

# WYZWANIA I WNIOSKI NA PRZYSZŁOŚĆ DLA ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU W POLSCE

<https://doi.org/10.33141/po.2017.10.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (933), 2017, ss. 4-13

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Bogdan Nogalski**

## Wprowadzenie

**N**auki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności. Jako społeczne nauki o charakterze empirycznym odpowiadają na zapotrzebowanie podmiotów gospodarczych i niegospodarczych, przez co pozostają w bliskim kontakcie z praktyką zarządzania.

Nauki o zarządzaniu należą do tych dyscyplin wiedzy, które – z uwagi na swój pragmatyzm i implementację – starają się dość szybko uwzględniać w proponowanych rozwiązaniach (metodach, systemach czy koncepcjach) zmiany, jakie zachodzą w uwarunkowaniach determinujących rozwój cywilizacyjny, a tym samym rozwój organizacji. Szybko zmieniające się technologiczno-społeczno-ekonomiczne otoczenie tworzy nowe wyzwania dla kreowanych systemów zarządzania, koncepcji czy metod. Ciągłe wzrastająca złożoność realizowanych procesów oraz dyfuzja, zarówno informacji, jak i wiedzy, wymaga także dość szybkiego wdrażania coraz to nowych rozwiązań w zakresie technologii umożliwiających ich sprawne użytkowanie.

Kombinacje pojawiających się uwarunkowań, ich dynamika, skokowość i zachodzące w nich przekształcenia, w postaci megatrendów (Toffler, 1985; Nasbitt, Aburdence, 1985), tworzą nowe wyzwania, którym winny sprostać z jednej strony racjonalnie i sprawnie działające przedsiębiorstwa, z drugiej nauki o zarządzaniu. Zmienność i skokowość pojawiania się uwarunkowań i ich przekształceń okazuje się być często poza zasięgiem możliwości absorpcyjnych zastanego w istniejących organizacjach systemu podejmowania decyzji. Skuteczne przeciwdziałanie owej złożoności implikuje potrzebę otwarcia na nowe reguły, zasady i sposoby funkcjonowania organizacji (nowe paradygmaty), które z kolei wymuszają na niej potrzebę kreowania nowej wizji przyszłości. Oznacza to konieczność porzucenia dotychczasowych wzorów i próby tworzenia nowych, bardziej adekwatnych do zmieniających się warunków. To z kolei pociąga za sobą konieczność m.in. przebudowy struktury zarządzania, wprowadzania innych niż dotąd zasad gromadzenia informacji o rynku, rewitalizacji i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów (Malara, 2006, s. 11). Organizacje, chcąc skutecznie funkcjonować we współczesnych uwarunkowaniach, muszą odrzucić przekonanie o swej wieczności i doskonałości (Sofuł, 2017). Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwa-

runkowań muszą stale kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które będą stanowiły adekwatną ich odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość.

U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu leży twierdzenie, że tylko te organizacje mogą rozwijać się, które będą znały potrzeby rynku oraz potrafią dostosować do nich swoje zasoby i pokonać przy tym konkurentów. W tym znaczeniu współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku.

Przedmiotem opracowania jest próba autorskiego spojrzenia na proces rozwoju w Polsce współczesnych nauk o zarządzaniu z trzech perspektyw. Pierwsza z nich obejmuje wskazanie wyzwań sformułowanych przez realny świat gospodarki, druga problemy sformułowane i podejmowane na poziomie prac habilitacyjnych w naukach o zarządzaniu (w tym w szczególności z podkreśleniem roli ośrodków naukowych), trzecia zaś dotyczy spójności tej ostatniej z pierwszą, w nawiązaniu do podstawowych zasad doskonałości biznesowej. Te ostatnie wzmacniają potencjał organizacji, kreują jej wartość dodaną i pozwalają skuteczniej osiągać zaplanowane wyniki. Wyjaśnienie podjętego problemu znalazło odzwierciedlenie w poszukiwaniu odpowiedzi na trzy kluczowe pytania, mianowicie:

- jakie są współczesne wyzwania stojące przed organizacjami w zakresie problematyki dotyczącej zarządzania?
- jaką problematykę eksploatują pracownicy naukowcy polskich uczelni, jakie mają priorytety i dokąd poprzez rozwijane tematyki badań zmierzają nauki o zarządzaniu?
- w jakim zakresie starają się one wspierać – poprzez eksploatowaną problematykę – merytorycznie i metodycznie rzeczywisty świat organizacji w odpowiedzi na sformułowane wobec niej współczesne wyzwania?

Pozyskanie odpowiedzi na owe pytania pozwoli na sformułowanie wniosków i zaleceń na przyszłość.

Celem analizy jest zatem dokonanie swoistej konfrontacji i porównania, w jakim zakresie problemy i zagadnienia sformułowane przez praktykę gospodarczą i wyzwania współczesnego świata, są kompatybilne z obszarami problemowymi podejmowanymi przez środowisko pracowników polskich uczelni w procesie rozwijanych badań naukowych.

## Kluczowe wyzwania determinujące rozwój współczesnych organizacji

Analizując współczesną gospodarkę światową, możemy dostrzec pewne trendy, które obecnie wpływają i będą nadal w najbliższych latach wywierać wpływ na zdolności konkurencyjne organizacji. Należą do nich globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz nasilająca się nieprzewidywalność otoczenia biznesu (Nogalski, 2008). Trendy te generują nie tylko dla współczesnych organizacji określone wyzwania. Generują je również wobec współczesnych nauk o zarządzaniu. Owe wyzwania stanowią przesłankę do zarysowania podstawowych obszarów, których rozwijanie sprzyjać będzie w przyszłości efektywnej symbiozie w rozwoju nauk oraz praktyki zarządzania. Potrzeba ich badania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym, oraz projektowania narzędzi i metod pozwalających doskonalić ich opis, identyfikację, diagnozę i wyjaśnianie stawia przed naukami o zarządzaniu nowe wyzwania. Stanowią je następujące obszary problemowe:

