację postrzega się jako kulturę (*culture is something an organization is*), traktując ją jako rdzenną metaforę [25, s. 347]. Kultura przenika wszystkie sfery życia instytucji i w zasadzie każdy element organizacji jest w jakimś sensie przejawem kultury. Zatem bez uwzględnienia sposobu rozumowania członków instytucji, ich intersubiektywnego spojrzenia na rzeczywistość, nie można interpretować poszczególnych aspektów organizacji. Zewnętrzne przejawy różnych zachowań, czy rzeczy, mogą mieć bowiem różne znaczenia w danych grupach społecznych. Badając kulturę organizacyjną, odchodzi się od jej instrumentalnego traktowania. Dużą wagę przywiązuje się do znaczeń, symboli, metafor, a także głęboko ukrytych i nieuświadamianych założeń i wartości. Zrozumienie danej kultury nie oznacza poznania elementów, z jakich się składa, lecz ustalenie, w jaki sposób one powstają, jak są przekazywane dalej oraz jaki wpływ wywierają na codzienne życie członków organizacji. Badacz nie wyciąga

żadnych wniosków i nie daje konkretnych odpowiedzi, stara się tylko objaśniać i interpretować dane zjawiska [11, s. 24, 27].

4. Wybrane metody badań kultury organizacyjnej

Metody i techniki stosowane w badaniach kulturowych pozostają w silnym powiązaniu z paradygmatami, które przyjęto do badań, jak i rozstrzygnięciem dylematu *emic versus etic*. *Emic* odnosi się do kwestii specyficznych dla danej społeczności, ograniczonych kontekstem (*emic*, jako skrót od fonemiki, dotyczy podstawowych dźwięków charakterystycznych dla danego języka). Natomiast *etic*, będąc powiązany z fonetyką (czyli ogólną nauką o dźwiękach), oznacza kwestie ogólne, uniwersalne [5, s. 34]. Dlatego też podstawowy problem dotyczy kwestii, czy badania kultury (czy to organizacyjnej, czy narodowej) powinny dążyć do wypracowania narzędzi uniwersalnych, umożliwiających analizy komparatywne, czy też powinny mieć charakter ściśle lokalny i bazować na artefaktach, wzorcach, kodach wytworzonych przez daną społeczność.

Przyjmując paradygmat funkcjonalistyczny, stosuje się głównie kwantytatywne metody badawcze. Dąży się do zwymiarowania poszczególnych aspektów kultury. Nierzadko bada się korelacje między uzyskanymi danymi ilościowymi. Wśród technik dominują ustrukturalizowane ankiety i wywiady, gdzie *a priori* przyjmuje się, z jakich elementów składa się kultura i co będzie objęte badaniem bez konsultacji z członkami grupy, której badania dotyczą. Może to spowodować koncentrację na mało istotnych kwestiach i nieuwzięciu aspektów ważnych dla wyciągnięcia odpowiednich wniosków. Jak zauważa Konecki, badacz dokonując opisu obcej kultury, „wnosi z sobą do nowej kultury odmienne wartości i „system relewancji”, które mają wpływ na jego interakcje, sposób postrzegania oraz interpretowania badanej rzeczywistości” [12, s. 96], co może zniekształcić obraz badanej kultury.

Zaletą przedstawionego podejścia jest niewątpliwie jego utylitarny charakter, możliwość dokonywania porównań między organizacjami czy krajami oraz stworzenia konkretnych zaleceń dotyczących kształtowania czy zmiany kultury organizacyjnej.

Jednak przeciwnicy paradygmatu funkcjonalistycznego uważają, że kulturę danej społeczności można opisać tylko z punktu widzenia jej uczestników. Hołdują zasadzie zgodnej z podejściem idiograficznym, według którego analizy i opisu kultury można dokonać jedynie przy wykorzystaniu pojęć i kategorii lokalnych, wypracowanych przez daną grupę osób, funkcjonującą w kulturze, której deskrypcji się dokonuje [20, s. 680].

Dominują jakościowe metody i techniki, z których najczęściej stosuje się jawną bądź ukrytą obserwację uczestniczącą oraz case study (eksploracyjne, wyjaśniające,

deskryptywno-teoretyczne) [12, s. 128]. Opisując kulturę, wykorzystuje się także technikę identyfikacji konstruktów osobistych czy *shadowing*, który niekiedy jest traktowany jako odmiana obserwacji ukrytej. Przeprowadza się również analizę dokumentów zastawnych i *storrtelling* [10].

Duże znaczenie w badaniach jakościowych odgrywa także teoria ugruntowana zakładająca, że badania należy przeprowadzać bez formułowania wstępnych hipotez, które mogłyby wpłynąć na to, co zostanie objęte badaniem, a inne istotne kwestie mogłyby zostać pominięte. Kolejne założenie dotyczy ciągłego porównywania zebranego materiału empirycznego, co skutkuje utworzeniem kodów, a następnie kategorii objętych badaniem. Jeśli chodzi o dobór próby, nie stara się tutaj tworzyć próby reprezentatywnej, lecz taką, która da możliwie jak najbardziej różnorodny materiał. Na początku nieznana jest także liczba i skład obiektów badań, a kolejne włączane są do badań w trakcie ich realizacji. [10, s. 89–92].

W zarządzaniu podejmuje się także próby zastosowania metod typowo wykorzystywanych w socjologii, takich jak: analiza ramowa, socjologia interwencji czy „eksperyment załamujący”. Jednak jak na razie ich stosowanie jest raczej incydentalne [26, s. 284].

Badanie kultury zgodnie z zaleceniami podejścia interpretatywnego jest niewątpliwie bardziej wnikliwe oraz uwzględnia złożoność i niejednoznaczność omawianego pojęcia. Uwzględnienie występujących w każdej kulturze i w pełni zrozumiałych tylko dla członków danej społeczności symboli, nieświadomych wartości czy podstawowych założeń skutkuje stworzeniem pełniejszego obrazu kultury. Ponadto badacz często wymyśla metody *in situ* i *ad hoc*, czyli w miejscu i czasie [12, s. 85], co pozwala na jak najlepsze ich dostosowanie do zaistniałej sytuacji. Niestety, problemem jest tutaj niemożność porównywania badań przeprowadzanych w różnych organizacjach. Kontrowersje budzi także brak aplikacyjnego charakteru badań. Z założenia nie wyciąga się konkretnych wniosków, jedynie dokonuje deskrypcji i interpretacji zachodzących w organizacji zjawisk. Wielu praktyków i teoretyków zarządzania stoi jednak na stanowisku, że równie istotna jest realizacja funkcji eksplikacyjnej i predykcyjnej oraz wskazanie konkretnych rozwiązań dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ponieważ każde z opisanych powyżej paradygmatów ma swoje ograniczenia i słabe strony, zaleca się przyjęcie tak zwanego podejścia zintegrowanego. W związku z ograniczeniami obu paradygmatów, jak również złożonością zagadnienia kultury organizacyjnej najwłaściwsze wydaje się podejście zintegrowane, będące syntezą paradygmatu interpretatywnego i funkcjonalistycznego.

Ch. Scholz i W. Hofbauer, tworząc tzw. FOSI-Prinzip (skrót od Funkcjonalizm, Obiektywizm, Subiektywizm, Interpretatywizm), uważają, że kultura organizacyjna tylko wtedy może być właściwie rozumiana i interpretowana, jeżeli będzie rozpatrywana z dwóch perspektyw równocześnie. Dlatego też analizując zjawisko kultury

organizacyjnej, należy przyjąć podejście będące „syntezą perspektywy funkcjonalno-objektywnej oraz subiektywno-interpretatywnej. Oznacza to połączenie funkcjonalnego wykorzystania i obiektywnego uchwycenia kultury z interpretatywnym tłumaczeniem zjawisk kulturowych z subiektywnego punktu widzenia członków organizacji” [22, s. 35].

