

# przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**4/2016**



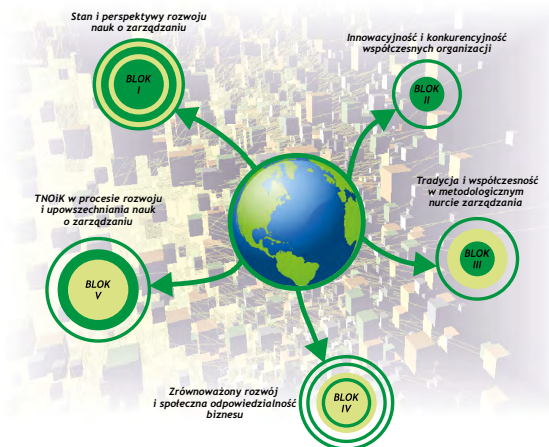
cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

# IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU 120 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

INSPIRACJE I INNOWACYJNOŚĆ  
NAUK O ZARZĄDZANIU  
WARSZAWA, 31 MARCA – 1 KWIETNIA 2016



## Cel i tematyka Kongresu

Głównym celem Kongresu jest zaprezentowanie stanu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej zarządzania oraz wskazanie na istotę nauk o zarządzaniu na tle innych dyscyplin naukowych. Formuła Kongresu przewiduje spotkania naukowe, połączone ze spotkaniami biznesowymi, oraz spotkania o charakterze warsztatów dyskusyjnych.

Tematyka Kongresu koncentruje się na pięciu wiodących blokach tematycznych:

- Blok I – Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu
- Blok II – Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych organizacji
- Blok III – Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania
- Blok IV – Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu
- Blok V – TNOiK w procesie rozwoju i upowszechniania nauk o zarządzaniu

## Rada Kongresu

- Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący Kongresu
- Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej
- Prof. zw. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Rady Naukowej
- Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego
- Dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP – przewodniczący Komitetu Naukowo-Organizacyjnego
- Dyrektor Biura ZG TNOiK Małgorzata Sarełto – przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego

## Kalendarium

31 VIII 2015	zgłoszenie uczestnictwa, tytułu referatu/rozdziału oraz abstrakt
1 V – 31 VIII 2015	promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie
30 IX 2015	przesłanie tekstów referatów według wskazówek edytorskich
10 XI 2015	przesłanie opinii Recenzentów
23 XI 2015	przesłanie tekstów referatów po uwzględnieniu uwag Recenzentów
1 XII 2015	wniesienie całkowitej opłaty za uczestnictwo w Kongresie
18 III 2016	przesłanie uczestnikom programu Kongresu
31 III – 1 IV 2016	termin Kongresu

## Adres do korespondencji elektronicznej

Pytania dotyczące uczestnictwa w Kongresie prosimy przesyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail:  
[kongres@tnoik.org](mailto:kongres@tnoik.org)

Szczegółowe informacje można znaleźć na stronie: [www.kongres.tnoik.org](http://www.kongres.tnoik.org)

<i>Konkurs „Złote Pióro Przeglądu Organizacji”</i>	3
<b>METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU</b>	
<i>Stanisław Sudół</i> <i>Zarządzanie jako dyscyplina naukowa</i>	4
<i>Marek Lisiński</i> <i>Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu</i>	11
<i>Marek Brzeziński</i> <i>Integracja nauki i praktyki zarządzania</i>	19
<i>Cezary Suszyński</i> <i>Nauka i praktyka zarządzania – cztery perspektywy budowania tożsamości i użyteczności społecznej</i>	24
<b>INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ</b>	
<i>Marlena Dzikowska, Marian Gorynia, Barbara Jankowska</i> <i>Determinanty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w okresie globalnego kryzysu gospodarczego 2009 roku i po jego wystąpieniu</i>	29
<b>SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU</b>	
<i>Joanna Ejdys</i> <i>Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jako obiekt naukowych zainteresowań – wyniki analizy bibliometrycznej</i>	36
<i>Danuta Sz wajca, Tomasz L. Nawrocki</i> <i>Możliwości oceny zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne a ich polityka informacyjna w zakresie CSR</i>	44
<i>Jan Jeżak</i> <i>Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych</i>	52
<b>STRATEGIC MANAGEMENT</b>	
<i>Katarzyna Piórkowska</i> <i>Behavioural Strategy: The Context of Mindfulness</i>	60
<b>TNOiK W PROCESIE ROZWOJU I UPOWSZECHNIANIA NAUK O ZARZĄDZANIU</b>	
<i>Eryk Głodziński</i> <i>„Przegląd Organizacji” – wczoraj i dziś. Rola czasopisma w rozwoju nauk o zarządzaniu. Cz. 2</i>	67
<b>DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI</b>	
<i>Maria Romanowska</i> <i>Podyplomowe studia menedżerskie w Instytucie Zarządzania SGH</i>	73
<i>Rafał Mrówka</i> <i>MBA-SGH – dobre praktyki w programach typu Executive MBA</i>	74

Nr 4 (915) 2016

### Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*  
 prof. Ewa Bojar  
 prof. Illés Bálint Csaba  
 prof. Janusz Czekaj  
 prof. Ioan Constantin Dima  
 prof. Ludovit Dobrovsky  
 prof. Marcel Fredericks  
 prof. Jan Jeżak  
 prof. Włodzimierz Karaszewski  
 prof. Leszek Kiełtyka  
 prof. Kazimierz Krzakiewicz  
 prof. Gennadiy Latfullin  
 prof. Bogdan Nogalski  
 prof. Stanisław Nowosielski  
 prof. Jerzy Rokita  
 prof. Maria Romanowska  
 prof. Janina Stankiewicz  
 prof. Robert Stefko  
 prof. Edward Urbańczyk  
 prof. Ladislav Várkoly

### Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*  
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*  
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*  
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*  
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*  
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki, Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M. Lichtarski, Zbigniew Matyas, Agnieszka Szpitter, Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*  
 Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*  
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania elektronicznego*  
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

### Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 tel./faks 22 827 15 10  
 e-mail: [redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

### Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE  
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski  
 Druk: Drukarnia Częstochowska  
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## Prenumerata

### Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

#### Prenumerata w redakcji

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2016 r.:  
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

#### Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)

Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
 e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

## Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
 ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

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

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

## Stawki reklam i publikacji promocyjnych

#### II i III STRONA OKŁADKI

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

---

*Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2016 r.*

*Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2016 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2016 r.*

*Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.*

*Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2016 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.*

*Nagrody:*

- I nagroda: 1500 zł – w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,*
- II nagroda: 1000 zł – w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,*
- III nagroda: 500 zł – w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.*

*Wyniki konkursu zostaną ogłoszone w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.*

# ZARZĄDZANIE JAKO DYSCYPLINA NAUKOWA

Stanisław Sudół

## Wprowadzenie

W obecnych czasach zarządzanie staje się coraz bardziej skomplikowane. Wynika to z wielu okoliczności, które można syntetyzującą sprowadzić do stale wzrastającej zmienności i złożoności świata. Zarządzanie uważa się obecnie za jeden z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego i społecznego krajów<sup>1</sup>.

W niniejszym opracowaniu zarządzanie traktuje się jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości w funkcjonowaniu organizacji życia gospodarczego lub publicznego. W jej ramach formułuje się teorie tłumaczące i pozwalające lepiej zrozumieć określoną rzeczywistość. Nauki o zarządzaniu<sup>2</sup> pomagają tę rzeczywistość racjonalizować. Niniejsze opracowanie jest swego rodzaju syntetyczną reasumpcją wcześniej opublikowanych referatów i artykułów autora, który chętnie podejmuje i podejmował problematykę dotyczącą aspektów metodologicznych (Sudół, 2012). Opisano w nim wybrane tematy związane z zarządzaniem jako dyscypliną naukową. Artykuł jest efektem refleksji naukowej, która była możliwa w wyniku wieloletniej obserwacji uczestniczącej, jako badacza i członka licznych gremiów decydujących o aspektach formalnych nauk o zarządzaniu.

## Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu

Do dnia dzisiejszego przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu nie doczekały się określenia, które byłoby powszechnie albo prawie powszechnie akceptowalne, choć nie brak wartościowych propozycji w tym względzie. Bolesław R. Kuc (2015, s. 115) twierdzi, że definicji pojęcia zarządzania jest tyle, ilu autorów pisało na ten temat w ciągu 100 lat. Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu to problem złożony i trudny do zadowalającego rozstrzygnięcia. Jednak niejasności, a tym bardziej – zamęt wokół tego, co należy do nauk o zarządzaniu, jaki jest ich zakres problemowy i rys metodologiczny oraz jakie są ich granice w stosunku do innych nauk, nie sprzyja ich rozwojowi, hamuje ten rozwój, obniżając rangę tych nauk. Nad takim stanem ubolewał jeszcze w 1963 roku Peter F. Drucker, widząc w braku określenia przedmiotu nauk o zarządzaniu główną przeszkodę w ich rozwoju (Drucker, 1963; Krzyżanowski, 1985, s. 76 i 79).

Określenie „zarządzanie” weszło do języka potocznego i używane jest w bardzo różnych kontekstach znaczeniowych. Tadeusz Oleksyn (2008, s. 54) powiedział, że

obecnie zarządza się wszystkim. Przykładowo zarządza się: przedsiębiorstwem, państwem, różnorodnością, konfliktem, własnym zdrowiem, otoczeniem, przyszłością, polityką, strachem itp. itp. Jest to więc słowo absolutnie niejednoznaczne. Łukasz Sułkowski (2005, 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 zarządzania można by jakoś tolerować, gdyby to dotyczyło tylko języka potocznego. Niestety, wieloznaczne rozumienie tego słowa znalazło prawo obywatelstwa także w nauce, w tym w naukach o zarządzaniu. Dotyczy to nie tylko Polski, o czym może świadczyć następujące stwierdzenie w niemieckim podręczniku akademickim: „Ani zakres nauki o zarządzaniu nie jest jasno zarysowany, ani samo pojęcie zarządzania nie zostało dotychczas w sposób jednolity sprecyzowane” (Steinmann, Schreyogg, 1992). Jest to sytuacja nie do zaakceptowania.

Należy kategorycznie dążyć do zdefiniowania pojęcia zarządzania. Wprawdzie nie trzeba definiować wszystkich pojęć, którymi posługujemy się w danej dyscyplinie, ale jest to konieczne w odniesieniu do podstawowych pojęć danej dyscypliny naukowej. Osobom wątpiącym w sens uściślenia, precyzowania pojęć i terminów można przypomniać, iż każda młoda nauka zaczyna swoje istnienie nie od formułowania matematycznych wzorów wykrytych prawidłowości i praw, a od precyzowania podstawowych pojęć, którymi się posługuje. Bez tego grozić będzie w danej nauce sytuacja biblijnej wieży Babel: nie będziemy się rozumieć, mimo że będziemy używać tych samych słów.

Dążąc do wyjaśnienia pojęcia zarządzania, można przyjąć, że **zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia, rządzenia<sup>3</sup> oraz kierowania zespołem**, np. kierowanie przez brygadzystę grupą roboczą w zakładzie przemysłowym lub kierowanie przez instruktora szkolnym zespołem tanecznym. Te poszczególne formy (rodzaje) kierowania odróżniają się obiektami swojego zainteresowania i metodami badania. Mają też odpowiedniki w odrębnych dyscyplinach naukowych: nauki o zarządzaniu, nauka administracji, nauka o obronności oraz politologia.