- **Zrównoważony rozwój.** Ten obszar problemowy dąży do stworzenia w przedsiębiorstwie – z jednej strony – warunków do jego symbiozy z otoczeniem, – z drugiej zaś – poszukiwania odpowiedzi na pytanie jak? w nowych warunkach dokonać transformacji polityki ze wzrostu krótkoterminowego, będącego rezultatem pojedynczych usprawnień w procesie działania i zarządzania, do polityki wzrostu spójnego i zrównoważonego, w którym organizacja przystosowuje się do zmian w sposób ciągły. Długoterminowy wzrost, oparty głównie na kluczowych, odnawialnych zasobach, stanowi dla organizacji podstawową przesłankę i wytyczną, by przetrwać i zapewnić sobie umiarkowany, a zarazem trwały sukces. Osiągnięcie tego najważniejszego celu opiera się na dwóch filarach, tj. synchronizacji ciągłej i partnerstwie zrównoważonym. Procesy i projekty zaś są elementem spajającym całość. Taka adaptacja organizacji do ciągłych zmian wymaga pełnej integracji procesów menedżerskich i operacyjnych, które wspierane winny być najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi. Tworzyć w ten sposób można spójną infrastrukturę zarządzania i przystosowywania się do zmian w sposób dynamiczny. Synchronizacja ciągła organizacji ukazuje, w jakim kierunku winna się ona rozwijać, umożliwia zatem jasny wybór jej priorytetów. Te ostatnie stanowią podstawę do zsynchronizowania istniejących inicjatyw i zmiany relacji między najważniejszymi partnerami. Potrzeba zrównoważonego, spójnego rozwoju organizacji wymaga, by strategiczne jej cele były nie tylko spójne, ale również by uwzględniały niektóre interesy kluczowych jej partnerów.
- **Odpowiedzialny i społecznie wrażliwy biznes.** To przejaw współcześnie rozumianego wielostronnego, zrównoważonego partnerstwa, które polega na dynamicznym kojarzeniu interesów partnerów z interesami strategicznymi organizacji. Filozofia ta ułatwia zawieranie i monitorowanie rezultatów porozumień partner-

skich w kierunku realizacji bardziej humanizującego spojrzenia na biznes w trakcie jego realizacji. Koncepcja ta wymaga, oprócz zmiany kultury organizacyjnej, także silnego wsparcia przez technologię informatyczną, umożliwiającą adaptację organizacji do szybkich zmian w sposób ciągły. Jej podstawy oparte winny być na wspólnych wartościach, przekonaniach, spójności celów oraz wspólnych interesach. Tak rozumiane partnerstwo generuje dodatkowe relacje i korzyści. Te ostatnie wynikają z niekomercyjnego charakteru stosunków brania i dawania między partnerami, które oparte są na wspólnym systemie zasad operowania organizacją. Opisywana – w sposób dość ogólny – koncepcja określająca partnerstwo organizacji we współczesnych uwarunkowaniach – jako wytwór nauk o zarządzaniu – dobrze wspiera długofalowy jej rozwój, ponieważ uwzględnia interesy wszystkich partnerów, a nie tylko inwestorów. Szczególnie wspomagać może ona organizację w zakresie poprawy jej wydajności w wyniku lepszej, nieprzerwanej koncentracji inicjatyw podnoszących jej efektywność oraz zmiany stosunków z otoczeniem z antagonistycznych na partnerskie.

- **Rozwiązania organizacyjne elastyczne i zmienne.** Struktura organizacyjna traktowana jako narzędzie zarządzania wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji, jakkolwiek sama nie gwarantuje jej osiągnięć. Należy poszukiwać rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych i sprzyjających zwiększeniu elastyczności funkcjonowania organizacji. Wyłonienie się tzw. organizacji wirtualnych, pojawienie się tendencji do outsourcingu i „telecommutingu” doprowadziło do powstania i rozwoju organizacji profesjonalnych, czasowo zatrudniających pracowników. Uwarunkowania towarzyszące współczesnym organizacjom powodują, że skutecznie i dynamicznie rozwijać się będą zespoły projektowe powoływane ad hoc i niezależne jednostki biznesowe oparte na „core competence”. Wszystkie te trendy wskazują na przekształcenie się organizacji w wielkie sieci jednostek połączonych komputerowo (osobistymi sieciami elektronicznymi), którzy łączą się, by produkować i sprzedawać dobra i usługi, a ich uczestnicy po zakończeniu współpracy znów stają się niezależni. W tej sytuacji istotnemu przyspieszeniu – jako reakcji organizacji na zmiany – ulegną procesy kreowania nowoczesnych systemów organizacyjnych, które odchodzą od systemów biurokratycznych. Większą implementację uzyskają koncepcje organizacji inteligentnej (samouczącej się), wirtualnej, organicznej (sieciorowej, gronowej) czy zwinnej (relacyjnej). Ten trend pokazuje, że najważniejsze funkcje i procesy w obecnej epoce organizują się wokół sieci (Czakov, 2007; Czakov, 2012; Niemczyk, 2006, s. 11; Kowalczyk, Nogalski, 2007).
- **Wiedza i kapitał intelektualny.** Praktycy i teoretycy są zgodni, że najistotniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest wiedza. Współczesne nauki o zarządzaniu są bardziej niż kiedykolwiek świadome roli wiedzy. Nowe teorie zakładają silne więzi pomiędzy wzrostem zasobu wiedzy a tempem wzrostu efektywności. Na tych