Połączenie obu podejść skutkuje przede wszystkim pełniejszym postrzeganiem kultury organizacyjnej. Po pierwsze, jest to związane po pierwsze z faktem, że jest ona analizowana zarówno z punktu widzenia badającego, jak i członków organizacji. Po drugie, z dostrzeżeniem roli nieuświadomionych, założeń, wartości i niekoncentrowaniu się tylko na zewnętrznych przejawach kultury. Są to zalety paradygmatu interpretatywnego. Uwzględnienie paradygmatu funkcjonalnego pozwala z kolei na ustrukturalizowanie badań, wyciągnięcie konkretnych wniosków i ukształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która przyczyniałaby się do sukcesu instytucji.

Przedstawione podejście wymaga zastosowania pluralizmu metodologicznego, a także triangulacji na wielu płaszczyznach. Triangulację można stosować m.in. w obszarze [12, s. 86]:

- danych, gdzie dane pozyskuje się z różnych źródeł;
- badacza, kiedy badania dokonywane są przez różne osoby;
- teorii, polegającej na spojrzeniu na badane zagadnienie z kilku odmiennych perspektyw;
- metodologii, związanej z użyciem wielu metod w celu zbadania danego problemu.

Mimo niewątpliwych zalet przedstawionego podejścia także tutaj można wskazać kilka ograniczeń. Przede wszystkim jest to podejście bardzo praco- i czasochłonne, co niekiedy stanowi barierę nie do pokonania. Rzeczywistość organizacji, w tym również kultura, podlega immanentnym zmianom, wobec czego występuje problem natury temporalnej, na ile można łączyć wyniki badań przeprowadzanych w różnych okresach. Poza tym wyniki badań (przeprowadzane nawet w tym samym czasie), uzyskane przez różnych badaczy na skutek stosowania odmiennych metod, przyjmowania zróżnicowanych perspektyw, mogą nie być wobec siebie koherentne. Pojawia się wtedy problem, na podstawie czego formułować wnioski i na ile będą one odzwierciedlały prawdę o badanym zjawisku.

Wybór zaprezentowanych metod, paradygmatów czy podejść badawczych poszczególnych autorów jest dość arbitralny i oczywiście obejmuje tylko pewien wycinek dorobku, jaki powstał w omawianym aspekcie. Ponieważ aspekty kulturowe weszły do kanonu nauk o organizacji i zarządzaniu oraz znalazły swoje stałe miejsce w licznych opracowaniach praktyków i teoretyków, ograniczone rozmiary artykułu nie pozwalają na wyczerpujące ujęcie problemu. Jednak głównym celem artykułu było przede wszystkim przedstawienie zarówno podstawowych różnic w postrzeganiu i badaniu kultury organizacyjnej, jak i punktów wspólnych.

Podsumowanie

Polemika dotycząca wyboru odpowiedniego paradygmatu czy metod będzie się zapewne toczyć dopóki, dopóty badania aspektów kulturowych będą przeprowadzane. Każde z przedstawionych w artykule i najczęściej stosowanych podejść badawczych posiada zarówno liczne zalety, jak i ograniczenia. Ponieważ, jak zaznacza Cz. Sikorski, „badanie kultury jest zadaniem trudnym i pozbawionym wzorów metodologicznych niebudzących wątpliwości”, wydaje się, że podejmując decyzje o wyborze metody, w mniejszym stopniu należałoby się kierować argumentami przeciwników czy zwolenników danej metodyki, a bardziej skupić się na celu. Określeniu, czemu dane badanie ma służyć i jakie korzyści dla organizacji chce się dzięki niemu osiągnąć.

Niestety, mimo wielu starań i rzetelności naukowej, badacz (nawet stosując pluralizm metodologiczny, triangulację w obszarze zbioru danych, epistemologii czy metodologii) może mieć wątpliwości, „co do adekwatnej reprezentacji rzeczywistości (...). To, czego badacz może być pewien, to to, że zastosował procedurę urealnianą obserwowany świat (...). Natomiast nie może powiedzieć, iż rzeczywisty świat społeczny jest dokładnie taki, jak go zaobserwował, opisał i objaśnił [12, s. 99].

Bibliografia

- [1] Adair J., *Anatomia sukcesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000.
- [2] Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of Organizational Culture*, „Organization Studies” 1984, No. 5, pp. 193–226.
- [3] Behrends T., *Organisationskultur und Innovativitaet. Ein kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten*, Rainer Hampp Verlag, Munchen 2001.
- [4] Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [5] Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, PWN, Warszawa 2009.
- [6] Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PAN, Wrocław 1998.
- [7] Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2012.
- [8] Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysł*, PWE, Warszawa 2011.

- [9] House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, 2004.
- [10] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa 2012.
- [11] Kasper H., *Organisationskultur*, Service-Fachverlag, Wien 1987.
- [12] Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- [13] Kostera M., *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 8.
- [14] Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
- [15] Meiler R.C.: *Strategische Entwicklung der Organisationskultur durch betriebliche Kleingruppen. Eine Längsschnittstudie zu Ausstrahlungseffekten von Innovationsteams*, Universität Erlangen-Nürnberg, 1998.
- [16] Mense-Petermann U., *Transnationalisierung, Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand*, „Berliner Journal für Soziologie” 2006, Vol. 16, pp. 393–411.
- [17] Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- [18] Neuberger O., *Unternehmenskultur und Führung*, Diskussionspapier, Universitaet Augsburg, 1985.
- [19] Neuberger O., Kompa A., *Wir, die Firma, der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim, Basel 1987.
- [20] Paluchowski J., *Kultura a badania nad kadrą menedżerską*, [w:] Listwan T., *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [21] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1982.
- [22] Scholz Ch., Hofbauer W., *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden 1990.
- [23] Schwarz S., *A theory of cultural values and some implications for work*, “Applied Psychology: An International Review” 1999, No. 48, pp. 23–47.
- [24] Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [25] Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, “Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 2, pp. 339–358.
- [26] Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- [27] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- [28] Ulrich P., *Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre*, „Die Unternehmung” 1984, Nr. 38.

KWESTIE METODYCZNE BADAŃ KULTUROWYCH W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Artykuł zawiera rozważania dotyczące metodyki badań kulturowych w przedsiębiorstwach. Przedmiotem zainteresowania jest zarówno kultura organizacyjna, jak i wpływ kultury narodowej na działalność przedsiębiorstw. Po przedstawieniu istoty oraz specyfiki kultury w szerszym ujęciu zdefiniowano kulturę organizacyjną. Następnie poruszono kwestie badań kultur narodowych w odniesieniu do funkcjonowania organizacji. Dalsze rozważania dotyczą przyjmowania różnych podejść do badania kultury organizacyjnej oraz związanych z tym kontrowersji. Artykuł kończy przedstawienie wybranych metod stosowanych w badaniach kulturowych.

**SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA, KULTURA ORGANIZACYJNA, WYMIARY KULTUR
NARODOWYCH**

METHODOLOGICAL ISSUES OF CULTURAL RESEARCH IN ORGANIZATIONS

Abstract

The paper concerns the problems emerging as a result of carrying out cultural research. After the presentation of the definition and essence of culture and organizational culture, the dimensions of national cultures have been described. Later on, the controversy about research of organizational culture have been focus on. Finally, the methods and tools have been pointed out and examined as for the consequence for organization.