Pojęcie zarządzania można różnie definiować w zależności od tego, co za najważniejsze uważa się w zarządzaniu (definicja nie może być zbyt długa). Dlatego, aby mówić o zarządzaniu, proponuje się przyjęcie, że:

1. **Jest działaniem zespołowym (nie osobniczym) profesjonalnej działalności ludzi**, tzn. działaniem podejmowanym wspólnie dla realizacji przyjętego celu/ów przez większy lub mniejszy zespół ludzi<sup>4</sup>.
2. **Jest procesem dokonującym się w organizacji (instytucji)<sup>5</sup>, niezależnie od jej formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która ma spajający ją wspólny cel/e<sup>6</sup> oraz niezbędne zasoby ludzkie, materialne i niematerialne<sup>7</sup>**. Gdy w pierwszych latach XX wieku zaczęto budować zręby nauk o zarządzaniu, to ich prekursorzy wychodzili z potrzeb burzliwie rozwijających się wówczas przedsiębiorstw przemysłowych, ale już wówczas sformułowane zasady zarządzania odnoszono także do organizacji administracyjnych. Od początku nauk o zarządzaniu do obecnego czasu prawie powszechnie przyjmuje się, że pojęcie zarządzania wiąże się tylko z organizacjami z poziomu mikro (Gorynia, Kowalewski, 2013).
3. **Jej organ zarządzający (organ władzy), przez realizację funkcji kierowniczych, ma wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji**. Nie można mówić o zarządzaniu organizacją, gdy jej organ kierowniczy nie ma żadnego wpływu na jej bieżącą i przyszłą działalność.

Gdy powyższe trzy warunki nie są spełnione, to słowo „zarządzanie” należy zastępować innymi słowami, np. zamiast „zarządzanie własnym zdrowiem” należy mówić „o dbaniu o własne zdrowie” (troszczeniu się o nie). Nonsensem jest mówienie o zarządzaniu samym sobą, własną karierą lub zarządzaniu wiekiem organizacji. Zamiast „zarządzanie otoczeniem”, na które zazwyczaj mamy ograniczony wpływ, właściwym wyrażeniem jest „wpływanie (oddziaływanie) na otoczenie”, zamiast zarządzać przyszłością, na którą nasz wpływ jest minimalny, albo wręcz zerowy („jak można zarządzać czymś, czego jeszcze nie ma” (Bendyk, 2013)), właściwe jest mówienie o przewidywaniu lub prognozowaniu przyszłości, zamiast o „zarządzaniu niepewnością” powinno się mówić o „zarządzaniu 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, ale proces zarządzania przebiega zawsze poprzez reakcje ludzi w tych instytucjach na decyzje zarządzającego. Ta sama sytuacja zachodzi, gdy mówimy o zarządzaniu rzeczami (budynkami, maszynami, zasobami materialnymi). Zmiany w odniesieniu do tych rzeczy następują również poprzez reakcje ludzi, którzy są za nie odpowiedzialni<sup>8</sup>.

Każda dziedzina i dyscyplina naukowa musi mieć swoje granice, które odróżniałyby je od sąsiednich dyscyplin. Problem tego rozgraniczenia, czyli delimitacji

granic nauk, nie jest prosty i jest przedmiotem licznych analiz, rozważań i dyskusji ze strony naukowców oraz konkretnych dyscyplin naukowych, a komplikuje go powstawanie wciąż nowych dyscyplin. Trudność rozgraniczenia dotyczy nie tylko nauk o zarządzaniu, ale także innych dyscyplin społecznych, także w naukach przyrodniczych.

Większość autorów akceptuje sytuację, że określone problemy wchodzą w skład więcej niż jednej dyscypliny naukowej i są analizowane z różnych punktów widzenia przy zastosowaniu różnych metod badawczych. Przykładowo motywacja pracowników przedsiębiorstw jest problemem analizy w ekonomii, w naukach o zarządzaniu, w socjologii oraz psychologii pracy. Podobnie jest z problemem przywództwa w organizacji. Z tego powodu granice pomiędzy naukami powinny być elastyczne. Zbyt ostre granice pomiędzy nimi utrudniałyby podejmowanie badań w zakresie problemów, które wymagają penetracji ze strony kilku dyscyplin. Słuszne jest stwierdzenie, że ważniejszą kwestią od wyznaczenia granic między dyscyplinami nauk jest współpraca pomiędzy nimi, co nie umniejsza ważności ich granic (Morawski, 2001, s. 15).

Należy mieć świadomość, że granice pomiędzy dyscyplinami i dziedzinami nauki w procesie ich rozwoju zmieniają się. Następuje przepływ problemów pomiędzy nimi, powstają nowe dyscypliny, a nawet dziedziny nauki, a wszystko to zmienia granice pomiędzy nimi. Ponadto pola badawcze niektórych nauk nachodzą na siebie, przenikają się. Dotyczy to w dużym stopniu nauk o zarządzaniu. W miarę ich rozwoju w coraz większym stopniu wchodzą one np. na teren socjologii i psychologii, matematyki, a także informatyki. Postęp w jednej dyscyplinie naukowej wpływa korzystnie na rozwój innych dyscyplin. Ponadto już dawno zauważono, że na styku dyscyplin powstają najbardziej ciekawe koncepcje naukowe.

## Twierdzenia i paradygmaty nauk o zarządzaniu

Młodość nauk o zarządzaniu powoduje, iż wiele nawet podstawowych kategorii, pojęć i twierdzeń jest różnie rozumianych oraz że zbyt wiele jest w nich elementów nieudowodnionych metodami naukowymi, stwierdzeń niesprawdzonych lub niesprawdzalnych, zbyt wiele jest tu subiektywizmu. Bardzo łatwo buduje się „nowe teorie” w zakresie zarządzania, którym brak jest dostatecznej weryfikacji, tak że można je traktować co najwyżej jako hipotezy. Widoczne jest również występowanie trendów modowych na zajmowanie się określonymi problemami. Najbardziej dramatycznie sytuację tę w omawianych naukach wyraził Harold Koontz (1961; 1980), mówiąc o dżungli w teorii organizacji, a w konwencji raczej prześmiewczej sytuację tę przedstawił znani dziennikarze, pisząc „teoria zarządzania przypomina przysłowiowy groch z kapustą. Książki renomowanych profesorów stoją na półce obok publikacji podejrzanych szamanów” (Micklethwait, Woolridge, 2000).

Należy zwrócić uwagę na ważne cechy charakteryzujące twierdzenia nauk o zarządzaniu. Są one następujące:

1. **Stopień pewności i ścisłości twierdzeń nauk o zarządzaniu** (podobnie do innych nauk społecznych) **jest niższy niż jest to w naukach ścisłych i przyrodniczych**. Wynika to nie tylko faktu, że są one młode, ale także z ich natury. W przedmowie do książki „O szczęściu” Władysław Tatarkiewicz pisze, że dążąc do tego, aby miała ona charakter naukowy, starał się, aby zawierała twierdzenia możliwie pewne, jasne, ściśle sformułowane, zaznaczając, że o szczęściu nie można mówić rzeczy tak pewnych, jasnych i ścisłych jak w matematyce czy fizyce (1962, s. 9–10). Powołując się na Arystotelesa, zamieszczając na czele książki jego pogląd, że „nie we wszystkich wywodach trzeba szukać tego samego stopnia ścisłości” (Arystoteles, 1956). Ponadto należy podkreślić, iż w odróżnieniu od nauk przyrodniczych, w których przeważają problemy wymierne ilościowo, w badaniach dotyczących zarządzania kwantytatywność ich wyników jest ograniczona. W badaniach tych muszą być brane pod uwagę w dużym stopniu także czynniki o charakterze jakościowym, wynikające z tego, że 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. Twierdzenia omawianych tu nauk tylko w bardzo ograniczonym stopniu mogą być weryfikowane na podstawie powtarzanych przez różne osoby eksperymentów, co uniemożliwia stosowanie zasady badawczej *ceteris paribus*.
  2. **Twierdzenia nauk o zarządzaniu mają ograniczony zasięg ważności w przestrzeni**. Organizacje, będące obiektami badań nauk o zarządzaniu, są współcześnie bardzo zróżnicowane, zależąc od poziomu technicznego i społeczno-gospodarczego, a tym samym mocno uzależnione od kontekstu cywilizacyjnego i kulturowego narodów i społeczeństw. Mechaniczne przenoszenie tych samych twierdzeń z jednego kontynentu czy kraju do innego, z jednej organizacji do innej jest związane z ryzykiem. Obiektywność ocen jest tu bardzo trudna, co ogranicza uniwersalizm twierdzeń nauk o zarządzaniu.
  3. **Trwałość twierdzeń jest ograniczona**. Na skutek rozwoju nauki, zmian w technice, w życiu gospodarczym i społecznym, a także w samych organizacjach, twierdzenia te po upływie pewnego czasu mogą już nie przystawać do nowej rzeczywistości, dezaktualizują się, stają się fałszywe, co oznacza, że zamiast pomagać praktyce zarządzania, mogą jej szkodzić.
- Filozof mówi, że „nauki nie można pojmować jako narastającego katalogu twierdzeń „ostatecznie prawdziwych”, które raz przyjęte nie podlegają kwestionowaniu i że rozwoju nauki nie można uważać jako po prostu dodawania prawd do prawd. Każde nowe osiągnięcie naukowe może w każdej chwili zostać ulepszone, skorygowane innymi osiągnięciami (...), może być zawsze zastąpione innymi, doskonalszymi i bardziej nowoczes-

nymi (...), żadnego badania teoretycznego nie można nigdy traktować tak, jakby było one definitywnie zamknięte, czyli nie podlegające dalszemu pogłębieniu, rozszerzeniu, korygowaniu, uzupełnianiu” (Geymonat, 1966, s. 116, 128, 129).

Odmienność warunków w czasie i w przestrzeni sprawia, że prawa ustalone w naukach o zarządzaniu w określonym czasie i w określonym miejscu mogą być zupełnie nieadekwatne w stosunku do rzeczywistości w innym czasie (zwłaszcza odległym) i w innym miejscu nie mogą uchodzić za prawa ich dotyczące. „Rozciągane” w czasie lub w przestrzeni prawa tych nauk nie będą w odmiennych warunkach prawdziwe. Słusznie Łukasz Sułkowski pisze, że „wiedza nauk o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny” (Sułkowski, 2009, s. 17).

Słusznie niektórzy autorzy (Bielski, 1996, s. 27; Krzyżanowski, 1999, s. 103; Koźmiński, 2004, s. 10; Sułkowski, 2005, s. 19; Zimniewicz, 2006; Drucker, 2002, s. 112) zwracają uwagę na to, że nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, nie dysponują, jak nauki ścisłe i przyrodnicze, niezmiennymi (lub prawie niezmiennymi) „prawami naturalnymi”, co oznacza, że „prawa” tych pierwszych są ograniczone w czasie i przestrzeni. Poszukiwanie „praw wiecznych” w naukach o zarządzaniu jest utopią.

Wśród naukowców w kontekście twierdzeń naukowych ważne, wręcz fundamentalne, znaczenie ma termin „**paradygmat**”, który do nauki wprowadził w roku 1962 i następnie rozwinął w roku 1977 Thomas Kuhn. Pojęcie paradygmatu jest bardzo różnie pojmowane i definiowane. Nierzadko słowa „paradygmat” używa się w sensie ważnej zasady działania praktycznego. W tym opracowaniu słowo „paradygmat” rozumiemy jako **kategorię naukową, jako kluczowe twierdzenie (przekonanie) naukowe, które zostało udowodnione metodami naukowymi i które przez dłuższy czas jest uznawane przez ogół (wspólnotę) uczonych, a przynajmniej przez ich znaczną część i stanowi fundament danej dyscypliny naukowej**. Na jej podstawie buduje się inne, bardziej szczegółowe twierdzenia naukowe. Paradygmaty wyznaczają kierunki w myśleniu i w badaniach naukowych. Mogą one dotyczyć dużych obszarów nauk lub tylko określonych ich dyscyplin, a nawet subdyscyplin.

Formułowanie prawd naukowych oraz paradygmatów w naukach społecznych, do których należą nauki o zarządzaniu, jest trudne „ze względu na – jak pisze John G. Kemeny (1967, s. 252) – tradycyjną nieostrość, wieloznaczność i emocjonalne zabarwienie badania oraz z powodu złożoności właściwej istotom ludzkim”.