polach kluczową rolę odgrywa pozyskiwanie, rozwijanie, kodyfikowanie, transfer i wykorzystanie wiedzy, którym towarzyszy nieustanne uczenie się (Kowalczyk, Nogalski, 2007). Nowe teorie koncentrują się na rozwijaniu umiejętności i kompetencji jako czynników budujących trwałą przewagę strategiczną. Autor dochodzi do wniosku, że sukcesy najlepszych przedsiębiorstw oparte są na fundamencie wiedzy i skutecznym zarządzaniu tym zasobem. W tym kontekście największym wyzwaniem, przed którym stają współczesne organizacje, jest umiejętność identyfikacji najistotniejszego z posiadanych zasobów, tj. wiedzy, oraz stworzenie warunków do jego wykorzystania (Szpitter, 2013; 2014). Wspomniana wcześniej wiedza i sukces organizacji, będący skutkiem jej odpowiedniego wykorzystania, zależą od zatrudnionych pracowników. Fakt ten powoduje coraz większe zainteresowanie procesami kadrowymi, a przede wszystkim procesem doboru i rozwoju pracowników, który uznaje się za najważniejsze działanie skierowane na kształtowanie kapitału ludzkiego (kapitału intelektualnego). Z tej perspektywy duże znaczenie posiada kultura organizacyjna, w której mocno zaznaczona winna być akceptacja rozwoju, uczenia się, wartość wiedzy i skłonność do dzielenia się nią, otwartość i współpraca czy akceptacja ryzyka. W tym istotnym dla organizacji procesie zarządzania zasobami ludzkimi nie można nie zauważyć roli pracodawcy i jego służb personalnych.

- **Przedsiębiorczość i innowacje.** To kolejny obszar, z jakim od strony metodycznej i narzędziowej muszą uporać się nauki o zarządzaniu. Przedsiębiorczość jest procesem złożonym. Jest także zjawiskiem wyjątkowym, które wyrażane jest poprzez stosowną, oryginalną, innowacyjną postawę, zaangażowanie, inicjatywę, inwencję czy też specyficzne zachowanie, które ożywia i rozwija przedsiębiorstwo. Rozumiana jest bardzo szeroko. Nie tylko jako cecha przypisywana ludziom, ale także i samym organizacjom. Przedsiębiorczość to umiejętność dostrzegania tkwiących w otoczeniu zewnętrznym możliwości oraz wykorzystania ich do podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej. Przejawia się m.in. w: założeniu nowej organizacji, czuwaniu nad prawidłowym jej funkcjonowaniem, podejmowaniu ryzyka działalności czy ponoszeniu całkowitej za nią odpowiedzialności. Przedsiębiorczość jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Aby jednak przedsiębiorca mógł rozwijać swoje możliwości, realizować swe przedsiębiorcze wizje, muszą mu towarzyszyć określone uwarunkowania, kreujące jego aktywność. Cechą charakterystyczną współczesnych procesów gospodarowania jest dostrzeżenie na nowo roli procesu przedsiębiorczości oraz dynamicznego i innowacyjnego przedsiębiorcy. W bardzo burzliwym otoczeniu, w jakim funkcjonują obecnie i niewątpliwie w przyszłości będą funkcjonować organizacje, jedyną trwałą wartością pozostaje przedsiębiorczość przejawiająca się w „kreatywnym sposobie myślenia i działania, w wyczuwaniu przyszłości, odkrywaniu nowych szans, twórczym rozwiązywaniu problemów, zdolności for-

mułowania szybkich odpowiedzi na wyzwania rynku” (Penc, 2002, s. 36). Wynika to z faktu, że w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia organizacji coraz bardziej zawodzą gotowe recepty. Natomiast konieczne stają się: wysiłek umysłowy, innowacyjne, twórcze rozwiązywanie problemów oraz zaangażowanie w realizowane zadania czy pełnione funkcje.

Zastanawiając się nad wyzwaniami i ich skutkami, jakie stają przed współczesnymi organizacjami oraz przed naukami o zarządzaniu, należy przypuszczać, że społeczeństwo przyszłości, jako wytwór owych wyzwań, odznaczać się będzie nowymi cechami. Prawdopodobnie będzie się ono nie tylko bardzo różniło od społeczeństwa, jakie znamy, ale także od naszych oczekiwań i wyobrażeń. Nowe społeczeństwo niewątpliwie będzie społeczeństwem wiedzy. Wiedza będzie jego podstawowym bogactwem, a wykształceni pracownicy będą stanowili dominującą grupę zatrudnionych. Tak zarysowany kontekst powoduje, że pojawiają się przed naukami o zarządzaniu oczekiwania, postulaty, problemy, słowem wyzwania, na które istnieje potrzeba sformułowania adekwatnych odpowiedzi. Wyznaczają one nowe zadania dla teorii i praktyki nauk o zarządzaniu.

### **Problematyka eksploatowana przez pracowników polskich uczelni – priorytety badawcze w obszarze nauk o zarządzaniu**

Sformułowany w artykule cel oznacza, że przyjęcie adekwatnego wzorca metodycznego, służącego kwalifikacji zawartości tematycznej podejmowanych w tych latach postępowań awansowych do poszczególnych obszarów badawczych i struktury problemowej dyscypliny nauk o zarządzaniu, stanowi istotny element tej analizy. W Polsce w zakresie kategoryzacji i typologii subdyscyplin nauk o zarządzaniu trwa ożywiona dyskusja (Sudoł, 2014; Cyfert i in., 2014). W opracowaniu wykorzystano jedno z tych stanowisk, mianowicie przygotowane przez zespół młodych badaczy pod kierunkiem profesora S. Cyferta. Opisany i przedstawiony przez nich model kategoryzacji wielokryterialnej i wielopoziomowej typologii subdyscyplin w naukach o zarządzaniu opiera się na podejściu diagnostycznym od ogółu do szczegółu, z wiodącym kryterium charakteru prowadzonych badań. Pozwoliło to na wyodrębnienie dwóch podstawowych nurtów badawczych, mianowicie nurtu teoretycznego (składającego się z trzech subdyscyplin, tj. Teorii organizacji i zarządzania; Metodologii nauk o zarządzaniu; Krytycznych studiów nauk o zarządzaniu) i nurtu praktycznego. W tym ostatnim jako bardzo złożonym i wewnętrznie zróżnicowanym, w oparciu o kolejne kryterium typów organizacji wydzielono dwie subdyscypliny (Zarządzanie organizacjami gospodarczymi oraz Zarządzanie publiczne i NGO), zaś w oparciu o kryterium poziomów zarządzania wydzielono trzy ich poziomy (strategiczny, operacyjny i funkcjonalny). I tak dla poziomu strategicznego wskazano dwie subdyscypliny, zaś dla dwóch pozostałych poziomów wskazano po siedem subdyscyplin dla każdego z nich. Dokonana