**KEY WORDS: CULTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, DIMENSIONS
OF NATIONAL CULTURES**

ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI – PRÓBA OPERACJONALIZACJI¹

Wprowadzenie

Zarządzanie talentami, pojmowane jako zarządzanie najbardziej wartościowymi pracownikami współczesnych organizacji, stało się w ostatnich latach przedmiotem licznych badań i analiz zarówno w języku polskim, jak i angielskim [zob. 17]. O ile jednak wiele uwagi poświęcane jest w literaturze problematyce „zawartości” samych programów zarządzania talentami, o tyle czynnikom kształtującym programy – determinantom – poświęcono relatywnie niewiele uwagi w ostatnich latach. Niniejszy artykuł zmierza do realizacji dwóch zasadniczych celów: przedstawienia zarządzania talentami jako czynnika umożliwiającego sukces organizacji oraz przedstawienia propozycji metodyki badania organizacyjnych czynników warunkujących kształt programów zarządzania talentami.

Pierwszy z celów zostanie zrealizowany w drodze krytycznej analizy literatury z zakresu zarządzania talentami i zarządzania strategicznego (w szczególności zasobowej teorii organizacji). Uzupełnieniem krytycznej analizy założeń zasobowej teorii organizacji jest prezentacja modelu zarządzania talentami stworzonego w oparciu o badania jakościowe prowadzone w 2012 roku. Drugi z celów zostanie zrealizowany przez wskazanie narzędzi pozwalających badać zmienne kontekstu organizacyjnego, tworzących tło do badań zarządzania talentami w organizacjach.

* **Dr Tomasz Ingram** – Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01521.

1. Zarządzanie talentami a sukces organizacji

Sukces organizacji może być rozpatrywany w wielu płaszczyznach i na różne sposoby. Spośród wielu koncepcji sukcesu organizacji dla celów niniejszego tekstu wybrano koncepcję przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (osadzoną na gruncie zasobowej teorii organizacji [por. 1]), jako widocznego dowodu sukcesu organizacji [por. 23].

Sama koncepcja przewagi konkurencyjnej została zbudowana wokół procesów wdrażania strategii zakładającej twórcze wykorzystanie zasobów organizacji w odpowiedzi na szanse istniejące w otoczeniu [zob.: 16, 20]. Tak rozumiana przewaga konkurencyjna może być osiągnięta i utrzymywana przez rozmaite zabiegi, a jednym z podejść do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest koncentracja na zasobach. Zasobowa teoria organizacji stanowi podstawę analiz w opracowaniach traktujących o przewadze konkurencyjnej [por. 3]. Zgodnie z założeniami zasobowej teorii organizacji przewaga konkurencyjna jest osiągnięta i utrzymywana dzięki zasobom określanym terminem kompetencji. Wśród kompetencji organizacji (zasobów) najistotniejszą rolę odgrywają kluczowe kompetencje, które wyróżnia: wysoka wartość, rzadkość, stopień zastępowalności oraz niedoskonała możliwość imitacji (w skład której wchodzi: zależność od historii – ang. *history dependence*, społeczna złożoność – ang. *social complexity*, przyczynowa wieloznaczność – ang. *casual ambiguity*) [1]. Kluczowe kompetencje, według Barney’ a, są rezultatem heterogeniczności i niemobilności zasobów. Zgodnie z podzielanym poglądem zasoby ludzkie mogą stanowić kluczową kompetencję firmy, gdyż mogą być charakteryzowane w powyższy sposób (mają zdolność do tworzenia wysokiej wartości, są rzadkie, trudne do zastąpienia i imitacji) [4].

W XXI wieku na gruncie teorii zarządzania zasobami ludzkimi została stworzona koncepcja zarządzania kluczowymi z punktu widzenia organizacji pracownikami – zarządzania talentami [13]. Stanowi ona odpowiedź na organizacyjną potrzebę strategii i technik pozwalających na budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o najcenniejszy w opinii organizacji zasób – pracowników. Koncepcja zarządzania talentami pojawiła się także m.in. jako odpowiedź na niejednoznaczne wyniki badań nad relacjami między zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektywnością organizacji [5, 10]. Przez umiejętne wykorzystanie kompetencji „najmocniejszych graczy w organizacji” ma ona stanowić remedium na trudności w tłumaczeniu zróżnicowanej efektywności firm cechujących się wysoką jakością zarządzania zasobami ludzkimi.

Rodzeniu się nowych koncepcji towarzyszą pytania natury ontologicznej (odróżnienie od innych koncepcji), epistemologicznej (języka opisu) czy metodologicznej (metod badawczych). Koncepcja zarządzania talentami, ze względu na swój krótki rodowód, jest obecnie w stadium rozwojowym, choć istnieje wiele publikacji na wzmiankowany temat. Jednym z kluczowych pytań, którym przy narodzinach

koncepcji zajęli się badacze, była kwestia sposobu definiowania talentu. Ponieważ problematyka ta była już wielokrotnie podejmowana zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze, dla potrzeb niniejszego tekstu przyjmuję, że talent jako osoba jest charakteryzowany przez zbiór cech, działań i specyficznych przedmiotów oddziaływania i występuje na tle społecznym stanowionym przez pracowników danej organizacji [11]. W świetle powyższej definicji to właśnie proefektywnościowe i celowościowe aspekty funkcjonowania organizacji stanowią o różnicy między talentem i jego tłem społecznym (pozostałymi pracownikami). Jego charakterystyki – cechy – stanowią zarazem zbiór kompetencji istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a dopasowanie tych kompetencji do potrzeb organizacji sprawia, że pracownik staje się dla niej szczególnie ważny [zob. 5]. Przy założeniu, że w organizacji są osoby utalentowane, zadaniem menedżerów (także tych zajmujących się tradycyjnie rozumianą funkcją personalną – realizujących zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce) jest opracowanie metod służących do wykorzystania potencjału drzemącego w utalentowanych pracownikach. Ten zbiór metod jest określany mianem zarządzania talentami. Prowadzone jednak do tej pory badania literatury (prezentowane na innych konferencjach krajowych i międzynarodowych) udowadniają, że ani teoria, ani praktyka zarządzania talentami nie zdołała znaleźć sposobu na znaczące odróżnienie metod i sposobów traktowania talentów w organizacjach. Zarządzanie talentami, podobnie jak zarządzanie zasobami ludzkimi, oparte jest o koncepcję najlepszych praktyk [zob. 10], która została mocno skrytykowana w literaturze [zob. m.in.: 4, 6].

Co więcej, w literaturze są także prezentowane wątpliwości dotyczące możliwości tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w oparciu o założenia zasobowej teorii organizacji – ZTO [12]. Wynikają one przede wszystkim z szeregu paradoksów leżących u podstaw ZTO. Podstawowe sprzeczności mają charakter logiczny i dotyczą m.in.:

- 1) założenia, że nieobserwowalne (trudne w pomiarze i w identyfikacji) kompetencje mogą stanowić podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej – jeśli zasób jest nieobserwowalny, to trudno go adekwatnie mierzyć i empirycznie weryfikować [9];
- 2) w oparciu o idee Poppera [19] dotyczące falsyfikacji, jeśli założenia ZTO są prawdziwe z definicji (twierdzenie o konieczności rzadkości, wartości i trudności w imitowaniu zasobów, aby mogły one generować przewagę konkurencyjną w opinii niektórych jest truizmem [21]), to nie mogą być przedmiotem empirycznej weryfikacji;
- 3) założenia ZTO prowadzą do nieskończonego i bezcelowego poszukiwania idealnego zbioru zasobów (np. jeśli organizacja za kluczową kompetencję uznaje uczenie się, to uruchamia proces uczenia się na temat uczenia jak się uczyć);
- 4) przekonania, że przyczynowa wieloznaczność (*casual ambiguity*) między zasobami organizacji i wynikami jest trudna w imitacji i stanowi o przewadze konkurencyjnej,

przy czym ta wieloznaczność powinna być na tyle duża, by nikt, włączając w to przedstawicieli organizacji, nie był w stanie jej zrozumieć – tym samym przyczynowa wieloznaczność jednocześnie umożliwia i ogranicza tworzenie przewagi konkurencyjnej [14];

- 5) sprzeczności w obszarze imitacji rozwiązań innowacyjnych. Z jednej strony organizacje chronią innowacyjne produkty przed imitacją, a z drugiej stopień, w jakim produkty są imitowane, świadczy o wysokim stopniu innowacyjności, co także może prowadzić do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [22];
- 6) zasady bogactwa (ZTO nie daje niemal żadnych praktycznych wskazówek na temat zasad tworzenia przewagi konkurencyjnej, a leżąca u jego podstaw przyczynowa wieloznaczność znacząco ogranicza możliwości tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej) – sprzeczności między opisowym i preskryptywnym charakterem ZTO, które muszą godzić potrzeby badaczy dotyczące opisu i praktyków, które dotyczą spekulacji na temat potencjalnego bogactwa tworzonego przy pomocy wzmiankowanej teorii.