Zadawane jest często pytanie, czy nauki o zarządzaniu dysponują powszechnie przyjętym paradygmatem naukowym czy kilkoma paradygmatami (mówi się wówczas o wieloparadygmatyczności danej nauki), które wyznaczałyby dominujące podejście badawcze w dyscyplinie. Chyba słusznie Piotr Płoszajski (1985, s. 33) i Łukasz Sułkowski (2005, s. 52–54) stwierdzają, że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju. Stadium to Piotr Płoszajski nazywa etapem



empiryczno-zbierackim w przeciwieństwie do etapu teoretyczno-wyjaśniającego, gdy nauki o zarządzaniu będą już rozwinięte, dysponując wtedy uargumentowanymi teoriami. Formułowanie prawd naukowych oraz paradygmatów w naukach społecznych, do których należą nauki o zarządzaniu, jest trudne „ze względu na tradycyjną nieostrość, wieloznaczność i emocjonalne zabarwienie badania oraz z powodu złożoności właściwej istotom ludzkim” (Kemeny, 1967, s. 252). Występują także poglądy, że w naukach o zarządzaniu paradygmaty takie już istnieją, ale ulegają ewolucji odpowiednio do zmian w otoczeniu biznesowym i w samych organizacjach.

Choć – jak dotąd – nie zostały wyraźnie wyartykułowane takie podstawowe twierdzenia ze strony badaczy w zakresie nauk o zarządzaniu, które mogłyby być uznane za ich paradygmaty, to jednak nie należy sądzić, aby nie można już było znaleźć w literaturze takich sformułowań, które mogłyby stanowić „kanony”, podstawowe zasady zarządzania, a nawet pretendować do roli paradygmatów. Jeżeli nauki o zarządzaniu mają mieć w pełni rangę poważnej dyscypliny naukowej, to jej przedstawiciele muszą podjąć trud wygenerowania ich paradygmatów.

### **Jedność czy wielość teorii w naukach o zarządzaniu?**

Wszystkie nauki, badając rzeczywistość przyrodniczą czy społeczną, szukają zależności, prawidłowości między elementami tej rzeczywistości lub następstwa w czasie między nimi, ustalają hipotezy i twierdzenia naukowe oraz prawa i budują teorie naukowe. Nauki o zarządzaniu też to robią i muszą to robić, jeżeli chcą być nauką.

Słowo „teoria” jest różnie rozumiane<sup>9</sup>. 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 całość<sup>10</sup>. W tym sensie teoria daje opis badanej rzeczywistości, oparty na „systematycznej i możliwie zupełnej obserwacji, wspartej wewnątrznie niesprzecznymi przemyśleniami oraz, tam gdzie jest to możliwe, eksperymentem, a przy tym dążącej do wykrycia – o ile się da – określonych prawidłowości zaobserwowanych procesów i trwałych korelacji między zjawiskami” (Zieleniewski, 1972, s. 41).

Za naukowe uważa się te teorie, które są wynikiem badań potwierdzonych przez innych uczonych. Angielski fizyk John Ziman (1972, s. 41) napisał: „Fakty i teorie naukowe muszą przejść okres krytycznych badań i prób ze strony innych kompetentnych i bezstronnych osób i muszą się okazać na tyle przekonujące, by zyskać niemal powszechną akceptację (...). Nauka dąży do jak najszerzej jednomyślności racjonalnych przekonań”. Z drugiej jednak strony, w każdej dyscyplinie naukowej – nawet najbardziej dojrzałej – występuje równocześnie wiele teorii inaczej wyjaśniających problemy. Doskonałym przykładem mogą tu być teorie motywacji. „Poza obszarem jednomyślności znajduje się obszar mniej lub

bardziej podzielonych zdań” (Waszkiewicz, 1982, s. 95). Uzupełniają się one, ale często są całkowicie lub w dużym stopniu ze sobą sprzeczne. Jedne twierdzenia i teorie naukowe są z czasem zastępowane innymi<sup>11</sup>. Następuje to najczęściej na drodze ewolucyjnej, ale od czasu do czasu mamy w określonej nauce do czynienia z rewolucjami naukowymi. Wystarczy dla przykładu wspomnieć o rewolucji kopernikańskiej. Przyjmuję tu stwierdzenie Jerzego Bogdanienki (2008, s. 144), że rewolucyjne przejście od jednego do drugiego paradygmatu stanowi zasadniczy schemat rozwoju dojrzałej nauki. Stąd filozofowie mówią, że człowiek nie może osiągnąć pełnej prawdy, może tylko do niej dążyć i do niej się zbliżyć. Rzeczywistość oddaje stwierdzenie, że dojszcie do powszechnej zgody w jakimś segmencie nauki jest poprzedzone zazwyczaj etapem burzliwej konfrontacji stanowisk naukowych<sup>12</sup>. Dotyczy to szczególnie wszystkich nauk społecznych, a w tym także nauk o zarządzaniu.

Cechą charakteryzującą obecny stan nauk o zarządzaniu w Polsce i w innych krajach rozwiniętych jest występowanie w nich wielu kierunków, podejść, szkół oraz wielu teorii i metod w różnych ich zakresach. Wciąż zgłasza się nowe propozycje w tym zakresie, często zwraca się uwagę na ujawniające się nowe tendencje i trendy rozwojowe w zakresie zarządzania. Można wręcz powiedzieć o narastaniu lawiny z propozycjami nowych koncepcji. Pojawianiu się nowych towarzyszy porzucanie innych, a nawet zapominanie o nich. Rozmaitość i różnorodność koncepcji nie jest czymś ujemnym, ale odwrotnie – jest zasobem, który każda dyscyplina naukowa powinna cenić i dalej rozwijać. Jest zrozumiałe, że w pierwszym okresie swojego rozwoju, czyli na etapie swojej młodości, chyba każda dyscyplina naukowa zapożycza metody badawcze od starszych, ukształtowanych już dyscyplin, niejako wchłaniając je w siebie. Z czasem sama wypracowuje swoje własne, oryginalne metody poznania naukowego. Postulat, aby każda nauka posługiwała się wyłącznie przez siebie wypracowanymi metodami, jest nieuzasadniony i nierealny, wręcz utopijny.

Przechodząc do postulatu jednej podstawowej teorii w naukach o zarządzaniu, należy wyraźnie powiedzieć, że postulat ten świadczy o niezrozumieniu istoty nauki. Chyba we wszystkich naukach, w tym w naukach o zarządzaniu, występuje wiele teorii i nie są one niezmiennie w czasie. Zmieniają się pod wpływem nowych badań, a poza tym wpływają na nie także uzyskiwane doświadczenia w praktyce zarządzania.

Wielość teorii nie może być kwestionowana w nauce. Odmienne podstawy i teoretyczne objaśnienia badanej rzeczywistości służą rozwojowi nauki. Wątpienie i podważanie dotychczasowej wiedzy jest podstawą naukowego myślenia. Niezgodności i różnice w teoriach często prowadzą do przełomowych rozwiązań naukowych. Mary Hatch (2002, s. 54) stwierdza zdecydowanie, że złożonych problemów nie można objaśniać tylko w oparciu o jedną teorię, a niewątpliwie w obszarze zarządzania nie brak takich złożonych problemów.

Próby poszukiwania w naukach o zarządzaniu jednej teorii są niemożliwe do zrealizowania. Mary Hatch



określa je utopią. Podobne stanowisko zajmuje Witold Kieżun<sup>13</sup>, mówiąc: „nie ma szans na stworzenie jednej ogólnej teorii organizacji i zarządzania, która łączyłaby wszystkie nurty w tych naukach”. Dodajmy jeszcze stanowisko Ewa Masłyk-Musiał (2010, s. 15), że „siła nauk o zarządzaniu tkwi w różnorodności” oraz Sławomira Lachowskiego (2012, s. 22), który powiedział, że „nie ma w zarządzaniu jednej powszechnie obowiązującej i najbardziej skutecznej teorii”. Można w związku z tym zakwestionować tytuły niektórych książek pt. „Teoria zarządzania” lub „Teoria organizacji”. Nie ma bowiem jednej teorii w tych obszarach – występuje równolegle wiele teorii. Trzeba jeszcze do tego dodać, że nie ma – jak podkreśla Geert Hofstede (1994) – obiektywnej możliwości oceny, które zarządzanie w tym lub innym kraju jest lepsze lub gorsze.

W naukach o zarządzaniu powinno współegzystować kilka ogólnych, bliżej określonych koncepcji, które koncentrują wokół siebie bardziej szczegółowe koncepcje. Myśl tę w toku dyskusji naukowej sformułował Adam Szpaderski (2012, s. 7). Wydaje się, że jest ona w pełni zasadna przy podejmowaniu wysiłku nad przeprowadzeniem niezbędnej klasyfikacji dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie teorii, koncepcji i metod zarządzania. Bez podjęcia tego arcytrudnego zadania grozi teoretyczna dezintegracja (fragmentacja) nauk o zarządzaniu. Przywołany badacz chyba słusznie uważa to zjawisko za najważniejszy problem metodologiczny, przed którym stoją współczesne nauki o zarządzaniu, pisząc dalej, że „problem dezintegracji tych nauk polega na postępującym rozpadzie ich struktury na niezliczone, w dużej mierze niespójne i trudno porównywalne ze sobą *kawałki*, którym brakuje wspólnej podstawy teoretycznej” (Szpaderski, 2012, s. 7). Przed zjawiskiem fragmentacji nauk o zarządzaniu ostrzegał Jerzy Trzcieniecki (2005). Pisał on, że nauka o zarządzaniu 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.

Stwierdzając konieczność występowania wielu teorii zarządzania, proponuje się rozważyć, czy byłoby uzasadnione wprowadzenie pojęcia **doktryny zarządzania**, zamiast lub obok terminu paradygmatu, jak to ma miejsce w takich społecznych dyscyplinach naukowych, jak prawo, ekonomia, socjologia czy 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 stosowania określonych metod badawczych w obszarze zarządzania. Można by np. mówić o klasycznej (tradycyjnej), ekonomicznej doktrynie zarządzania, doktrynie zasobowej, socjologicznej, systemowej, doktrynie równowagi, matematycznych i innych. Wydaje się, choć zapewne stwierdzenie to jest dyskusyjne, że wyrażenie „paradygmat” pozwala sądzić, iż mamy do czynienia ze stwierdzeniem naukowym całkowicie pewnym, nato-

miast wyrażenie „doktryna” jakby sugeruje, że mamy do czynienia z sytuacją alternatywną, w większym lub w mniejszym stopniu dyskusyjną, co bardziej odpowiada naturze nauk społecznych.

## Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk

Nauki o zarządzaniu występują w Polsce jako dyscyplina naukowa w obszarze nauk społecznych w dwóch dziedzinach, a mianowicie w naukach ekonomicznych i w naukach humanistycznych. Jest to rozwiązanie dziwaczne, aby jedna dyscyplina naukowa była w dwóch dziedzinach nauki. Można wyrazić przekonanie, że **nauki o zarządzaniu powinny być uznane jako samodzielna dziedzina nauki**, jak ma to miejsce w krajach anglosaskich, w których „management sciences” i „economics” są rozdzielone. Podobnie jest w krajach niemieckojęzycznych, gdzie pod nazwami „Volkswirtschaftslehre” i „Betriebswirtschaftslehre” występują dwie nauki.

Rozwiązywanie problemów zarządzania wymaga z reguły ich naświetlenia z wielu stron, z pozycji więcej niż z jednej dyscypliny naukowej, np. z pozycji ekonomii, socjologii, psychologii, informatyki i jeszcze innych. Z tego powodu spotykamy się z określaniem nauk o zarządzaniu jako dyscypliny interdyscyplinarnej. Określanie to nie jest trafne: miesza się tu granice dyscyplin naukowych z pomocą w rozwiązywaniu problemów zarządzania ze strony innych dyscyplin. Słusznie Leszek Krzyżanowski (1985, s. 57–58) napisał, że to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter. Mówienie o interdyscyplinarnym charakterze nauk o zarządzaniu podważa ich tożsamość i samodzielność w klasyfikacji nauk.

## Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu

Obecnie widoczna jest w Polsce tendencja do wyodrębnienia się z nauk o zarządzaniu innych samodzielnych dyscyplin, przy czym już formalnie wyodrębniła się dyscyplina finanse. Dlatego autor artykułu lobbuje za ukształtowaniem w Polsce w naukach o zarządzaniu kilku specjalności badawczych, czyli subdyscyplin, jak ma to miejsce w anglosaskim „management sciences” oraz w niemieckojęzycznym „Betriebswirtschaftslehre”, ale bez traktowania tych specjalności jako samodzielnych dyscyplin.

Najbardziej ogólnym podziałem nauk o zarządzaniu, który się już dokonał w krajach anglosaskich i w krajach niemieckojęzycznych, jest podział na **zarządzanie w jednostkach gospodarczych**, określane często jako **zarządzanie biznesowe**, oraz **zarządzanie w organizacjach publicznych**: rządowych i samorządowych<sup>12</sup>. Podział ten jest w pełni uzasadniony. Organizacje biznesowe i organizacje publiczne mają odmienne cele i zadania oraz zakres samodzielności. Inne są też źródła ich dochodów oraz odmienne podstawy prawne, regulujące ich działalność.

Zarządzanie w organizacjach gospodarczych ukształtowało się wcześniej w stosunku do organizacji publicznych. Należy się zgodzić, iż nauki o zarządzaniu w zbyt małym stopniu koncentrowały dotąd w sferze publicznej swój wysiłek badawczy. Okoliczność ta uzasadniła stwierdzenie Barbary Kożuch (2004, s. 9) o asymetrii w rozwoju zarządzania na korzyść przedsiębiorstw. Nadrobienie dotychczasowego zaniedbania w tym obszarze będzie wyrazem otwarcia się nauk o zarządzaniu na nowe i ważne dziedziny i problemy życia społecznego, przyczyniając się do podniesienia ich sprawności.

Sądzi się, iż wiele metod zarządzania wypracowanych w przedsiębiorstwach daje się *mutatis mutandis* zastosować w organizacjach publicznych, ale wymaga to przeprowadzenia stosownych badań i doświadczeń (Eichhorn, 2003; Kożuch, 2004, s. 60; Thom, 2003, s. 47–48). Niektórzy autorzy podkreślają, iż następuje zbliżenie metod stosowanych w organizacjach publicznych do metod wykorzystywanych w organizacjach biznesowych. Wiem, że na Uniwersytecie Harvarda osoby studiujące zarządzanie publiczne uczestniczą w niektórych zajęciach z zarządzania biznesowego.

Wydaje się, że w zarządzaniu w jednostkach gospodarczych dojrzeła już sytuacja do ukształtowania się bardziej szczegółowych subdyscyplin. Wyraźne ukształtowanie się w naukach o zarządzaniu subdyscyplin dałoby następujące korzyści:

- uznanie pewnej autonomii specjalizacji naukowych, a tym samym podniesienie ich rangi,
- wzbogacenie problemów i metod badawczych, a tym samym powstanie możliwości pogłębienia naukowej penetracji złożonych problemów i ich większej użyteczności praktycznej,
- powstanie bardziej zintegrowanych środowisk naukowych.

Takie ustanowienie subdyscyplin, które będzie korzystne dla rozwoju całej dyscypliny zarządzania, nie jest proste. Podstawą ich wyznaczania jest najczęściej obszar działalności organizacji, gdyż różne problemy zarządzania wymagają innego podejścia i innych metod badawczych. Natomiast ustanowienie subdyscyplin według już ukształtowanych lub według dopiero ujawniających się kierunków ma tę ujemną stronę, że tych kierunków jest bardzo dużo i – jak wykazuje doświadczenie – podlegając często modzie, mają krótki żywot. Nie należy poszukiwać jakiegoś jednego kryterium podziału zarządzania na subdyscypliny. Należy się natomiast przy tym kierować głównie tendencjami w rozwoju na świecie tych nauk, biorąc pod uwagę już ukształtowane i dopiero kształtujące się subdyscypliny w Polsce i w krajach, w których nauki o zarządzaniu są bardziej rozwinięte.

Należy ponadto dążyć do tego, aby propozycje w odniesieniu do subdyscyplin w naukach o zarządzaniu były ze zrozumieniem przyjęte przez całe, a przynajmniej przez dominującą część środowiska naukowego w zakresie zarządzania. Nie będzie to łatwe i będzie wymagać wielu dyskusji w tym środowisku.

**prof. dr hab. Stanisław Sudol**  
**Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie**  
**Wydział Menedżerski i Nauk Technicznych**  
 e-mail: [ssudol@neostrada.pl](mailto:ssudol@neostrada.pl)

### Przypisy

- 1) Mocno podkreśla to P.F. Drucker (1980), pisząc, że niesprawne zarządzanie bezpośrednio hamuje tempo wzrostu gospodarczego kraju i uniemożliwia spełnienie rosnących oczekiwań społeczeństwa.
- 2) Nazwa „nauki o zarządzaniu” została przyjęta w Polsce w oficjalnej klasyfikacji nauk, choć osobiście sędzę, że lepiej byłoby używać w odniesieniu do konkretnych dyscyplin naukowych liczby pojedynczej, rezerwując liczbę mnogą dla dziedzin nauki, np. nauki techniczne, nauki ekonomiczne, nauki medyczne.
- 3) L. Krzyżanowski (1985, s. 302) stwierdził, że „trzeba ... wyraźnie rozgraniczyć rządzenie od zarządzania”, natomiast R. Rutka (2001, 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.
- 4) Autorowi zwrócono uwagę w jednej z dyskusji, iż określenie „zarządzanie” jest używane także w odniesieniu do przedsiębiorstw jednoosobowych, w których nie mamy do czynienia z pracą zespołową, a wszystkie działania i decyzje podejmuje właściciel-menedżer. Istotnie, przedsiębiorstwa takie występują obecnie, np. w sferze finansów i doradztwa biznesowego. Właściciel może podejmować decyzje związane z wielkimi kwotami pieniężnymi. Sytuację taką umożliwia wysoki rozwój Internetu i środków telekomunikacji. W takiej sytuacji należy jednak mówić nie o zarządzaniu, a o jednoosobowym kierowaniu organizacją (przedsiębiorstwem), rezerwując słowo „zarządzanie” tylko do działań zespołowych. W ukształtowanym w skali światowej *management sciences* występują na porządku dziennym takie problemy, jak struktury organizacyjne, kadra kierownicza, przywództwo, które nie występują w organizacjach jednoosobowych.
- 5) Jednoznaczne jest stwierdzenie P.F. Druckera (2009, s. 17), że „zarządzanie jest konkretnym wyróżniającym się instrumentem każdej organizacji”.
- 6) Wspólnota celów może dotyczyć różnych typów organizacji, w tym także składających się z wielu części, zlokalizowanych nawet w różnych częściach świata i wyposażonych w duży zakres samodzielności, np. koncerny (korporacje) krajowe lub międzynarodowe.
- 7) Ważnym problemem, którego się w artykule nie analizuje, jest kwestia, czy w odniesieniu do zarządzania gminą, miastem, regionem, województwem, powiatem, a więc w odniesieniu do organizacji poziomu mezo, można mówić o zarządzaniu, a może raczej o administrowaniu. Trudno tę kwestię rozstrzygnąć jednoznacznie. Jednak z pewnością nie jest właściwe mówienie o zarządzaniu państwem (szczególnie demokratycznym), w którym występuje konstytucyjna zasada podziału władzy w państwie demokratycznym na władze:

- ustawodawczą, wykonawczą i sędowniczą. Dodatkowo należy uwzględnić kwestię praw obywatelskich, co ma fundamentalne znaczenie dla rządzenia państwem.
- 8) Interesującą zwięzłą definicję zarządzania proponuje A. Szpaderski (2013, s. 83): „Zarządzanie jest to wywieranie wpływu podmiotu A – dzięki sprawowanej władzy – na inne podmioty w taki sposób, by te podmioty w możliwie wysokim stopniu wykonywały to, co zadaje podmiot A”.
- 9) Lapidarne jest tu następujące powiedzenie: „Teoria oznacza różne rzeczy dla różnych ludzi” (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 53).
- 10) A. Noga (2009, s. 44) posługuje się następującą definicją teorii: „Przez teorię naukową będziemy rozumieć spójny system rozumień i twierdzeń, wyjaśniających jakieś zjawiska i niekiedy również pozwalające przewidywać jakieś zjawiska lub dostrzegać nowe możliwości”. Bardziej rozwiniętą definicję teorii daje J. Zieleniewski (1969, s. 45): „Teoria to opis rzeczywistości, a w szczególności opis mniej lub bardziej regularnie się powtarzających 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”.
- 11) W odniesieniu do nauk o zarządzaniu J. Trzcieniecki (2005, s. 3) stwierdza, że „niektóre teorie i hipotezy naukowe zanikają, ponieważ się nie sprawdziły, inne zostały wchłonięte przez nowe teorie, wszechstronniejsze lub bardziej ścisłe.
- 12) Warto przytoczyć tu charakterystyczną wypowiedź R.G.A. Dolby (1998, s. 5, 231): „mimo że nauka na każdym kroku eliminuje dawne błędy, zwiększa precyzję i zakres wiedzy, przechodzi od czasu do czasu rewolucje, w wyniku których pozornie niewzruszone dogmaty zostają obalone. Dalej autor ten zwraca uwagę, że nowe teorie na skutek niedopracowania łatwo jest obalać i dlatego być może nie należy ich z miejsca odrzucać.
- 13) W. Kieżun, wypowiedź na seminarium „Krytyczna teoria organizacji” w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w dniu 9 października 1997 r.
- 14) W krajach niemieckojęzycznych organizacje publiczne określa się jako „öffentliche Unternehmen”.