kategoryzacja subdyscyplin pozwoliła na wyodrębnienie dwudziestu jeden w miarę zwartych i jednoznacznych problemowo-tematycznych obszarów badawczych (Nogalski, 2015; Nogalski i in., 2017). Struktura dokonanego podziału znalazła pełne odzwierciedlenie w konstrukcji zamieszczonych w dalszej części tekstu tabel, ilustrujących i opisujących przedmiot prowadzonej analizy.

### **Priorytety obszarów badań (subdyscyplin) w ramach rozwoju indywidualnych zainteresowań habilitantów**

**W** tabeli 1 przedstawiono problemowe obszary badawcze podejmowane we wskazanym okresie postępowaniach habilitacyjnych w naukach o zarządzaniu. Ujęto je w perspektywie rozwoju indywidualnych zainteresowań polskich badaczy/habilitantów.

Przedstawiony stan ukazuje liczbę podjętych i zgłoszonych w ramach postępowania awansowego na poziomie habilitacji wniosków i ich tematów ujętych w subdyscyplinie nauk o zarządzaniu. Ukazuje ogólną liczbę podjętych starań (423 wnioski) oraz tendencję i nasilenie ich w poszczególnych latach. Pokazuje też, co jest najcenniejsze, główne kierunki inspiracji w postaci rozwoju zainteresowań merytorycznych pracowników naukowych i ich koncentrację na poszczególnych problemach. Szczególnie mocno – co nikogo dziwić nie może, patrząc na korzenie – rozwinięty jest nurt praktyczny nauk o zarządzaniu. Niewątpliwie, co na pewno martwi środowisko, stosunkowo skromnie na tle nurtu praktycznego rozwijany jest teoretyczny nurt tej dyscypliny w postaci metodologii czy studiów krytycznych. Skłonność do podejmowania jako priorytetu badań w zakresie tego nurtu problemów stanowiących swoisty fundament metodologiczny rozwoju dyscypliny jest znikoma (ok. 5 proc. realizowanych tematów). Można by powiedzieć – to wielka szkoda. Odczuwalna i widoczna jest ona w większości rozpraw i monografii habilitacyjnych. Podejmowane w nich próby formułowania rozwiązań metodycznych, które wzbogaciłyby nurt teoretyczny o nowe narzędzia metodyczne, wyraźnie napotykać na utrudnienia, co odbija się na jakości metodycznej rozpraw i monografii. Jak dotychczas jest to słabszy element rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu.

W oparciu o dane tabeli 1 można zauważyć, że główny wysiłek poznawczy tej grupy badaczy koncentruje się na badaniu i rozwiązywaniu problemów z zakresu operacyjnego i funkcjonalnego poziomu zarządzania (288 prac, tj. ponad 68 proc. tematów) i w nieco mniejszym stopniu problemom z zakresu poziomu strategicznego. W zakresie tych dwóch pierwszych z wymienionych poziomów powstało 139 opracowań poświęconych rozwiązaniu problemów natury operacyjnej, a 149 dotyczyło problemów funkcjonalnych. Łącznie licząc, to rozwiązywanie problemów dotyczących trzech wymienionych poziomów zarządzania stanowi ponad 88 proc. habilitacyjnych postępowania awansowych.

Gdyby spojrzeć indywidualnie na każdy z dwudziestu jeden wydzielonych problemowych obszarów badawczych (subdyscyplinę), to na czoło zainteresowań wyłania się

pięć subdyscyplin. Zestawiono je według intensywności zainteresowania. Grupę tę tworzą takie subdyscypliny, jak: Zarządzanie strategiczne (15,1 proc.), Zarządzanie wiedzą i informacją (9,2 proc.), Zarządzanie zasobami ludzkimi (8,0 proc.), Zarządzanie marketingiem (7,8 proc.) oraz Zachowania organizacyjne (6,1 proc.).

Polscy badacze habilitanci – na podstawie oglądu tematyki ich prac – koncentrują w ramach subdyscypliny Zarządzanie strategiczne swą uwagę poznawczą na problematyce: analizy, planowania i kontroli strategicznej, realizacji strategii, strategiach i sposobach rozwoju (konkurencyjności, internacjonalizacji, nadzorze korporacyjnym, zmianach oraz modelach biznesu). Równie silną i wyraźną inspirację dla polskich habilitantów tworzy problematyka mieszcząca się w subdyscyplinie Zarządzanie wiedzą i informacją. Obejmuje ona takie zagadnienia, jak: informacje, wiedza i kapitał intelektualny jako zasób, strategie i modele zarządzania nimi, wywiad gospodarczy, wiedza organizacyjna, systemy informacyjne, komunikacyjne i ich projektowanie, rozwiązania IT (Nogalski, Szpitter, 2010).

Wyraźną inspiracją dla badaczy są również zagadnienia związane z subdyscypliną Zarządzanie zasobami ludzkimi (dotyczą zagadnień modeli, funkcji i efektywności zsz), Zarządzanie marketingiem (dotyczą one problemów związanych z zachowaniami nabywców i konsumentów, działań marketingowych (w tym sieci) i ich efektywności, rozwoju produktów i usług) i Zachowania organizacyjne. Wymienione obszary badań w ramach owych pięciu subdyscyplin stanowią ponad 46 proc. intensywności badawczej w ramach postępowania habilitacyjnych w naukach o zarządzaniu. Pozostałe obszary badawcze są indywidualnie zróżnicowane i stanowią obecnie mniejszą siłę zaangażowania naukowego potencjalnych habilitantów.