Wymienione paradoksy leżące u podstaw to jedynie wierzchołek góry lodowej, lecz wskazują one, z jakimi problemami muszą sobie radzić zarówno badacze, jak i praktycy organizacyjni pragnący tworzyć na gruncie ZTO. Te sprzeczności mogą zostać naturalnie usunięte dzięki czasowej lub przestrzennej separacji [18], lecz ich rozwiązanie może także opierać się na zastosowaniu logiki godzenia sprzeczności strategicznych [2] m.in. przez specyfikowanie nowych założeń, hipotez pomocniczych lub kontekstowych granic stosowania założeń koncepcji. Ich istnienie może powodować jednak organizacyjną niezdolność do budowania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej.

O ile paradoks drugi nie może być usunięty w świetle istniejących teorii, o tyle pozostałe paradoksy wydają się możliwe do rozwiązania przy wykorzystaniu koncepcji stanowiących podłoże zarządzania talentami. W świetle powyżej wzmiankowanych sprzeczności zarządzanie talentami, korzystające z dobrze oprzyrządowanej teorii zarządzania zasobami ludzkimi w połączeniu z istniejącymi koncepcjami zarządzania strategicznego, może być zdolne do rozwiązania paradoksu pierwszego – wyjątkowi pracownicy współczesnych organizacji, dobrze rozumiejących jej istotę, mogą wypracować metody i techniki pomiaru, weryfikacji i wykorzystania rzadkich kompetencji. Sami mogą stanowić tego typu kompetencje dla organizacji [por. 17]. Programy zarządzania talentami, przez wewnątrzorganizacyjne definiowanie założeń ich dotyczących, stawiają granice nieograniczonym poszukiwaniom idealnego zbioru kompetencji organizacyjnych (w zakresie zasobów ludzkich). Utalentowani pracownicy, dzięki posiadanym umiejętnościom, są w stanie nie tylko rozpoznać istotne zależności między zasobami a wynikami, ale także na pewnym poziomie ogólności je opisać, co wydaje się, przynajmniej częściowo rozwiązywać paradoks

przyczynowej wieloznaczności. Przykłady praktyczne z zakresu innowacyjności (np. Apple) ukazują, jak innowacyjność łączyć z niemożnością imitacji. Wyjątkowi pracownicy, tacy jak Steven Jobs, potrafią tworzyć organizacyjne uwarunkowania dla kreowania rozwiązań wysoce innowacyjnych, a skłonność do imitowania rozwiązań stosowanych przez tę firmę raczej potwierdza wysoki poziom nowatorskości i stanowi jedynie ograniczone zagrożenie (sądząc po bardzo wysokiej rynkowej kapitalizacji firmy i najwyższych aktywach płynnych wśród istniejących na świecie podmiotów rynkowych).

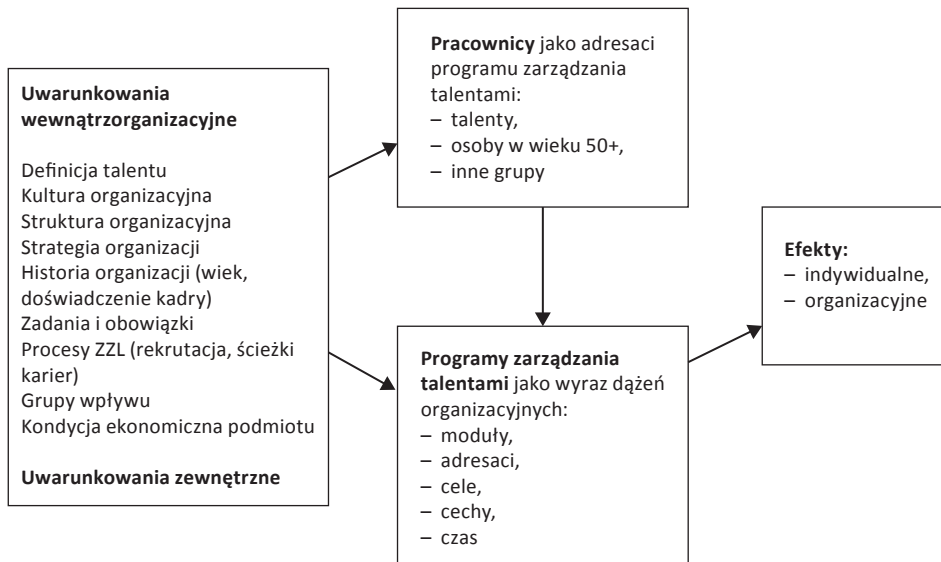
Zarządzanie talentami jako wysoce praktyczna koncepcja, która zaczęła być opisywana w kategoriach teoretycznych (w oparciu o założenia teorii ugruntowanej), w naturalnym stopniu może usuwać niedoskonałości ZTO w obszarze konieczności godzenia sprzeczności między deskryptywnym i preskryptywnym charakterem w drodze teoretycznego nasycania istniejących modeli zarządzania talentami. Spekulując, możliwy jest scenariusz, w którym teoria w zakresie zarządzania talentami odbiegnie nadmiernie od praktyki gospodarczej, jednak na obecnym etapie wykorzystanie koncepcji zarządzania talentami powinno pozwolić na umiejętne łączenie tych dwóch obszarów na gruncie teorii godzenia sprzeczności, dzięki ścisłej współpracy środowisk naukowych i biznesowych w tym zakresie. Podsumowując, w świetle powyższych rozważań, można stwierdzić, że talenty w organizacji stanowić mogą źródło tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, a samo zarządzanie talentami, dzięki praktyczno-teoretycznej konstrukcji koncepcji, sprzyja osiągnięciu sukcesu organizacji (zwłaszcza przy wykorzystaniu teorii godzenia sprzeczności strategicznych).

W kolejnej części artykułu przedstawiono skrótowo wyniki badań empirycznych prowadzonych nad zarządzaniem talentami. Część ta stanowi wprowadzenie do próby operacjonalizacji zmiennych kształtujących programy zarządzania talentami w organizacjach.

2. Wyniki badań empirycznych

W wyniku prowadzonych w 2012 roku badań jakościowych, realizowanych zgodnie z zaleceniami teorii ugruntowanej (w ramach projektu Młodzi Naukowcy), stworzono model zarządzania talentami w organizacji. Ponieważ był on już przedmiotem analiz i dyskusji na forum, w niniejszym artykule zdecydowano się jedynie na zaprezentowanie kluczowych – z punktu widzenia artykułu – elementów. Należą do nich organizacyjne uwarunkowania zarządzania talentami. Na rysunku 1 przedstawiono uproszczoną postać modelu, w której szczególnie nacisk położono na organizacyjne uwarunkowania zarządzania talentami.