## Bibliografia

- [1] Arystoteles (1956), *Etyka Nikomachejska*, t. 1, PWN, Warszawa.
- [2] Bendyk E. (2013), *Powrót przyszłości*, „Polityka”, Nr 1 z dnia 2.01.2013 r.
- [3] Bielski M. (1996), *Organizacje – istota – struktury – procesy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- [4] Bogdanienko J. (2008), *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane problemy tworzenia i wprowadzania zmian*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- [5] Dolby R.G.A. (1998), *Niepewność wiedzy. Obraz nauki XX wieku*, Amber, Warszawa.
- [6] Drucker P.F. (1963), *Möglichkeiten der wirtschaftlichen Unternehmensführung*, „Neue Züricher Zeitung”, Nr 9.
- [7] Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- [8] Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MIT Biznes, Warszawa.
- [9] Eichhorn (2003), *Know-how – Transfer zwischen Verwaltung und Wirtschaft*, [w:] N. Thom, J. Harasymowicz-Birnbach (Hrsg), *Wissenmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Universität Bern, s. 47–48.
- [10] Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i Spółka, Poznań.
- [11] Geymonat L. (1966), *Filozofia i filozofia nauki*, PWN, Warszawa.
- [12] Gorynia M., Kowalski T. (2013), *Nauki ekonomiczne i ich kwalifikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „Ekonomista”, Nr 4.
- [13] Hatch M. (2002), *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [14] Hofstede G. (1994), *Cultural Constraint in Management Theories*, „International Review Strategic Management”, Vol. 5, ed. D.E. Hussey, John Wiley & Sons, New York, pp. 27–48.
- [15] Kemeny J.G. (1967), *Nauka w oczach filozofa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [16] Klarke T., Clegg S. (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for The 21<sup>st</sup> Century*, Harper Collins Business, London.
- [17] Koontz H. (1961), *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 174–188.
- [18] Koontz H. (1980), *The Management Theory Jungle Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 5, No. 2, pp. 175–187.
- [19] Koźmiński A.M. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [20] Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- [21] Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [22] Krzyżanowski L. (1985), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
- [23] Kuc B.R. (2015), *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krańcu kryzysu wartości*, Ementon, Warszawa.
- [24] Lachowski S. (2012), *Zarządzanie przez wartości odpowiedzią na wyzwania przyszłości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 1, s. 13–24.
- [25] Masłyk-Musiał E. (2010), *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [26] Mickelthwait J., Woolridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
- [27] Morawski W. (2001), *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [28] Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [29] Oleksyn T. (2008), *Granice zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- [30] Płoszajski P. (1985), *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- [31] Rutka R. (2001), *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [32] Steinmann H., Schreyogg G. (1992), *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [33] Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [34] Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

- [35] Sułkowski Ł. (2009), *O potrzebie rozwoju epistemologii nauk o zarządzaniu*, „Master of Business Administration”, Nr 4, s. 12–19.
- [36] Szpaderski A. (2013), *Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne*, WM, Warszawa.
- [37] Szpaderski A. (2012), *Problem dezintegracji nauk o zarządzaniu. Refleksje i sugestie prakseologiczne*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- [38] Tatarkiewicz W. (1962), *O szczęściu*, PWN, Warszawa.
- [39] Thom N., Harasimowicz-Birnbach J. (2003), *Wissenmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Wie Staat und Privatwirtschaft voneinander lernen – Versuch einer Synthese*, [w:] *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Universität Bern.
- [40] Trzcieniecki J. (2005), *Wykład doktoranta: Nauka organizacji i zarządzania – garść refleksji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 3–8.
- [41] Waszkiewicz J. (1981), *Jednomysłność uczonych a istnienie szkół naukowych*, Ossolineum, Wrocław.
- [42] Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- [43] Zieleniewski J. (1972), *O problemach organizacji*, PWN, Warszawa.
- [44] Ziman J. (1972), *Spółczesność nauki*, PIW, Warszawa.
- [45] Zimniewicz K. (2006), *Kilka refleksji na temat hipotez w naukach o zarządzaniu*, [w:] M. Sławińska M. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

## Management as a Science Discipline

### Summary

Management is a type of widely understood government. It is a group of action, a professional activity of people. It is a process of an organization. Management staff has influence on functioning and development of an organization. The borders between management and other disciplines should not be too clear. Management sciences statements are characterized by a low level of accuracy. The second feature of management sciences is a scope limitation of their statements. The third one, is their life limitation. Management sciences, being New, are in their pre-paradigmatic stage. A lot of theories and research methods constitute them. In order to lack of general accepted classification of disciplines in management sciences and their constantly development, there is a danger of their fragmentation. Management sciences should endeavour to become an independent field of science. There is a need of formation of subdisciplines in management sciences in The first place of business management and public management.

### Keywords

management, methodology, paradigm

# METODY NAUKOWE W METODOLOGII NAUK O ZARZĄDZANIU

Marek Lisiński

## Wprowadzenie

Metoda jest wyznacznikiem każdej nauki. Przesądza o jej istocie. Znajduje odniesienie nie tylko do jej warstwy praktycznej, przynależąc do metodologii pragmatycznej, ale także wpisuje się w sferę poznania, będąc składnikiem metodologii apragmatycznej (Ajdukiewicz, 1975, s. 175–177). Ten drugi zakres będzie przedmiotem dalszego zainteresowania. Rozważania na temat metody naukowej, jako instrumentu poznania każdej dyscypliny naukowej, w tym również nauk o zarządzaniu, będą miały charakter teoretyczny. Szczegółowym celem artykułu<sup>1</sup> jest próba charakterystyki dwóch podstawowych metod naukowych wykorzystywanych w naukach empirycznych. Metoda indukcyjna<sup>2</sup> i hipotetyczno-dedukcyjna, jako metody nauk empirycznych, są w nim przedstawiane z perspektywy ogólnej metodologii nauk oraz filozofii nauki z uwzględnieniem specyfiki nauk o zarządza-

niu (Niemczyk, 2011, s. 19; Lisiński, 2013, s. 109; Lisiński, 2014, s. 135–147). Na tej podstawie zostanie podjęta próba określenia metodologicznych wytycznych wykorzystania tych metod w obszarze tej nauki.

Narzędziem badawczym, które posłuży do rozwiązania podjętego tu problemu naukowego, będzie analiza. Odniesiona do krytycznego studium literatury szczególnie z zakresu metodologii ogólnej oraz filozofii nauki pozwoli przybliżyć odpowiedź na zdefiniowany problem.

## Pojęcie metody naukowej

Podstawową kategorią metodologii nauk, także nauk o zarządzaniu, jest pojęcie metody<sup>3</sup>. Jest ona definiowana w różny sposób<sup>4</sup>, choć wszystkie je łatwo można



sprowadzić do jednej, prostej, wyczerpującej, ale bardzo trafnej definicji, której autorem jest T. Kotarbiński (1981, s. 524). Według niego, metoda to sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów.

Praktyka metodologii nauk dowodzi, że wspomniane sposoby działania mogą być opisane bardziej lub mniej szczegółowo. Niezależnie od tego, każda metoda posiada atrybut metodyczności. Oznacza to, że charakteryzuje się nie tylko opisanym sposobem działania, ale i określonym sposobem wykonania tego działania (Pszczółowski, 1978, s. 119). Metoda ma zatem dwoista naturę<sup>5</sup>. Może być tylko sposobem działania, objaśnionym w większym lub mniejszym stopniu szczegółowości. Będzie wówczas metodą. Tak jest postrzegana niemal powszechnie. Może być również metodyką, gdy przedstawia dyrektywę, określającą, jak działać. Precyzuje wówczas poprawny metodologicznie, zbiór dyrektyw, wskazujący sposób działania, metody prowadzące do danego celu, także techniki stosowane dla wykonania określonego zadania cząstkowego (Pszczółowski, 1978, s. 119). Propozycję klasyfikatora metod identyfikowanych w metodologii nauk o zarządzaniu w jej warstwie pragmatycznej i apragmatycznej zawiera cytowane wcześniej opracowanie (Lisiński, 2013, s. 132).

Szczególną kategorią są metody naukowe. Nie podejmując tu próby wyczerpującego ich omówienia, wykorzystując jednak identyfikowane w literaturze definicje<sup>6</sup>, zaakceptowano określenie, według którego „metoda naukowa to wysoce wyspecjalizowane narzędzie opisu, wyjaśniania i rozumienia świata, za pomocą którego naukowcy szukają odpowiedzi na postawione pytania oraz budują niearbitralny, wiarygodny i spójny obraz świata” (Bronk, 2011, s. 43).

Metody naukowe, podobnie jak inne metody, mogą być opisane w sposób mniej lub bardziej szczegółowy. Mogą, co również zauważono wcześniej, charakteryzować się różnym stopniem metodyczności. Gdy będą tylko opisem sposobu działania, będą metodami naukowymi lub technikami naukowymi, gdy zaś wskażą dyrektywę wyznaczającą tok działania, będą metodykami naukowymi ogólnymi bądź szczegółowymi<sup>7</sup>. Mogą także łączyć w sobie opis działania i dyrektywę wskazującą, jak działać. W takim przypadku przybiorą postać zasady naukowej lub procedury naukowej.

Charakter metody naukowej związany jest z jednym z podstawowych rodzajów typologii metodologii nauk. Przyjmując za kryterium podziału metody naukowej zakres metod wykorzystywanych w uzasadnianiu twierdzeń i budowaniu teorii naukowych, można wyróżnić metody dedukcyjne stosowane w naukach formalnych oraz metody indukcyjne używane w naukach empirycznych (Nowak, 2012, s. 20). Metody nauk o zarządzaniu wpisują się w klasę nauk empirycznych.

Odnosząc definicję metody naukowej do tej klasy nauk, przez metodę naukową w naukach empirycznych rozumie się taki sposób rozwiązywania problemów, w którym eksperyment, obserwację oraz indukcję zespała się z doświadczeniem i rozumowaniem (Bronk, 2006, s. 51).

Z powyższego wynika, że metody naukowe wykorzystywane w naukach empirycznych są szczególnym systemem metod empirycznych – obserwacji i eksperymentu oraz logicznych – działań konstruowania teorii (Bronk, 2006, s. 58). Rozważania dotyczące przedstawionych metod podjęto w dalszej części opracowania.

Istotna dla rozwiązania podjętego na wstępie problemu będzie typologia metod naukowych, której poświęcono kolejny punkt niniejszego artykułu.

## Typologia metod naukowych

W literaturze identyfikuje się różne typologie metod naukowych (Hajduk, 2012, s. 73; Such, Szcześniak, 1999; Bronk, 2006, s. 53). Można na nie spojrzeć z perspektywy nauk empirycznych. Wcześniej jednak należy zauważyć, że metody naukowe są stosowane we wszystkich dyscyplinach naukowych. To właśnie one, obok specyficznego przedmiotu, celu nauki oraz stworzonych przez nią praw, są kluczowymi wyznacznikami przesądzającymi o statusie dyscypliny naukowej.

W zbiorze metod identyfikowanych w metodologii ogólnej są metody, które można by nazwać uniwersalnymi, ponieważ są wykorzystywane we wszystkich dyscyplinach naukowych, zarówno w naukach formalnych, jak i empirycznych. Do takich należą analiza i synteza. Za takie uznać można również, choć używane w różnych proporcjach, systematyzację oraz całe sekwencje systematycznie stosowanych sposobów zmierzających do budowy teorii. Wszystkie metody podporządkowane są miejscu i realizowanym zadaniom badawczym, które wyznacza im określona nauka (Kamiński, 1992, s. 148).

Analizując rozwój metod naukowych, można zauważyć szereg prób ich porządkowania, konkretyzujących się w typologii metod. Wśród filozofów nauki przeważa pogląd, że dwoma podstawowymi rodzajami metod naukowych, przyjmując za kryterium podziału ich strukturę, są: indukcyjna i dedukcyjna (Hajduk, 2012, s. 73; Bronk, 2006, s. 55). Nawiązują one do dwóch klasycznych sposobów myślenia: analizy i syntezy. Z czasem metoda analityczna przybrała postać metody indukcyjnej, a metoda syntetyczna – metody dedukcyjnej.

Rozpowszechnione jest również inne stanowisko (Such, Szcześniak, 1999, s. 10), które zostanie przyjęte dla rozwiązania podjętego tu problemu badawczego. Według niego, to charakter dyscypliny naukowej przesądza o takim a nie innym podziale metod naukowych. Skutkuje to wyróżnieniem metod wykorzystywanych w naukach empirycznych i metod stosowanych w naukach formalnych.

Mając na uwadze specyfikę nauk o zarządzaniu, przyjmuje się w artykule, że w rozwiązywaniu problemów tej dyscypliny możliwe jest wykorzystywanie następujących metod naukowych: indukcji, metody hipotetyczno-dedukcyjnej oraz dedukcji.

Indukcja, jako najstarsza z metod redukcyjnych, jest podstawową metodą rozwiązywania problemów naukowych (Such, Szcześniak, s. 11). Analizując definicje indukcji (Karpiński, Kojkoł, 2001, s. 303; Hajduk, 2012, s. 74; Tatarkiewicz, 2005, s. 84; Apanowicz, 2002, s. 25),

można zauważyć, że nawet przy prawdziwości przesłanek nie gwarantuje ona prawdziwości wniosków. Jest zatem instrumentem zawodnym. Znane są jej trzy postacie: indukcja zupełna, niezupełna i eliminacyjna (Krajewski, 1982, s. 95–105).