### **Problematyka badawcza (subdyscypliny) w ramach instytucjonalnego prowadzenia postępowania habilitacyjnych**

**W** tym ujęciu analizowanego zagadnienia wzięto pod uwagę tylko te uczelnie, a w zasadzie te ich jednostki organizacyjne (wydziały/kolegia), które posiadają uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauki ekonomicznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Takich jednostek jest obecnie 23<sup>1</sup>. W badaniach uwzględniono 22 jednostki. Nie uwzględniono WZ GWSH w Katowicach oraz WNS WSB w Dąbrowie Górniczej, które otrzymały uprawnienia pod koniec 2016 roku i nie zdążyły uruchomić żadnego postępowania habilitacyjnego. Z kolei uwzględniono IOiZwP ORGMASZ w Warszawie, który do roku 2008 posiadał takie uprawnienie.

Informacje dotyczące w ramach prowadzonych postępowania habilitacyjnych, podejmowanych przez habilitantów w badaniach problemów, przedstawiono z perspektywy ośrodków naukowych w tabeli 2.

W tabeli 2 przedstawiono aktywność awansową na poziomie postępowania habilitacyjnych wszystkich jednostek, które aktywnie z nich korzystały.

Tab. 1. Problemowe obszary badawcze podejmowane w awansowych postępowaniach habilitacyjnych w naukach o zarządzaniu

Subdyscyplina/obszar nauk o zarządzaniu	Lata										Razem
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>NURT PRAKTYCZNY</b>											
<b>POZIOM ZARZĄDZANIA</b>											
<b>Poziom strategiczny</b>											
Zarządzanie strategiczne	2	1	1	4	6	9	27	4	4	6	<b>64</b>
Przedsiębiorczość	1	2		1			4	1		5	<b>14</b>
<b>Poziom operacyjny</b>											
Wspomaganie decyzji menedżerskich	1		3	1	1	2	10	1	3	2	<b>24</b>
Zachowania organizacyjne	1	3	2	1	5		5		3	6	<b>26</b>
Zarządzanie procesami	2	1		2	1		3				<b>9</b>
Zarządzanie innowacjami	1	3	1	2	1	3	4	1		3	<b>19</b>
Zarządzanie jakością		1			1	1	1	2	1	2	<b>9</b>
Zarządzanie projektami				1		2	5	3		2	<b>13</b>
Zarządzanie wiedzą i informacją	10	6	4		2	3	12	2			<b>39</b>
<b>Poziom funkcjonalny</b>											
Zarządzanie usługami	1			4		1	2		1	1	<b>10</b>
Zarządzanie finansami przedsiębiorstw	2	4	1		3	1	4		2	4	<b>21</b>
Zarządzanie wartościami niematerialnymi	1	2	2		1	5	4		2	4	<b>21</b>
Zarządzanie logistyką	1	2		6	1	4	2	4		4	<b>24</b>
Zarządzanie produkcją i technologią							2	1		3	<b>6</b>
Zarządzanie marketingiem	1	4	1	4	2	2	7	3	4	5	<b>33</b>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	1	4	3		5	6	6	2	1	6	<b>34</b>
<b>TYPY ORGANIZACJI</b>											
Zarządzanie organizacjami gospodarczymi	1	1	1	2	2	2	1			6	<b>16</b>
Zarządzanie publiczne i NGO	1		2	1	3	3	5		3	1	<b>19</b>
<b>NURT TEORETYCZNY</b>											
Teoria organizacji i zarządzania		1			2	2	1		1		<b>7</b>
Metodologia nauk o zarządzaniu			1			1	2			1	<b>5</b>
Studia krytyczne w naukach o zarządzaniu				1		1	6		1	1	<b>10</b>
<b>Razem</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>113</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>423</b>

Źródło: opracowanie własne

Wkład uczelni o profilu technicznym w rozwój samodzielnej kadry naukowej w naukach o zarządzaniu był w analizowanym okresie stosunkowo niewielki i kształtował się na poziomie 12,5 proc. Wynikało to z faktu, że uczelnie te uzyskiwały pierwsze uprawnienia habilitacyjne w naukach o zarządzaniu dopiero w roku 2011. Był to Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Z kolei Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej uzyskał uprawnienie pod koniec roku 2015, a Wydziały Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej oraz Zarządzania Politechniki Warszawskiej w połowie roku 2016. Niemniej jednak należy zauważyć, że rola wydziałów o profilu ekonomicznym uczelni technicznych w rozwoju kadr naukowych wraz z kolejnymi latami wyraźnie się zwiększy i skoncentruje się bardziej na subdyscyplinach

Tab. 2. Tematyka obszarów badawczych (subdyscyplin) z perspektywy instytucjonalnej wraz z specjalizacjami problemowymi wskazywanymi we wnioskach