Rysunek 1. Model zarządzania talentami w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

3. Analiza uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych programów zarządzania talentami

Wśród kluczowych uwarunkowań programów zarządzania talentami w organizacjach uczestnicy wskazywali na szczególną rolę istnienia definicji talentu, kultury, struktury i strategii organizacji, jej historii, a konkretniej wieku firmy i doświadczenia pracowników, zadań i obowiązków, procesów ZZL – zwłaszcza rekrutacji oraz ścieżek karier, potencjalnych grup wpływu (np. związków zawodowych) oraz szeroko rozumianej kondycji ekonomicznej podmiotu.

Nawet pobieżna analiza przedstawionych powyżej uwarunkowań zarządzania talentami pozwala stwierdzić, że zjawiska te pozostają we wzajemnych relacjach. Co więcej, są one ulokowane na różnych poziomach organizacji. I tak kwestie strategii, struktury i kultury, powszechnie postrzegane jako elementy „konstruktu organizacyjnego”, to poziom polityk organizacji, czyli ogólnych wytycznych [zob. 4]. Definicja talentu to zjawisko praktyczne, i choć wypowiedzi respondentów wprost nie dają odpowiedzi na czynniki kształtujące definicję talentu, to jednak będzie ona w znacznej mierze zależna od tego, co jest dla organizacji ważne, a zatem będzie w pewnym zakresie pochodną założeń strategicznych, a w części zapewne także kulturowych (które będą wpływać na kształt samej definicji osoby utalentowanej). Wiek organizacji jest

zmienną kontrolną i jego operacjonalizacja nie nastręcza w tym zakresie większych problemów. Zadania i obowiązki, ich podział i powiązane z nimi kwestie szeroko pojętej władzy w organizacji to zagadnienia silnie związane ze strukturą organizacji. Procesy ZZL – rekrutacja i selekcja oraz kwestie karier – to zagadnienia natury operacyjnej opisywane przez respondentów w kategoriach najlepszych praktyk, co konsekwentnie wpisuje ten element poziom niżej względem kwestii strategicznych (tego typu zmienne poddawane są badaniu głównie w podejściu uniwersalistycznym zgodnie z porządkiem zaproponowanym przez Colberta [4]). Istnienie potencjalnych grup wpływu (np. związków) to zmienna kontrolna, a sama możliwość wpływania prominentnych decydentów na kształt rozwiązań w programach zarządzania talentami jest zależna, podobnie jak w przypadku zadań i obowiązków, od struktury organizacji oraz cech ją opisujących. Kondycja ekonomiczna organizacji jest wskazywana jako uwarunkowanie zarządzania talentami, co sugeruje dwukierunkową zależność między programami zarządzania talentami a wynikami organizacji. Z jednej strony, istnienie programów jest uzależnione od kondycji ekonomicznej podmiotu (zatem w pewnym zakresie od wyników organizacji), z drugiej strony, same wyniki organizacji są zależne od jakości (postrzeganej przez pryzmat cech) programów zarządzania talentami.

Omawiając pracowników jako uwarunkowania programów zarządzania talentami, respondenci zwracali szczególną uwagę na ich cechy demograficzne, takie jak: wiek, wykształcenie oraz posiadane kompetencje.

Ze względu na konfiguracyjny charakter zaplanowanych badań poprawnym rozwiązaniem będzie wyszczególnienie pięciu podstawowych uwarunkowań programów zarządzania talentami. By nadmiernie nie komplikować modelu badawczego, przyjmuje się, że uwarunkowaniami kształtującymi programy zarządzania talentami będą: strategia, struktura, kultura organizacji (typowe zmienne brane pod uwagę w badaniach konfiguracyjnych), wiek organizacji, charakterystyka demograficzna pracowników w organizacji. Włączanie dodatkowych zmiennych mogłoby poprawić jakość wyjaśniania kształtu programów zarządzania talentami, jednak wzrost stopnia wyjaśniania kształtu samych programów byłby prawdopodobnie nieproporcjonalnie niski w stosunku do zmiany wywołanej wprowadzeniem wzmiankowanych powyżej elementów modelu. Byłoby tak, gdyż strategia i kultura organizacji determinuje definicję talentu, struktura określa zadania i obowiązki wykonywane przez pracowników, procesy ZZL i siła wpływu kluczowych decydentów są zależne od filozofii organizacji – a w szczególności od założeń strategicznych, kulturowych i struktury. W dalszym fragmencie opracowania zostaną zaproponowane miary wskazanych pięciu uwarunkowań organizacyjnych programów zarządzania talentami (pominięte w tym zakresie zostają kwestie kondycji ekonomicznej, gdyż będą one mierzone przy pomocy tych samych narzędzi co wyniki organizacji, a ten temat zostanie poruszony w odrębnym opracowaniu).

4. Próba operacjonalizacji uwarunkowań wewnętrznych programów zarządzania talentami

4.1. Strategia organizacji

Istnieje wiele metod pomiaru strategii organizacji, jednak wiodące wśród nich koncepcje to: Snowa i Milesa, Portera czy Mintzberga. Ze względu na powszechność oraz przetestowaną wielokrotnie rzetelność narzędzia proponuje się, aby do pomiaru strategii organizacji wykorzystać koncepcję Snowa i Milesa. Zgodnie z koncepcją w organizacjach mogą występować cztery generyczne typy strategii, do których zalicza się: poszukującego (*prospektor*), analityka (*analyzer*), obrońcę (*defender*) i reagującego (*reactor*). Wybór tej koncepcji umożliwi postawienie bezpośredniej hipotezy roboczej zakładającej, że przedsiębiorstwa o orientacji strategicznej *prospector* (poszukujący) będą naturalnie bardziej skłonne do tworzenia programów zarządzania talentami w organizacji. Pomiar orientacji strategicznej może w tym przypadku być wykonywany na dwa sposoby – metodą „paragrafową” lub przez wybranie w 11 pytaniach wariantu w najlepszym stopniu opisującego organizację. W pierwszej z metod respondent wybiera jeden z czterech opisów – taki, który jest najbardziej charakterystyczny dla organizacji, w której pracuje. Druga z metod zawiera kwestionariusz z 11 pytaniami, w których respondent wybiera jeden z 4 wariantów odpowiedzi, najbardziej charakterystyczny dla jego organizacji [7]. Ze względu na konieczność ograniczania rozmiaru narzędzi badawczych pierwsza z opcji wydaje się zasadniejsza.

4.2. Struktura organizacji

Spośród wielu koncepcji pomiaru struktury organizacji, ze względu na konieczność ograniczania rozmiarów narzędzia badawczego, wybór powinien paść na narzędzie wiarygodne i sprawdzone, z jednej strony, i możliwie treściwe – z drugiej. Ponieważ większość narzędzi do badania struktury organizacji jest bardzo rozbudowana (powyżej 40 elementów), zdecydowano się na wybór bardzo zwartej, kompaktowego narzędzia [15]. Poddaje ono badaniu cztery wymiary struktury organizacyjnej, a w szczególności: rozmiar, liczbę szczebli organizacyjnych oraz stopień formalizacji i centralizacji. Duży rozmiar oraz relatywnie duży stopień formalizacji i centralizacji powinien, w świetle dotychczasowej wiedzy, być powiązany z istnieniem specjalnie tworzonych programów zarządzania talentami w organizacjach.

4.3. Kultura organizacji

Pomiar kultury organizacyjnej, podobnie jak w przypadku struktury, wymaga zastosowania rozbudowanych narzędzi. W wyniku przeprowadzonych analiz literatury stwierdzono, że najczęściej badanymi wymiarami kultury organizacyjnej są indywidualizm – kolektywizm, długookresowe – krótkookresowe zorientowanie (dynamizm konfucjański), męskość – kobiecość, dystans władzy, unikanie niepewności. Spośród licznych narzędzi oferujących skale dla pomiaru różnych typów kultur te zaproponowane przez Furrera, Liu i Sudharashan [8] oraz Vitell, Paolillo i Thomasa [24] są nie tylko najkrótsze (20 i 21 elementów), lecz także badają wszystkie z pięciu wymienionych powyżej wymiarów kultury organizacyjnej.