Metoda hipotetyczno-dedukcyjna, nazywana też metodą hipotetyczno-dedukcyjną lub metodą nauk empirycznych (Such, Szcześniak, 1999, s. 10), jest instrumentem badawczym o charakterze empirycznym. Odwołuje się do faktów. Wykorzystując tę metodę, uzyskuje się twierdzenia tylko w pewnym stopniu prawdopodobne. Mają one charakter hipotetyczny, bo tylko w pewnym zakresie znajdują potwierdzenie w zebranych faktach i zdarzeniach.

Dedukcja znana w literaturze, jako metoda dedukcyjna (Hajduk, 2012, s. 75), nazywana również metodą nauk formalnych, metodą sformalizowaną lub aksjomatyczno-dedukcyjną (Such, Szcześniak, 1999, s. 10), nie odwołuje się do faktów empirycznych, ale opiera się na faktach logicznych. Jest procesem rozumowania, którego istota polega na przechodzeniu od ogółu do szczegółu (Such, Szcześniak, 1999, s. 12; Karpiński, Kojkoł, 2001, s. 295; Hajduk, 2012, s. 74; Krajewski, 1982, s. 93). Podstawową sekwencją czynności w tej metodzie jest wnioskowanie dedukcyjne<sup>8</sup>. Metody te są niezawodne w tym sensie, że prawdziwość przesłanek pociąga za sobą prawdziwość wniosków.

Obecnie w syntetyczny sposób przedstawiono dwa uproszczone modele dwóch podstawowych metod stosowanych w naukach empirycznych. Najpierw zostanie zaprezentowana najstarsza metoda indukcji, po czym metoda hipotetyczno-dedukcyjna. W charakterystyce obu wyeksponowano najbardziej charakterystyczne ich składniki, podkreślając jednocześnie ich różnice<sup>9</sup>. Przy omawianiu tych zagadnień uwzględniono także specyfikę nauk o zarządzaniu jako nauki empirycznej.

W artykule zastosowano pewien sposób opisu tych metod. Analizy dokonano w kontekście dwóch podstawowych obszarów odniesienia. Pierwszy tworzyły fakty dotyczące zjawisk czy procesów świata rzeczywistego, materialnego, dotyczące działalności praktycznej. To one są bazą każdej nauki empirycznej, tworzą jej fundament. To w tej sferze przeprowadza się obserwacje i eksperymenty i tutaj dokonuje się, poprzez weryfikację czy konfirmację lub falsyfikację potwierdzenia ich wartości. Tu formułuje się sądy, które, według literatury metodologicznej, mogą nie spełniać wymagań prawa lub takimi być. To one złożyły się na drugi obszar odniesienia – konstrukcje teoretyczno-metodologiczne.

Drugi obszar odniesienia tworzy teoria określonej dyscypliny naukowej. Jest swoistym systemem praw i jest atrybutem wszystkich zaawansowanych w rozwoju nauk. Obejmuje sądy przypadkowo ogólne, egzystencjalne, oraz sądy ściśle ogólne, czyli prawa. Te pierwsze, choć empirycznie poddane weryfikacji czy konfirmacji, nie mogą być definitywnie potwierdzone, nie są zatem prawami. Niemożliwe jest bowiem przebadanie w żadnym skończonym czasie wszystkich zjawisk czy procesów tworzących jedną ich klasę, ponieważ ich zasięg

jest nieskończony. Sądy takie z czasem mogą w pewnym stopniu pełnić funkcje praw. Sądy ściśle ogólne, empirycznie sfalsyfikowane są prawami nauki (Krajewski, 1982, s. 43–47).

Te dwa obszary stanowią spójne i nierozłączne sfery, w których działa podmiot prowadzący badania naukowe.

We wszystkich naukach empirycznych, także w naukach o zarządzaniu, prowadzone badania mają na celu osiągnięcie postępu wiedzy naukowej, ustalenie nowych twierdzeń, tez, aksjomatów, uogólnień czy definicji. Wiedza naukowa dotyczy przede wszystkim zjawisk czy procesów związanych z praktyczną działalnością, odnosi się do naturalnego i powszechnego wymiaru rzeczywistości, a jej stan jest ciągle standaryzowany i kumulowany w toku prowadzenia rozważań, badań i dokonywania odkryć. Jest wiedzą dowiedzioną, niezawodną, udowodnioną w obiektywny sposób.

Ale budowanie teorii i jej rozwój nie jest możliwy bez ciągłego odnoszenia dorobku nauki do sfery działalności praktycznej. To ona w ostateczny sposób rozstrzyga o wartości teorii, potwierdza postęp czy wręcz wskazuje na jej niedostatek. Zawsze jest przyczynkiem do ciągłego, nieustannego rozwoju nauk. W taki oto sposób identyfikuje się swoiste sprzężenie zwrotne pomiędzy sferą działalności praktycznej a teorią. Tak na zasadzie szczególnego cyklu postępu wiedzy następuje rozwój nauk.

## **Metoda indukcyjna w naukach empirycznych**

**M**etoda indukcyjna<sup>10</sup> przedstawiona w uproszczonym modelu na rysunku 1, uwzględniająca również charakter nauk empirycznych, obejmuje sekwencję trzech następujących po sobie faz:

- 1) analizy wyników obserwacji,
- 2) budowy teorii,
- 3) rozstrzygnięcia o wartości teorii.

W metodzie indukcyjnej eksponuje się przechodzenie od jednostkowych zjawisk czy procesów empirycznych, pozyskanych w wyniku obserwacji, poprzez ich uzasadnienie i budowę teorii do rozstrzygnięcia o jej wartości. Cały proces badawczy, wszystkie podejmowane tu działania podporządkowane są indukcyjnemu uogólnianiu faktów jako sposobowi budowania teorii.

Proces indukcyjnego uogólniania faktów obejmuje dwie grupy działań. Pierwsza polega na przejściu od szczegółu, to znaczy od jednostkowych zjawisk czy procesów empirycznych należących do określonej klasy obiektów, do ogółu, czyli twierdzeń ogólnych obejmujących całe klasy obiektów. Jest realizowana według reguł indukcji. Druga grupa odpowiada procesowi uogólniania i polega na odniesieniu tego, co wiemy, ze względu na interesujący nas aspekt o faktach nam znanych określonej klasy, na fakty nieznanne, należące jednak do tej samej klasy. Działania te prowadzą do przejścia od faktów znanych, zidentyfikowanych empirycznie do faktów nieznanych, przynależnych jednak do tej samej klasy.

Ten kluczowy składnik metody indukcyjnej jest szczególnym splotem działań podporządkowanych interpretacji informacji o jednostkowych, empirycznych zjawiskach czy procesach. Stanowi istotny warunek wypełnienia podstawowego założenia indukcjonizmu, którym jest właśnie indukcyjne uogólnienie faktów.

**Faza pierwsza** w uproszczonym modelu metody indukcyjnej sprowadza się do zbierania informacji o zjawiskach czy procesach jednostkowych, opisie naukowym tych faktów oraz sformułowaniu problemu badawczego.

Istotne znaczenie dla prawidłowego wykorzystania indukcji ma ustalenie faktów. Są nimi zjawiska czy procesy jednostkowe, przynależne do tej samej klasy faktów. Tworzą one szczególną bazę faktów empirycznych. Im bardziej liczny jest ich zbiór, tym szersza baza wnioskowania i pełniejsza podstawa dla formułowania hipotez.

Zebrane w toku obserwacji fakty, w celu wypełnienia wymagań dalszych etapów metody indukcyjnej, powinny zostać ujęte w formule opisu naukowego. Opis taki winien umożliwiać dokładne, jednoznaczne i obiektywne scharakteryzowanie zebranych informacji.

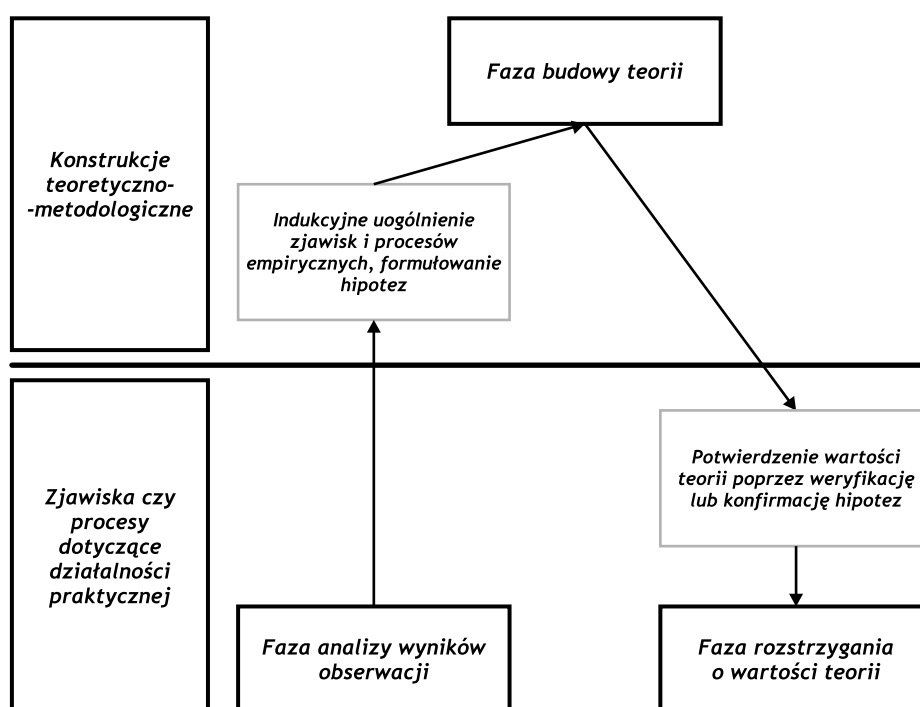
Opis ten w swej istocie sprowadza się do analizy strukturalnej i przyczynowej faktów empirycznych. Wykorzystuje specjalny aparat pojęciowy i językowy. Jest swoistym rejestrem cech oraz związków, które łączą zjawiska czy procesy, a także czynników determinujących ich przebieg. Może mieć charakter opisu klasyfikująco-porównawczego i szeregująco-typologizującego. Uwzględnia ich aspekt statyczny, ale i dynamiczny, ujmując zależności funkcjonalne i związki przyczynowo-skutkowe. Wypełnienie wskazanych wyżej rygorów zapewni wyrażenie zebranych informacji w formule opisu naukowego (Hajduk, 2012, s. 106–107).

Gdy w toku analizy zebranych i ujętych, we wskazanej wyżej formule opisu, informacji o faktach identyfikuje się dysharmonię pomiędzy sytuacją zastaną (**zjawiskiem czy procesem empirycznym**) a analizą stanu teorii odpowiadającej działalności praktycznej, wówczas pojawia się problem poznawczy. Dalsze działania zmierzają do jego przekonstruowania i wyrażenia w postaci problemu badawczego. Ma on postać określonego zadania, które powinno zostać rozwiązane.

**Faza druga** to budowanie teorii. To podstawowy składnik metody indukcyjnej. W indukcji niepełnej, która jest obiektem poddanym analizie, przedmiotem badania są tylko wybrane zjawiska czy procesy danej klasy. Zebrane o nich informacje posłużą za podstawę wnioskowania o wszystkich zjawiskach czy procesach całej klasy.

Mając na uwadze powyższe, budowanie teorii można skonkretyzować dwoma sekwencjami działań. Będzie to indukcyjne uogólnianie zjawisk czy procesów empirycznych i sformułowanie hipotezy, jako formy uogólniania zjawisk czy procesów empirycznych oraz wyprowadzania z hipotezy konsekwencji empirycznych poprzez logiczne wyjaśnianie generalizujące.