<i>Uczelnia</i>	<i>Jednostka posiadająca uprawnienie</i>	<i>Liczba postępowań</i>	<i>Główne/preferowane specjalizacje problemowe wg tematyki prowadzonych postępowań habilitacyjnych</i>
<b>Uczelnie o profilu technicznym</b>			
Politechnika Częstochowska	Wydział Zarządzania	28	Zarządzanie wartościami niematerialnymi [5] Zarządzanie logistyką [4]
Politechnika Gdańska	Wydział Zarządzania i Ekonomii	3	Zarządzanie produkcją i technologią [2]
Politechnika Śląska w Gliwicach	Wydział Organizacji i Zarządzania	2	
Politechnika Wroclawska	Wydział Informatyki i Zarządzania	11	Wspomaganie decyzji menedżerskich [3] Zarządzanie projektami [3]
Politechnika Warszawska	Wydział Zarządzania	1	
Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ w Warszawie	Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle	8	Zarządzanie wiedzą i informacją [2]
<b>Razem</b>		<b>53</b>	
<b>Uczelnie o profilu ekonomicznym</b>			
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	Wydział Ekonomiczny	1	
	Wydział Informatyki i Komunikacji	1	
	Wydział Zarządzania	31	Zarządzanie strategiczne [5] Zarządzanie marketingiem [5] Zarządzanie wiedzą i informacją [4] Przedsiębiorczość [3]
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych	10	Zarządzanie strategiczne [2] Zarządzanie publiczne i NGO [2] Zarządzanie zasobami ludzkimi [2]
	Wydział Zarządzania	37	Zarządzanie strategiczne [7] Zarządzanie wartościami niematerialnymi [5] Zarządzanie publiczne i NGO [5] Zarządzanie zasobami ludzkimi [4]
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Wydział Zarządzania	35	Zarządzanie logistyką [5] Zachowania organizacyjne [4] Zarządzanie procesami [4]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Wydział Nauk Ekonomicznych	10	Zarządzanie marketingiem [3]
	Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów	52	Zarządzanie strategiczne [8] Zarządzanie wiedzą i informacją [8] Zachowania organizacyjne [6] Zarządzanie zasobami ludzkimi [5]
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie	16	Zarządzanie strategiczne [4]
	Kolegium Zarządzania i Finansów	26	Zarządzanie strategiczne [7] Zachowania organizacyjne [2]
<b>Razem</b>		<b>219</b>	



cd. Tab. 2.

Uczelnie o profilu uniwersyteckim			
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	Senat	21	Zarządzanie strategiczne [5] Zarządzanie zasobami ludzkimi [3] Teoria organizacji i zarządzania [3]
Uniwersytet Gdański	Wydział Zarządzania	26	Zarządzanie wiedzą i informacją [4] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi [3] Zarządzanie marketingiem [3] Zarządzanie zasobami ludzkimi [3]
Uniwersytet Łódzki	Wydział Zarządzania	56	Zarządzanie strategiczne [12] Zarządzanie wiedzą i informacją [6] Zarządzanie marketingiem [4] Zarządzanie logistyką [4] Zarządzanie zasobami ludzkimi [3]
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania	13	Zarządzanie innowacjami [3]
Uniwersytet Szczeciński	Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania	4	
Uniwersytet Warszawski	Wydział Zarządzania	31	Zarządzanie marketingiem [4] Zarządzanie publiczne i NGO [4] Zarządzanie finansami przedsiębiorstw [3] Wspomaganie decyzji menedżerskich [3]
<b>Razem</b>		<b>151</b>	
<b>Suma</b>		<b>423</b>	

Źródło opracowanie własne

związanych z zarządzaniem procesami i projektami, jakością, logistyką, innowacjami, produkcją i technologią czy wspomaganie decyzji menedżerskich.

Wyraźną aktywnością w tym względzie wykazał się Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, na którym w ocenianym okresie przeprowadzono 28 postępowań, tj. ponad 50 proc. postępowań habilitacyjnych prowadzonych na uczelniach o profilu technicznym. Podejmowana w nich tematyka głównie lokowana była w subdyscyplinach Zarządzanie wartościami niematerialnymi oraz Zarządzanie logistyką. Problemy z innych subdyscyplin były w tym środowisku podejmowane incydentalnie. Warto zauważyć, że Wydział Zarządzania głównie ukierunkowany był na rozwój samodzielności naukowej własnych pracowników. Usługowo wspierał także rozwój kadrowy pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej oraz Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Z kolei tematyka postępowań habilitacyjnych przeprowadzonych na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej koncentrowała się zgodnie ze specjalizacją tego wydziału na problematyce dwóch subdyscyplin: Wspomaganiu decyzji menedżerskich (głównie od strony informatycznej) oraz Zarządzaniu projektami. Wydział obok rozwoju własnych pracowników wspomagał rozwój pracowników naukowych, głównie Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, a także innych uczelni.

Uczelnie o profilu stricte ekonomicznym, tzw. uniwersytety przymiotnikowe, na mapie polskich nauk o zarządzaniu to dominujący realizatorzy postępowań awansowych. Przeprowadziły one ich ponad 50 proc., w tym znaczną część stanowiły postępowania awansowe pracowników naukowych niebędących pracownikami tych uczelni. Najbardziej aktywne w tym względzie były: Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (ponad 12 proc.) oraz Wydziały Zarządzania Uniwersytetów Ekonomicznych w Krakowie, Poznaniu i Katowicach (między 7,3 proc. a 8,7 proc.). Postępowania awansowe przeprowadzone w uczelniach stricte ekonomicznych decydują o strukturze problemowej rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu. W ramach tych postępowań dominują w kolejności zagadnienia zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą i informacjami, zarządzanie marketingiem, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zachowania organizacyjne.

Uczelnie o profilu uniwersyteckim stanowią równie silny punkt na mapie rozwoju polskich nauk o zarządzaniu. Przeprowadziły one ponad 36 proc. postępowań awansowych, w tym znaczną część (podobnie jak w uczelniach ekonomicznych) stanowiły postępowania awansowe pracowników naukowych niebędących pracownikami tych uczelni. Najbardziej aktywne w tym względzie były:

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (ponad 13 proc.) i Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (ok. 7 proc.), a następnie Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego (ok. 6 proc.).

Postępowania awansowe przeprowadzone na uczelniach o profilu uniwersyteckim także istotnie wpływają na strukturę problemową rozwoju nauk o zarządzaniu. W ramach tych postępowań dominują w kolejności zagadnienia zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą i informacjami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami przedsiębiorstw. W sposób bardziej zrównoważony, a jednocześnie zróżnicowany była podejmowana i rozwijana w postępowaniach awansowych problematyka badawcza na pozostałych uczelniach typu uniwersyteckiego.