4.4. Wiek organizacji i cechy demograficzne puli potencjalnych kandydatów do programu zarządzania talentami

Dla badania wieku organizacji założono wykorzystanie jednego pytania dotyczącego liczby lat funkcjonowania na rynku. Dodatkowo proponuje się pytanie o krajowy/zagraniczny rodowód firmy (może decydować o typie kultury i jest ważną zmienną determinującą cechy programów ze względu na kopiowanie rozwiązań z filii zagranicznych). Aby scharakteryzować pracowników, proponowane miary to pytanie o średni wiek pracowników w organizacji i udział pracowników z wykształceniem wyższym – obie zmienne silnie charakteryzują populację pracowników mogących stać się podmiotami programów zarządzania talentami.

4.5. Adaptacja narzędzi do warunków polskich i draft badania właściwego

Adaptacja narzędzi do warunków polskich powinna się odbyć w drodze dokonania tłumaczenia na język polski, przy założeniu, że jest ono dokonywane przez dwóch niezależnych tłumaczy, z których pierwszy tłumaczy narzędzie z języka angielskiego na polski, drugi tłumaczy przetłumaczone narzędzie z języka polskiego na angielski. Dwie wersje angielskie są porównywane i jeśli są tożsame, to uznaje się tłumaczenie na język polski za poprawne, a jeśli są różne, tłumaczenie jest dokonywane ponownie. Procedura jest powtarzana do momentu, w którym obie wersje angielskie – pierwotna i tłumaczenie tłumaczenia polskiego na język angielski są jednakowe lub bardzo zbliżone znaczeniowo. Następnie przetłumaczone na język polski narzędzie zostanie poddane analizie pod względem jasności dla potencjalnego odbiorcy (analizy będą dokonywać osoby młode, bez doświadczenia w przedmiotowym zakresie) i poprawności językowej. W dalszej kolejności konieczne będzie przeprowadzenie badań pilotażowych na odpowiedniej próbie (ok. 100 organizacji, choć precyzyjna

liczba zostanie określona w drodze doboru losowego). Tak przygotowane narzędzie będzie stanowić odpowiedź na potrzebę badania uwarunkowań organizacyjnych zarządzania talentami w przedsiębiorstwie.

Badanie właściwe powinno być przeprowadzone na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw. Aby uzyskać informację o samych programach zarządzania talentami, niezbędne będzie dotarcie do przedsiębiorstw, które takie programy posiadają. Aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo natrafienia na firmę posiadającą program zarządzania talentami, zakłada się, że losowanie przedsiębiorstw z puli największych podmiotów krajowych i zagranicznych działających na terenie Polski będzie rozwiązaniem optymalnym. W tym zakresie zasadne jest przeprowadzenie badań na próbie największych podmiotów krajowych – można w tym zakresie skorzystać z przedsiębiorstw znajdujących się na liście Gazet Biznesu czy Listy 2000.

Badanie, ze względu na wysoką zwrotność i podobną wiarygodność, powinno być prowadzone przy wykorzystaniu wywiadu telefonicznego lub wywiadu typu CATI (ang. *computer assisted telephone interview*). Wykorzystane narzędzia powinny być oparte skale 5- lub 7-punktowe (Likerta). Wśród podstawowych metod analizy danych należy wyszczególnić analizę rzetelności (alpha Cronbacha), w przypadku poszczególnych części narzędzia – analizę czynnikową – w celu identyfikacji metazmiennych, metody opisu statystycznego, korelacji i regresji (w tym regresji wielorakiej). Dla testowania całego modelu można wykorzystać także modelowanie równań strukturalnych pozwalające na statystyczne testowanie i estymowanie zależności przyczynowych, wykorzystując kombinacje metod statystycznych i jakościowych założeń przyczynowych.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że zarządzanie talentami może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod warunkiem, że założenia programu wesprą rozwój kompetencji pracowników nakierowanych na aktywne godzenie sprzeczności zawartych w zasobowej teorii organizacji. W tym świetle istotnego znaczenia nabiera świadome kształtowanie programów zarządzania talentami, a uwarunkowania samych programów, decydujące o ich kształcie, stają się istotnym elementem wymagającym uwagi menedżerów. W dalszej części artykułu przedstawiono propozycje miar kluczowych uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych zarządzania talentami. W szczególności przedstawiono propozycje miar strategii, struktury, kultury organizacyjnej oraz charakterystyk organizacji (wieku, cech demograficznych puli kandydatów). Badanie programów zarządzania talentami oraz ich związków z wynikami organizacji, dzięki przyjęciu dodatkowych zmiennych tworzą-

cych określone konfiguracje, powinno pozwolić na tworzenie bardziej precyzyjnych modeli wyjaśniających złożone zależności tworzące współczesne organizacje.

Bibliografia

- [1] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17 (1).
- [2] Bratnicki M., *Organizational entrepreneurscape: Contradictions, processes, dimensions, forms and questions*, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza 2004.
- [3] Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M., *From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „Academy of Management Executive” 2001, No. 15 (1).
- [4] Colbert B.A., *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 2004, No. 29 (3).
- [5] Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M., *Human resource management and labor productivity: Does industry matter?*, „Academy of Management Journal” 2005, No. 48 (1).
- [6] Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurations. Performance predictions*, „Academy of Management Journal” 1996, No. 39 (4).
- [7] DeSarbo W., Di Benedetto A., Song M., Sinha I., *Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance*, „Strategic Management Journal” 2005, No. 26 (1).
- [8] Furrer O., Liu B.S.-C., Sudharshan D., *The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation*, „Journal of Service Research” 2000, No. 2 (4).
- [9] Godfrey P.C., Hill C.W.L., *The problem of unobservables in strategic management research*, „Strategic Management Journal” 1995, No. 16.
- [10] Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, „Academy of Management Journal” 1997, No. 40 (1).
- [11] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami: Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- [12] Lado A.A., Boyd N.G., Wright P., Kroll M., *Paradox and theorizing within the resource-based view*, „Academy of Management Review” 2006, No. 31 (1).
- [13] Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The war for talent*, Harvard Business School Press, New York 2001.

- [14] Mosakowski E., *Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence*, "Organization Science" 1997, No. 8.
- [15] Oldham G.R., Hackman J.R., *Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks* „Administrative Science Quarterly” 1981, No. 26 (1).
- [16] Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York 1958.
- [17] Poczowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [18] Poole M.S., Van de Ven A.H., *Using paradox to build management and organization theories*, "Academy of Management Review" 1989, No. 14.
- [19] Popper K., *The logic of scientific discovery*, Hutchinson, London 1959.
- [20] Porter M., *Competitive strategy*, Free Press, New York 1980.
- [21] Priem R.L., Butler J.E., *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management re-search?*, "Academy of Management Review" 2001, No. 26.
- [22] Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 1995.
- [23] Sirmon D.G., Gove S., Hitt M.A., *Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment*. „Academy of Management Journal” 2008, No. 51 (5).
- [24] Vitell S.J., Paolillo J.G.P., Thomas J.L., *The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals*, Business Ethics Quarterly 2003, No. 13 (1).

ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI – PRÓBA OPERACJONALIZACJI

Streszczenie

Pomimo rosnącego zainteresowania zarządzania talentami w organizacjach do tej pory niewiele uwagi poświęcono kwestiom związanym z determinantami kształtującymi programy rozwoju najbardziej wartościowych pracowników w organizacji. Główne cele artykułu to przedstawienie zarządzania talentami jako czynnika umożliwiającego osiągnięcie sukcesu przez organizację oraz zaproponowanie metodyki badania wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań programów zarządzania talentami. Pierwszy z celów jest realizowany dzięki krytycznej analizie literatury dotyczącej fundamentów zarządzania talentami i zarządzania strategicznego. Drugi z celów jest realizowany dzięki wykorzystaniu wyników badań empirycznych prowadzonych w 2012

roku. W wyniku przeprowadzonych analiz wskazano, że zarządzanie talentami może stanowić źródło osiągnięcia przez organizacje przewagi konkurencyjnej oraz zaprezentowano propozycję doboru miar dla zmiennych stanowiących kluczowe determinanty programów zarządzania talentami: strategii, struktury, kultury, charakterystyk organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE TALENTAMI, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, ZASOBOWA TEORIA ORGANIZACJI, BADANIA JAKOŚCIOWE

ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF TALENT MANAGEMENT – ATTEMPT OF OPERATIONALIZATION

Abstract

Despite growing interest in talent management so far little attention has been paid to issues related to determinants of organizational programs aiming at the development of most valuable employees. Main aims of the paper are to present talent management as a factor of organizational success as well as suggestion of measures of talent management interorganizational determinants. The first of aims is realized through critical analysis of talent management and strategic management literature. The second aim is achieved by the use of empirical research results carried on in 2012. Research results allow statement that talent management may become a source of competitive advantage and it was possible to present proposition of measures for key determinants of talent management programs: strategy, structure, culture, and organizational characteristics.

KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT, COMPETITIVE ADVANTAGE, RESOURCE-BASED THEORY, QUALITATIVE RESEARCH

RECENZJE I OMÓWIENIA

Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu

redakcja naukowa Wojciech Czakon

Polski rynek wydawniczy z pewnym opóźnieniem zareagował na wzmożony popyt na książki wspomagające badaczy w planowaniu i przeprowadzaniu badań naukowych. Wzrost zainteresowania wiedzą z zakresu metodologii badań ma związek z rosnącą aktywnością pracowników naukowych w zakresie realizacji projektów badawczych i zwiększonych wymagań dotyczących jakości projektów finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju oraz organizatorów projektów finansowanych ze środków europejskich. Ta rosnąca aktywność polskich badawczy wynika ze świadomości, że awanse naukowe pracowników nauki, a także utrzymanie ich zatrudnienia będą w przyszłości uzależnione od pozyskania środków na badania i zaprezentowania ich wyników w wysoko punktowanych czasopismach i wydawnictwach.

Potrzeby nauk o zarządzaniu w zakresie wsparcia metodologicznego badań naukowych nigdy nie były zaspokojone. Badacze z tej dyscypliny wykorzystywali w przygotowaniu i prowadzeniu badań przede wszystkim książki na temat metod badań społecznych i metod ilościowych stosowanych w ekonomii. Nauki o zarządzaniu są dyscypliną na tyle dojrzałą i mającą rozległe doświadczenia badawcze, że można oczekiwać publikacji, które przedstawią podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, uporządkują i opiszą dotychczasowe doświadczenia badawcze tworzące specyficzne dla tej dyscypliny instrumentarium badawcze.

W ostatnich kilku latach ukazało się kilka książek i wiele artykułów na temat metodologii nauk o zarządzaniu, że wspomnę książkę Łukasza Sułkowskiego *Epistemologia i metodologia zarządzania*, wydaną przez PWE w 2012 r., i książkę pod redakcją S. Lachiewicza i B. Nogalskiego pt. *Ewolucja nauk o zarządzaniu – osiągnięcia i perspektywy*, wydaną przez Wolters Kluwer Polska w 2010 r. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, dostrzegając potrzebę rozwijania na polskim gruncie myśli metodologicznej, powołał w 2012 r. zespół profesorów pracujących nad tym problemem. Ustalenia tego zespołu dotyczące istoty i paradygmatów nauk o zarządzaniu

przedstawił Stanisław Sudoł w artykule pt. *O podstawowych pojęciach i terminach w naukach o zarządzaniu* opublikowanym „Organizacji i Kierowaniu” (2014, nr 1).

Szczególne miejsce wśród tych pozycji wydawniczych zajmuje książka napisana przez zespół młodych profesorów reprezentujących nauki o zarządzaniu kierowanych przez Wojciecha Czakona pt. *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Sukces pierwszego wydania i szybkie wznowienie książki w wersji rozszerzonej wskazuje na to, że dobrze dopasowała się ona do potrzeb polskiego rynku.

Zamierzeniem autorów było wspomoczenie ich młodszych kolegów – doktorantów w przygotowywaniu prac na stopień i w realizacji projektów badawczych, ale książka okazuje się przydatna dla wszystkich badaczy, bez względu na doświadczenie i charakter prowadzonych badań. Jak napisali sami Autorzy we Wstępie: „Rolą niniejszego opracowania jest odzwierciedlenie praktyki badawczej w formie podręcznika, nie zaś traktatu metodologicznego”. Takie podejście pozwoliło uniknąć wikłania się w spory naukowe i różnice interpretacyjne oraz przekazać czytelnikom w miarę uporządkowaną wiedzę niezbędną do podjęcia studiów i badań nad problemami z zakresu nauk o zarządzaniu.

Książka spełnia dwa cele. Po pierwsze, omawia podstawowe problemy nauk o zarządzaniu – paradygmaty i teorie, podejścia badawcze, rodzaje stosowanych metod badawczych. Po drugie, opisuje wybrane metody ilościowe i jakościowe prowadzenia badań naukowych. Zaletą książki jest prostota w przedstawieniu trudnych zagadnień naukoznawczych i metodologicznych, ilustrowanie zastosowania poszczególnych metod ciekawymi przykładami, zwrócenie uwagi na ograniczenia i trudności w ich stosowaniu. Czytelnik widzi, że autorzy oparli swoje wywody na własnych doświadczeniach badawczych i dzielą się swoją wiedzą.

Dużą wartością dla badacza jest umieszczenie w książce nowych metod badawczych związanych z rozwojem digitalizacji baz czasopism, ze względu na nowość i małe doświadczenia badaczy rzadko opisywanych w literaturze – mataanalizy i metodyki systematycznego przeglądu literatury. Pożyteczne jest również pokazanie możliwości zastosowania w badaniu organizacji metodyk stosowanych w innych naukach niż zarządzanie, takich jak: eksperyment, symulacja czy analiza sieciowa. Dla badaczy bardzo przydatne są obszerne spisy bibliografie zamieszczone na końcu każdego rozdziału, a także indeks ułatwiający poszukiwanie potrzebnego tekstu.

Wybór prezentowanych metodyk badawczych ma charakter autorski, ponieważ jednak spodziewam się kolejnych wydań tej książki, pozwolę sobie zasugerować kilka zmian w zawartości książki, które mogą zwiększać jej wartość dla czytelników. Dla pokazania szerokiego zestawu metod badawczych możliwych do zastosowania w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu dobrze byłoby wprowadzić do tekstu rozdział, w którym by wymieniono i krótko opisano najważniejsze metody badań, nie tylko opisane w książce, odsyłając do kolejnych rozdziałów i do literatury (w przypadku metod, które nie są omówione w książce). W takim rozdziale przeglądowym

znalazłoby się też miejsce dla omówienia triangulacji i zasad postępowania badawczego. Sugeruję wprowadzić do książki omówienie metody badania opinii tak często używanej w badaniach nad organizacjami. Atrakcyjność i łatwość stosowania metody badania opinii wzrosła w związku z możliwością prowadzenia badań opinii za pomocą internetu i pojawiły się nowe techniki badania opinii (CAWI, CATI, CAPI). Brak mi też omówienia metody delfickiej, rzadko wprowadzonej przez polskich badaczy, ale mającej znaczenie w przypadku podejmowania zupełnie nowych problemów badawczych. Natomiast nie widzę w książce miejsca dla rozdziału na temat wykorzystania rachunków narodowych w analizach ekonomicznych, gdyż nie mają one zastosowania w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu.