Indukcyjne uogólnianie faktów jest procesem złożonym i nie w każdej sytuacji łatwym. Nie zawsze bowiem możliwe jest poddanie obserwacji wszystkich zjawisk czy procesów, ponieważ niejednokrotnie nie dysponuje się licznym zbiorem. Ponadto nie w każdym przypadku w toku empirycznej obserwacji rzeczywistości da się dostrzec wszystkie rozstrzygające ich cechy czy opisać je w sposób wiarygodny, aby następnie poddać je wyczerpującej analizie. Wszystkie zebrane fakty tworzyć będą bazę wnioskowania. Jej liczebność, stopień i zakres opisu tworzących ten zbiór zdarzeń czy zjawisk będzie miał wpływ na realizowany dalej proces uogólniania faktów.



Rys. 1. Uproszczony model metody indukcyjnej  
Źródło: opracowanie własne



Instrumentem pozwalającym na wyprowadzenie na takiej podstawie ogólnych prawidłowości o wszystkich faktach danej klasy jest hipoteza. Metodą umożliwiającą skuteczność tego procesu będzie dedukcja, za pomocą której następować będzie proces wnioskowania logicznego.

Istota hipotezy w metodzie dedukcyjnej jest typowa dla jednego z podstawowych stanowisk w metodologii ogólnej, którą jest indukcjonizm (Such, Szcześniak, 1999, s. 18–20).

W indukcjonizmie kładzie się nacisk na potwierdzanie hipotez. Skutkuje to przyjęciem zasady formułowania twierdzeń jak najmniej ryzykowanych i jak najbardziej prawdopodobnych. Wyraża dążność do maksymalnego potwierdzenia i uprawdopodobnienia istniejących i nowo formułowanych praw jako składników teorii.

Hipoteza stanowi tu swoistą syntezę pozyskanych wcześniej, a ujętych w formie bazy wnioskowania, informacji dotyczących znanych, jednostkowych, empirycznych zjawisk czy procesów. Jest prostym uogólnieniem doświadczenia, nie wywołuje zdziwienia, niedowierzania, nie jest także źródłem oporu części społeczności naukowej (Krajewski, 1982, s. 128). Jako synteza ustalonych wcześniej faktów nie ma ona charakteru innowacyjnego, nie jest śmiałym i o dużym ładunku ryzyka pomysłem. Jest twierdzeniem o jak najmniejszym stopniu ryzyka i największym stopniu wiarygodności. W całej sekwencji działań zmierzających do budowy teorii jest ona tylko instrumentem wspomagającym proces wnioskowania, a struktura tego procesu kładzie nacisk na jej potwierdzenie, a nie na jej obalenie.

Druga grupa czynności tej fazy to wyprowadzenie z hipotezy konsekwencji empirycznych poprzez logiczne wyjaśnianie generalizujące. Sens tych działań sprowadza się więc do dedukcyjnego antycypowania faktów. Formułowane w toku tego procesu wnioski indukcyjne (tak nazywane, ponieważ ustalono je w wyniku indukcyjnego uogólniania faktów) mają postać projekcji lub prognoz. To one będą w toku kolejnych działań poddane testowaniu.

Formułowanie uogólnień dla zjawisk czy procesów empirycznych wieńczy cały proces budowy teorii, odpowiadający przyjętemu problemowi badawczemu.

**Faza trzecia** polega na rozstrzygnięciu o wartości teorii. Zmierza do sprawdzania zachodzenia antycypowanych wcześniej zjawisk czy procesów. Te przewidywane fakty dotyczące danej klasy będą potwierdzeniem przyjętej hipotezy.

W metodzie indukcyjnej testowanie hipotezy następuje poprzez weryfikację (potwierdzenie prawdziwości) lub konfirmację (potwierdzenie wysokiego stopnia prawdopodobieństwa) przewidywań (Krajewski, 1982, s. 121). Zrealizowane tu zadanie pozwoli jedynie na wykazanie pewnego stopnia wiarygodności sformułowanych hipotez, a nie ich bezwzględne potwierdzenie.

Procesowi sprawdzania wiarygodności uzyskanych wniosków towarzyszy potwierdzanie wartości teorii. W zależności od stopnia weryfikacji czy konfirmacji hipotez budowanie teorii będzie się sprowadzało do rozwoju teorii czy jej elementów składowych albo utrzymania dalej jej stanu i zakresu.

Scharakteryzowane wyżej etapy metody indukcyjnej stanowią pełny cykl postępowania badawczego. Należy jednak pamiętać, co wcześniej już zauważono, że w naturalny sposób nowe składniki teorii będą konfrontowane z nowymi, jednostkowymi zjawiskami czy procesami zaobserwowanymi w sferze działalności praktycznej. Identyfikowany tu brak zgodności może stać się przyczynkiem do rozpoczęcia nowego cyklu badania naukowego.

### **Metoda hipotetyczno-dedukcyjna jako metoda nauk empirycznych**

Metoda hipotetyczno-dedukcyjna, w tej charakterystyce uwzględniająca specyfikę nauk empirycznych, przedstawiona na rysunku 2 w postaci uproszczonego modelu, w swych założeniach odrzuca indukcjonizm i weryfikacjonizm, na których opiera się metoda indukcyjna.

Zdaniem zwolenników metody hipotetyczno-dedukcyjnej, odrzucenie indukcjonizmu podyktowane jest brakiem możliwości obiektywnej realizacji metody indukcyjnej. Zbieranie informacji, uogólnianie czy interpretowanie wyników badań nigdy nie jest wolne od subiektywizmu, zawsze jest podporządkowane jakiejś teorii. To, co i jak mamy obserwować, wynika nie tylko z wiedzy samego obserwatora, ale także z mniej czy bardziej subiektywnych założeń badawczych. Powszechnie jest, zdaniem hipotetystów, tzw. zjawisko uteoretyzowania obserwacji i sytuacji obserwacyjnej, co uznać należy za istotną słabość indukcjonizmu<sup>11</sup>.

Przyjęcie w metodzie indukcyjnej weryfikacjonizmu, a więc poglądu przyjmującego za cel potwierdzanie i uprawdopodobnianie już istniejących, a także nowo formułowanych praw nie jest zasadne. Nie daje podstawy do uznania wniosku wynikającego z indukcji za prawdziwy. Twierdzeniu ogólnemu, nawet najlepiej sprawdzonemu przypisany jest w dalszym ciągu tylko pewien stopień prawdopodobieństwa. Dalej pozostaje więc hipotezą, którą należy stale poddawać kolejnym próbom obalenia.

Metoda hipotetyczno-dedukcyjna przyjmuje dwa podstawowe założenia. Pierwsze stanowi, że wszelkie twierdzenia występujące w nauce, także te jednostkowe i także te oparte na obserwacji, są hipotetyczne i odwoływalne. Celem postępowania naukowego, to drugie z założeń, jest eliminacja hipotez fałszywych na drodze falsyfikacji. To dwa podstawowe metodologiczne kanony tej metody.

Syntetyzując powyższe rozważania, można stwierdzić, że metoda hipotetyczno-dedukcyjna polega na (Such, Szcześniak, 1999, s. 22):

- swobodnym stawianiu jak najbardziej śmiałych i ryzykownych hipotez teoretycznych. Prawa i teorie są zawsze hipotezami, które przyjmuje się tylko na próbę, tzn. tak długo, dopóki nie uda się ich sfalsyfikować, czyli wykazać ich fałszywość,
- dedukcyjnym wyprowadzaniu wniosków obserwacyjnych,
- przeprowadzaniu jak najsurowszych prób ich obalenia poprzez wskazywanie niezgodności prognoz z wynikami doświadczenia.

Sam proces stosowania metody hipotetyczno-dedukcyjnej obejmuje identyczne, z formalnego punktu widzenia, jak w metodzie indukcyjnej, ale inne w swej treści merytorycznej, fazy postępowania badawczego.

**Faza pierwsza** w uproszczonym modelu metody hipotetyczno-dedukcyjnej sprowadza się do zbierania informacji o zjawiskach czy procesach jednostkowych, identyfikacji faktów wymagających wyjaśnienia (anomali) oraz sformułowania problemu badawczego.

Obserwację rzeczywistości przeprowadza się z punktu widzenia identyfikacji anomali. Są nimi jednostkowe, empiryczne fakty, składające się na sytuację praktyczną, które przeczą bądź nie mogą być wyjaśnione przez dotychczas uznawaną teorię. Przyjęto je nazywać faktami anomalijnymi czy anomaliami (Krajewski, 1982, s. 115). Ustalenie, czy zaobserwowany fakt jest rzeczywiście anomalią, nie jest łatwe. Gdy zostanie zidentyfikowany choć jeden taki przypadek, to wówczas pojawia się zadanie jego wyjaśnienia. Zadanie to staje się problemem badawczym.

W **fazie drugiej** – budowania teorii, kluczowe znaczenie ma formułowanie hipotez. Sposób budowy teorii, a więc i sposób formułowania hipotez w metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej opiera się na zasadzie eliminowania hipotez fałszywych, a więc dokonywania ich falsyfikacji. Taki sposób budowy teorii wynika z hipotetyzmu jako drugiego z podstawowych stanowisk w metodologii ogólnej (Such, Szczepiński, 1999, s. 20–22).

Choć w metodzie indukcyjnej wykorzystywano także hipotezy, to ich formułowanie w metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej ma zupełnie inną naturę, podporządkowane jest innemu celowi.

Podstawą do określenia hipotez w metodzie indukcji był zbiór faktów tworzących bazę wnioskowania dla potwier-

dzienia stopnia jej wiarygodności. W metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej jest lub są nimi fakt czy fakty anomalijne. W tym wyraża się podstawowa, choć nie jedyna, różnica między istotą hipotez w obu metodach. W indukcji jest przyjmowana na podstawie uogólnienia faktów, a w metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej poprzez proces wymyślenia pomysłu rozwiązania, który mógłby zidentyfikowaną anomalię wyjaśnić.

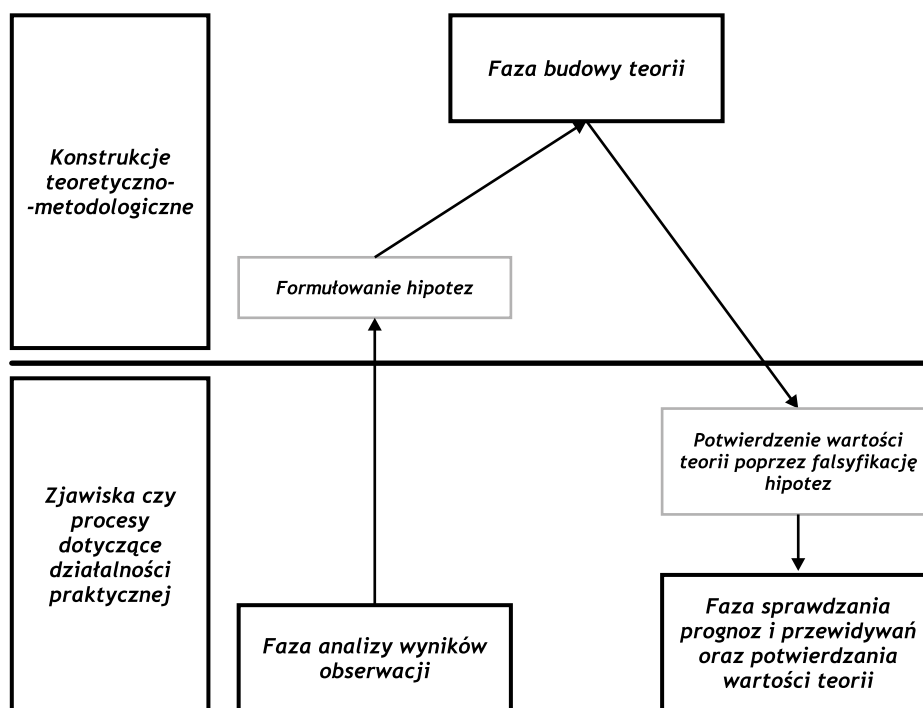
Hipotezy w tej metodzie mają postać twórczych, oryginalnych, najbardziej śmiałych i ryzykownych pomysłów. Są najbardziej ogólnymi, najdalej lokującymi się w stosunku do stanu istniejącego w swej warstwie merytorycznej i metodologicznej, ideami, daleko wybiegającymi poza doświadczenie. Przyjmują postać pewnych domysłów na rozwiązanie anomali. Charakteryzują się możliwie jak największą zawartością informacyjną, a co za tym idzie – cechuje je największy stopień falsyfikowalności.