Przedstawiona analiza pozwala na stwierdzenie, jakie problemy badawcze i w jakich uczelniach są eksploatowane i dominują w dorobku naukowym ich pracowników oraz ośrodków jako skupiska uczonych i środowiska naukowego. Pozwala to na wskazanie ich jako liderów i wiodące dla danej problematyki ośrodki naukowe.

### **Zakres kompatybilności współczesnych wyzwań wobec organizacji i obszarów badań naukowych**

Ten fragment artykułu nawiązuje do trzeciego pytania. Jego celem jest sformułowanie odpowiedzi o zakres spójności, w jakim problemy i zagadnienia formułowane przez praktykę gospodarczą i wyzwania współczesnego świata są zbieżne z obszarami problemowymi podejmowanymi przez środowisko pracowników polskich uczelni w procesie rozwijanych badań naukowych z punktu widzenia wspierania doskonałości biznesowej organizacji. Te ostatnie obejmują sformułowane wcześniej wyzwania i ich swoistą operacjonalizację w postaci tworzenia wartości dla klienta, zapewnienia zrównoważonej przyszłości, rozwijania zdolności organizacji, wykorzystywania kreatywności i innowacji, przywództwa opartego na wizji, inspiracji i uczciwości, elastycznego zarządzania, odnoszenia sukcesów dzięki talentom pracowników oraz utrzymywania doskonałych wyników.

Zamieszczone w tabeli 1 dane sugerują przeświadczenie, iż polskie nauki o zarządzaniu traktowane jako dyscyplina naukowa w ostatnich latach intensywnie się rozwijają. Jest to prawda, a zarazem zjawisko pocieszające. Świadczy o tym nie tylko liczba przygotowanych prac naukowych, ale i w sumie dość wysoki ich poziom merytoryczno-metodyczny, nasycany jednocześnie innowacyjnymi i oryginalnymi propozycjami<sup>2</sup>. W tym zakresie propozycje tematyczne, inspiracje, zainteresowania poznawcze czy obszary badawcze polskich nauk o zarządzaniu, znacząco nie odbiegają od zainteresowań poznawczych i obszarów badawczych poważnych zagranicznych ośrodków badawczo-naukowych, spotykanych i przedstawianych przez nich w literaturze europejskiej czy światowej, propozycji i rozwiązań merytoryczno-metodycznych. Pod względem podejmowanych problemów badawczych, przedstawianych propozycji merytorycz-

nych, nie odbiegamy od osiągnięć europejskich. Polscy przedstawiciele nauk o zarządzaniu mocno eksponują ich praktyczny nurt. Przejawia się on w licznych próbach sugerowania rozwiązań służących poprawie efektywności i sprawności zarządzania w praktyce gospodarczej.

W nieco mniejszym zakresie przedstawiciele polskich nauk o zarządzaniu koncentrują się w swoich pracach na kompleksowym ujęciu problematyki metodologicznej. Jak wcześniej wspomniano, w pracach habilitacyjnych pojawiają się liczne propozycje metodyczne, lecz nie mają one jednak charakteru na tyle ogólnego i utylitarne, aby budować w oparciu o nie fundament metodologiczny tej dyscypliny. Najczęściej są to propozycje metodyczne, które można uznać za inspirujące, innowacyjne i oryginalne, ale jedynie pod względem operacyjnym. Wspomagają one odcinkowo rozwiązywanie konkretnego problemu, ale trudno im przypisać charakter uogólniający.

Generalnie aktywność środowiska nauk o zarządzaniu w rozwiązywaniu naukowo-praktycznych problemów polskiej gospodarki – mam na myśli poważne naukowe badania i implementację ich wyników – w perspektywie nadchodzących lat, uznać należy za budującą. Wszystkie ośrodki naukowe dokładają swoje poznawcze cegiełki, budując w ten sposób spójny zbiór ważnych i kluczowych dla rozwoju dyscypliny zagadnień. Na tym tle można zaryzykować tezę, że ukształtowany kierunek rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu prowadzi do skutecznego zmniejszania istniejącej luki poznawczej i aplikacyjnej między nauką i praktyką polską a europejską czy światową oraz tworzenia zarówno sugestii (w formie podpowiedzi), jak i skutecznych rozwiązań wspomagających organizacje w radzeniu sobie z pojawiającymi się wyzwaniami. Odpowiedź na pytanie, dokąd zmierzamy jako dyscyplina, jest w tym kontekście dość jasna i precyzyjna.

Warto zwrócić uwagę na nowe, możliwie że wiodące (ze względów poznawczych i aplikacyjnych) dla przyszłości nauk o zarządzaniu, tematy czy zagadnienia. Jak wskazano w opisie zakresu tematycznego, nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową mocno osadzoną w realiach współczesnych przedsiębiorstw i gospodarki. Podkreśla to w zakończeniu swojej pracy J. Lichtarski (2015, s. 135), pisząc „procesom rozwoju teorii i metodologii zarządzania oraz jej zastosowań towarzyszą liczne i różnorodne ograniczenia, trudne do eliminacji w krótkim czasie. Niemniej jednak na wszystkich, od których zależy powodzenie w zakresie zastosowań i rozwoju tej wiedzy, ciąży powinność systematycznych starań (na miarę możliwości i kompetencji), aby racjonalnie dobierać i wykorzystać w praktyce dostępny dorobek nauki oraz wspomagać jego rozwój”.

Rosnące znaczenie nauk o zarządzaniu wynika z ich dynamicznych zdolności do integrowania wiedzy z różnych obszarów, a przede wszystkim ekonomii, finansów, marketingu, socjologii i psychologii i innych. Nauki o zarządzaniu można uznać za multiparadygmatyczny obszar wiedzy wymagający różnych teoretycznych perspektyw badawczych. I taki jest kierunek ich przyszłego rozwoju. Inaczej nie będą w stanie pomóc współczesnym organizacjom w rozwiązywaniu pojawiających się barier w ich rozwoju.