Niezależnie od uwag wskazujących na możliwość doskonalenia kolejnych wydań książki *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* wyrażam zdecydowanie pochlebną opinię o tej książce, sama skorzystałam z kilku jej rozdziałów, przygotowując się do zajęć dla doktorantów z przedmiotu „metodologia badań naukowych”. Z względu na luźną konstrukcję książki, brak silnych związków między poszczególnymi częściami, łatwo jest traktować poszczególne rozdziały jako minipodręczniki z zakresu określonej metody badawczej. Jednak dopiero zapoznanie się z całością książki pokazuje szerokie spectrum możliwości prowadzenia badań nad organizacją i zastosowania w praktyce zasady triangulacji – łączenia metod jakościowych i ilościowych, a także wykorzystywania w badaniach organizacyjnych metod rzadko stosowanych, takich jak eksperyment czy analiza narracji.

Maria Romanowska

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA

Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar

Piotr Wachowiak

Recenzowana monografia wypełnia lukę wiedzy w obszarze wrażliwość społecznej przedsiębiorstwa w polskiej literaturze z dziedziny zarządzania. [...] Koncepcja wrażliwości społecznej została zaprezentowana na tle dyskursu teoretycznego poświęconego rozwojowi czterech koncepcji naukowych, które miały kluczowe znaczenie dla kształtowania badanej cechy współczesnego przedsiębiorstwa. [...] Szczególnym walorem publikacji jest rozbudowana warstwa metodyczna, która doprowadziła do opracowania metody i oryginalnego narzędzia do pomiaru stopnia zaawansowania wrażliwości społecznej przedsiębiorstw oraz autorskiej metody oceny raportów społecznych.

z recenzji prof. dr hab. Marty Juchnowicz

Główną wartością monografii jest nowatorskie podejście do zagadnień komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, ze szczególnym naciskiem na analizę zawartości informacyjnej i jakości tych informacji w obszarze wrażliwości społecznej przedsiębiorstw. [...] Warto podkreślić wysoką wartość analizy raportów społecznych siedmiu przykładowych przedsiębiorstw, w ramach której Autor dokładnie określa wszystkie cechy, które powinny być zbadane i dokonuje ich pomiaru. [...] Jest to cenny przykład dla praktyków mających zamiar ocenić sprawozdanie społeczne przedsiębiorstwa i rozwój wrażliwości społecznej analizowanego podmiotu.

z recenzji prof. dr hab. Łukasza Sułkowskiego

Polityka gospodarcza państw wysoko rozwiniętych i rozwijających się w zakresie wspierania krajowych spółek inwestujących poza granicami kraju

Witold Wiliński

Waga, jaką poszczególne państwa przywiązują do rosnącej roli zagranicznych inwestycji bezpośrednich, przekłada się coraz częściej na realne wspieranie, w różnej formie, krajowych spółek inwestujących za granicą. Zjawisko to przybiera na sile i staje się istotnym elementem polityki handlowej czy szerzej nawet – polityki gospodarczej rządów poszczególnych państw. Należy zwrócić uwagę, iż zagadnienie wspierania przez państwa krajowych spółek realizujących inwestycyjną ekspansję poza granicami kraju nie jest szczególnie eksponowane w światowym i polskim piśmiennictwie ekonomicznym [...]. Badacze z krajów rozwiniętych zapominają przy tym często o historii gospodarczej własnych krajów, w której zjawisko stosowania instrumentów protekcyjnych oraz wspierających gospodarkę było spotykane powszechnie.

prof. zw. dr hab. Tomasz Rynarzewski
Dziekan Wydziału Gospodarki Międzynarodowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Homo administratus, czyli człowiek w naukach o zarządzaniu

Jacek Miroński

W rozwoju każdej dyscypliny naukowej duże znaczenie posiadają badania poświęcone próbom uporządkowania dotychczasowego stanu wiedzy oraz opracowania nowych, uwzględniających postęp wiedzy i zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym, koncepcji teoretycznych zmiany te objaśniających. Takie wyzwanie podjął w swoim opracowaniu Autor, starając się, chociaż po części, zanalizować założenia dotyczące natury ludzkiej obecne w teorii i praktyce nauk o zarządzaniu. [...] Oznacza to, że recenzowana praca stanowi swoisty, ważny krok naprzód w rozwoju dziedziny nauk o zarządzaniu i dotyczy problemu dotąd nieznanego omówienia tak kompleksowego i w takim ujęciu, jak to czyni Autor. Podjęta problematyka badawcza nie tylko jest ważna, jak wyżej stwierdzono, dla rozwoju nauki, ale jednocześnie może stanowić podstawę do formułowania praktycznych zaleceń w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

z recenzji prof. dr. hab. Jerzego Schroedera

Badania koniunktury. Fakty. Użyteczność

Elżbieta Adamowicz

W prezentowanej książce autorka dzieli się z Czytelnikami wiedzą na temat użyteczności badań koniunktury, zdobytą w ciągu ponad dwudziestoletnich doświadczeń. Wskazuje zarówno grona odbiorców, jak i korzyści, które potencjalni użytkownicy mogą osiągnąć, wykorzystując wyniki badań koniunktury do swojej pracy.

Wśród odbiorców–użytkowników tych badań można wymienić:

- bezpośrednich uczestników działalności gospodarczej,
- pracowników instytucji państwowych i samorządowych,
- analityków działalności gospodarczej,
- badaczy zjawisk gospodarczych,
- nauczycieli i studentów,
- zwykłych obywateli.

Wszyscy oni, poznając wyniki tych badań, mogą zaspokoić potrzebę wiedzy o aktualnym stanie gospodarki, czerpiąc dodatkowe korzyści z dostępu do szybkiej i rozbudowanej informacji o przebiegu procesów gospodarczych w czasie rzeczywistym, z wyprzedzeniem sygnalizującej zmiany dynamiki działalności gospodarczej.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

OGŁASZA XI KONKURS NA PRACE NAUKOWE

w czterech kategoriach

- prace doktorskie,
- prace habilitacyjne,
- opracowania monograficzne,
- podręczniki.

W konkursie mogą brać udział prace indywidualne lub zespołowe autorów polskich, stanowiące wybitne osiągnięcia z zakresu nauk organizacji i zarządzania, zakończone lub opublikowane w latach 2012–2013.

Komisja przyznaje nagrody i wyróżnienia w czterech wyżej wymienionych kategoriach.

Do udziału w konkursie dopuszcza się pracę doktorską uznaną za wyróżniającą przez jednostkę organizacyjną nadającą stopień naukowy. W przypadku prac doktorskich i habilitacyjnych do wniosku powinny być załączone wszystkie recenzje wymagane w toku postępowania kwalifikacyjnego oraz wyciąg z protokołu dotyczącego głosowania rady wydziału nad nadaniem stopnia naukowego. W konkursie mogą brać udział autorzy, w stosunku do których postępowanie kwalifikacyjne o nadanie stopnia naukowego zostało całkowicie zakończone.

Dla monografii i podręczników zgłoszonych do Konkursu wymagana jest jedna rekomendacja członka Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN lub recenzja opublikowana w czasopiśmie naukowym.

Termin nadsyłania prac upływa 15 maja 2014 r.

Prace należy przysyłać na adres:

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ul. Madalińskiego 31/33
02-544 Warszawa

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466