Nauki o zarządzaniu ulegają ciągłej ewolucji. Myślę, że nowe problemy merytoryczno-metodologiczne na przyszłość w dużym stopniu wyznaczać mogą zarówno ekonomia (behawioralna czy instytucjonalna), teoria przedsiębiorstwa, jak i finanse. Ta pierwsza stanowi ważną podstawę teoretyczną do dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu. Pierwszy taki przejaw równoczesnego łączenia wszystkich wymienionych dyscyplin w procesie radzenia sobie przez organizacje ze współczesnymi wyzwaniami możemy zaobserwować w pracy pt. *Model DNA firmy* (Czarnecki, 2015).

## Podsumowanie

Zamieszczone w tabelach 1 i 2 dane sugerują przeświadczenie, iż polskie nauki o zarządzaniu traktowane jako dyscyplina naukowa w ostatnich latach intensywnie się rozwijają. I jest to prawda i zjawisko pocieszające. Świadczy o tym nie tylko liczba przygotowanych prac naukowych, ale i w sumie dość wysoki ich poziom merytoryczno-metodyczny, nasycany jednocześnie innowacyjnymi i oryginalnymi propozycjami. W tym zakresie propozycje tematyczne, inspiracje, zainteresowania poznawcze czy obszary badawcze nauk o zarządzaniu w Polsce, znacząco nie odbiegają od zainteresowań poznawczych i obszarów badawczych poważnych zagranicznych ośrodków badawczo-naukowych, spotykanych i przedstawianych przez nich w literaturze europejskiej czy światowej, propozycji i rozwiązań merytoryczno-metodycznych. Pod względem podejmowanych problemów badawczych, przedstawianych propozycji merytorycznym, nie odbiegamy od osiągnięć europejskich. Polscy przedstawiciele nauk o zarządzaniu mocno eksponują ich praktyczny nurt. Przejawia się on w licznych próbach sugerowania rozwiązań służących poprawie efektywności i sprawności zarządzania w praktyce gospodarczej.

Rosnące znaczenie nauk o zarządzaniu wynika z ich dynamicznych zdolności do integrowania wiedzy z różnych obszarów, a przede wszystkim ekonomii, finansów, marketingu, socjologii, psychologii i innych. Nauki o zarządzaniu można uznać za multiparadygmatyczny obszar wiedzy wymagający różnych teoretycznych perspektyw badawczych. I taki jest kierunek ich przyszłego rozwoju.

---

**prof. dr hab. Bogdan Nogalski**  
**Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku**  
**Wydział Finansów i Zarządzania**  
 e-mail: [bogdan.nogalski@ug.edu.pl](mailto:bogdan.nogalski@ug.edu.pl)

## Przypisy

<sup>1)</sup> Wśród nich są: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej; Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego; Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handkowej; Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handkowej; Wy-

dział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Senat Akademii Leona Koźmińskiego; Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego; Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej; Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej; Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; Wydział Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; Wydział Informatyki i Komunikacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej; Wydział Zarządzania Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańskiego w Katowicach; Wydział Nauk Stosowanych Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej; Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych w Krakowie.

<sup>2)</sup> Jest to konstatacja wynikająca z doświadczeń autora jako członka CKdsSiT i jego udziału w licznych procesach dokonywania oceny prac habilitacyjnych.

## Bibliografia

- [1] Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz wartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 37–49.
- [2] Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [3] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [4] Czarnecki L. (2015), *Model DNA firmy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [5] Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [6] Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [7] Malara Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Nasbitt J., Aburdene P. (1985), *Re-inventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*, A Warner Books, New York.
- [9] Niemczyk J. (2006), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [10] Nogalski B. (2008), *Nauki o zarządzaniu. Kierunki rozwoju, obszary, koncepcje i dydaktyka w kontekście głównych wyzwań*, [w:] W. Downar (red.), *Ekonomia, Zarządzanie, transport, ujęcie systemowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 495, s. 207–220.
- [11] Nogalski B. (2015), *Inspiracje, problemy i obszary badawcze w naukach o zarządzaniu – spojrzenie retrospektywne*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Nr 4(38), październik-grudzień.
- [12] Nogalski B., Szpitter A.A., Niewiadomski P. (2017), *Problematyka badań w postępowaniach habilitacyjnych w dyscyplinie*

- nauki o zarządzaniu podejmowana w latach 2007 – 2016, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, w druku.
- [13] Nogalski B., Szpitter A.A. (2010), *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 292–310.
- [14] Penc J. (2002), *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 1, s. 27–38.
- [15] Sofuß A. (2017), *Zbyt dobrze im szło – przypadki firm na biznesowym wirażu*, „Nowy Przemysł”, miesięcznik gospodarczy, [http://biznes.interia.pl/firma/news/zbyt-dobrze-im-szlo-przypadki-firm-na-biznesowym-irazu,2523612,1852?utm\\_source=paste&utm\\_medium=paste&utm\\_campaign=firefox](http://biznes.interia.pl/firma/news/zbyt-dobrze-im-szlo-przypadki-firm-na-biznesowym-irazu,2523612,1852?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=firefox), data dostępu: 8.07.2017 r.
- [16] Sudoł S. (2014), *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 11–36.
- [17] Szpitter A.A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: Model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [18] Szpitter A.A. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: Model trzeciej organizacyjnej, ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [19] Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, PWE, Warszawa.

## **Challenges and Conclusions for the Future of Polish Management Sciences**

### **Summary**

This article presents an attempt of an author's view on the development of modern Polish management sciences. This view is located in the three perspectives. The first of them refers to the challenges formulated by the real world economy, the second to the problems of research at the level of post-doctoral dissertations in the management sciences, and the third concerns the coherence of the first two perspectives in a model grasp and basic principles of business excellence. Its purpose is to make a specific confrontation and to compare the extent to which problems and issues formulated by the economic practice and the challenges of the modern world are compatible with problem areas undertaken by Polish academic circles in the process of developed research.

### **Keywords**

enterprise, challenges, development of management sciences, compatibility of theory and management practices