Syntetyzując, można stwierdzić, że hipoteza jest domniemanym prawem, a więc sądem ściśle ogólnym, objaśniającym fakt anomalijny. Takie właśnie hipotezy po ich falsyfikacji tworzyć będą teorię. Proces ich formułowania ma bezwątpienia cechy procesu heurystycznego<sup>12</sup>.

Po określeniu hipotez wyprowadza się z nich dedukcyjne konsekwencje empiryczne. Będą nimi przewidywane fakty, które zgodnie z tymi hipotezami muszą wystąpić. Proces ten ma charakter wnioskowania logicznego.

Kolejne działanie polega na przeprowadzeniu obserwacji, które ma sprawdzić, czy przewidywane fakty zachodzą. To proces testowania hipotez, który może dać wyniki pozytywne lub negatywne. Jest przedmiotem trzeciej fazy metody hipotetyczno-dedukcyjnej.

**Faza trzecia** to rozstrzygnięcie o wartości teorii. Polega na sprawdzeniu hipotez. Potwierdzanie wartości teorii następu-



Rys. 2. Uproszczony model metody hipotetyczno-dedukcyjnej  
Źródło: opracowanie własne

je, nie jak w metodzie indukcyjnej, na drodze pełnego czy częściowego potwierdzenia hipotez, ale poprzez ich falsyfikację. Sprowadza się to do zdecydowanego dążenia do eliminacji możliwie jak największej ilości hipotez. Następuje to poprzez kolejne ich obalanie, wykazywanie fałszywości czy falsyfikację.

Należy dodać, że proces potwierdzenia wartości teorii obejmuje działania, które podporządkowane są najbardziej surowym zasadom obalania hipotez. Istnieje pogląd, że tylko hipotezy, dla których nie wskazano ani jednego kontrprzykładu mogą tworzyć teorię naukową.

W metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej, podobnie jak w omawianej wcześniej metodzie indukcyjnej, charakteryzowana wyżej sekwencja etapów tworzy pewien cykl działania. Teoria naukowa może być również zestawiana z nowymi zjawiskami czy procesami empirycznymi i może stanowić powód do podjęcia kolejnego cyklu postępowania naukowego.

### Wytyczne wykorzystania metod naukowych w naukach o zarządzaniu

**P**rzestawione w uproszczonej formie modele metod indukcyjnej i hipotetyczno-dedukcyjnej, ich analiza, a także ocena dokonana w kontekście nauk o zarządzaniu, jako jednej z dyscyplin wchodzących w klasę nauk empirycznych, upoważniają do stwierdzenia, że obie metody mogą być z powodzeniem wykorzystywane do działalności badawczej w tej dyscyplinie naukowej. Brak jest, jak się wydaje, istotnych przeszkód natury teoretyczno-metodologicznej, by choć jedną z nich uznać za instrument, który nie powinien być rekomendowany, jako metoda do prowadzenia badań naukowych w naukach o zarządzaniu.

Powyższe daje podstawę do stwierdzenia, że uprawnione jest stanowisko, według którego, mając na względzie przedstawione wyżej argumenty, zarówno metody indukcyjna, jak i hipotetyczno-dedukcyjna mogą być, choć z różnym jednak skutkiem, stosowane do rozwiązywania problemów zarządzania<sup>13</sup>.

Mając na uwadze powyższe stwierdzenie, a także przedstawione wcześniej różne wątki rozważań, wskazać można obecnie trzy zasadnicze przesłanki, które, zdaniem autora artykułu, mają znaczenie przy doborze jednej z metod naukowych i jej wykorzystania do rozwiązywania problemów zarządzania.

Pierwsza przesłanka dotyczyć będzie zakresu stosowania omówionych metod naukowych. Będzie związana z charakterem rozwiązywanych problemów.

Sposób badania naukowego typowy dla indukcji niepełnej proponuje się wykorzystywać do objaśniania tych problemów, które można sprowadzić do stawiania pytań rozstrzygających, rzadziej dopełniających (Krajewski, 1982, s. 125). W przypadku pytań rozstrzygających będzie chodziło o identyfikowanie takich cech zjawisk czy procesów, które rozpoczynają się od partykuły „czy” i dopuszczają tylko dwie odpowiedzi: „tak” lub „nie”. Bez wątpliwości rzadszymi będą fakty, w stosunku do których będzie stawiać się pytania dopełniające, rozpoczynające się np. od słów: kto, co, gdzie, kiedy, jak. Zakres dominujących tu pytań rozstrzygających jest zbieżny z istotą analizy strukturalnej. Dopuszcza się

w obu przypadkach wiele różnych odpowiedzi na stawiane pytania.

Takie przypadki jak opisane wyżej występują w naukach o zarządzaniu praktycznie powszechnie. Z reguły ich rozwiązanie sprowadza się do wyjaśniania tych faktów, których nie można lub nie potrafi się zaobserwować. Chodzi więc tu tylko o objaśnienie tych atrybutów, które to zjawisko czy proces konstytuują, tych, które mają znaczenie rozstrzygające, tych wreszcie, które przesądzające o istocie faktów tworzących bazę wnioskowania.

W metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej, wykorzystywanej w naukach o zarządzaniu zdecydowanie rzadziej, formułuje się pytanie dopełniające, które koncentrować się powinno na rozstrzygnięciu przyczyn analizowanych zjawisk czy mechanizmów danego procesu. Są one zbieżne ze strukturą analizy przyczynowej.

Druga przesłanką, która wynika z pierwszej, jest skuteczność obu stosowanych metod. Ten ich aspekt został podniesiony wcześniej przy charakterystyce obu narzędzi badania naukowego. Należy tylko powtórzyć, że metoda indukcji niepełnej pozwala jedynie na wykazanie pewnego stopnia wiarygodności sformułowanych hipotez, a nie ich bezwzględne potwierdzenie.

Inna sytuacja występuje, gdy stosowana jest metoda hipotetyczno-dedukcyjna. W niej potwierdzenie postawionej hipotezy następuje poprzez jej falsyfikację. Jeśli zatem w toku całego procesu badania naukowego próby obalenia hipotezy są nieskuteczne, to wówczas może tworzyć ona teorię.

Trzecią z przesłanek determinujących dobór jednej z metod naukowych i jej wykorzystania do rozwiązywania problemów zarządzania jest stopień wymagań merytorycznych i metodycznych stawianych realizatorom tych metod.

Stosowanie każdej z tych metod narzuca inny zakres takich wymagań. Z przekonaniem można stwierdzić, że jest on większy w przypadku metody hipotetyczno-dedukcyjnej. Wynika z konieczności opanowania rozleglejszej wiedzy, a także wymaga praktycznych umiejętności dotyczących respektowania wszystkich jej wymagań metodologicznych. Dodać także należy, że stopień tych wymagań przesądza również o wiarygodności uzyskanych wniosków.

Reasumując te wątki rozważań, można zauważyć, że wybór jednej z omówionych metod naukowych do rozwiązywania problemów zarządzania będzie skutkiem nie tylko tych przesłanek, które zasygnalizowano wyżej. Będzie wynikiem splotu również innych czynników, np. sytuacyjnych. Wszystkie one jako kryteria doboru metody naukowej przesądzą o praktycznym wykorzystaniu jednej z nich.

### Podsumowanie

**P**rzestawiona charakterystyka metod naukowych wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest próbą opisaną dwóch podstawowych instrumentów badawczych stosowanych w naukach empirycznych. Metody indukcyjna i hipotetyczno-dedukcyjna są w nim przedstawiane z perspektywy ogólnej metodologii nauk z uwzględnieniem specyfiki nauk o zarządzaniu. Artykuł kończą metodologiczne wytyczne wykorzystania metod naukowych w naukach o zarządzaniu.

Niektóre z zasygnalizowanych tu wątków, na przykład tych, które dotyczą wskazania metodologicznych wytycznych określających sposób realizacji cząstkowych zadań badawczych w obu metodach czy opracowania procedur naukowych, służących do rozwiązywania problemów zarządzania, powinny stanowić przyczynek do podjęcia dalszych badań. Wszystkie prezentowane tu dokonania powinny rodzić twórczą inspirację do prowadzenia kolejnych przedsięwzięć badawczych dotyczących metod naukowych i ich wykorzystania w naukach o zarządzaniu.

**prof. dr hab. Marek Lisiński**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Ekonomii i Stosunków**  
**Międzynarodowych**  
 e-mail: [lisinski@uek.krakow.pl](mailto:lisinski@uek.krakow.pl)

### Przypisy

- 1) Niniejsze opracowanie powstało w ramach grantu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki nr 2014/13/B/HS4/03452.
- 2) W niniejszej pracy indukcję i metodę indukcyjną będziemy traktowali jako synonimy.
- 3) Etymologicznie termin metoda wywodzi się z języka greckiego i oznacza drogę, którą trzeba przebyć, realizując proces badawczy. Metoda oznacza postępowanie, jakie należy podjąć, a następnie wykonać, by rozwiązać problem (por. Sosenko 2008, s. 146).
- 4) Na przykład, według A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawislaka (1982, s. 51): „metoda to uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego powtarzalny z racji swej skuteczności. Z. Mikołajczyk (1995, s. 39) istotę metody sprowadza do usystematyzowanego postępowania, opartego na naukowych zasadach badawczych, które ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych. J. Antoszkiewicz (1990, s. 29) definiuje metodę jako tę, która powinna spełniać wymagania metodyczne, rozumiane jako skorelowanie zasady metodycznej, stosowanego podejścia, języków, wyposażenia w ramach procedur wykorzystywanych do rozwiązywania określonych problemów.
- 5) Ta dwoistość metody nie jest identyfikowana powszechnie. Jak zauważa T. Pszczołowski (1978, s. 119): „w języku polskim, podobnie jak w innych językach, poza rosyjskim, nie ma dwóch różnych terminów na wymienione dwa znaczenia, z których pierwsze odnosi się do działania, drugie zaś do dyrektywy wskazującej, jak działać”.
- 6) Według najbardziej ogólnej, ale i najmniej precyzyjnej definicji, metodą naukową jest po prostu to, co robią naukowcy, kiedy prowadzą swoje badania, rozwiązując problemy, jakie stawia przed nimi świat i życie (Bridgman, 1955, cyt. za Bronk, 2011, s. 43). Z. Hajduk (2012, s. 73) przyjmuje, że metoda naukowa „to metoda stosowana w nauce; wraz ze zmianą koncepcji nauki zmienia się także metoda”. Z kolei A. Bronk (2011, s. 43) zauważa, że „termin metoda naukowa odnoszony jest do pewnego wyidealizowanego sposobu poznania, o którym zakłada się, że charakteryzuje wszelkie badania naukowe, odznaczające się wysokimi standardami efektywności i wiarygodności, służąc, jako najlepszy z możliwych sposobów, do odkrywania prawdy; odróżniania jej od fałszu i unikania błędu”. S. Kamiński (1992, s. 202) z kolei przez metodę rozumie „sam tok operacji przy stawianiu zagadnień, ich rozwiązywaniu oraz uzasadnianiu i systematyzowaniu odpowiedzi, bądź także zespół założeń przyjętych jako ramy lub wytyczne badania (...) bądź wreszcie ogół czynności i środków zastosowanych do sprawnego osiągnięcia rezultatów badawczych”.
- 7) Na ten atrybut metod naukowych zwraca uwagę A. Bronk (2011, s. 43), wskazując na aspekt czynnościowy i regulowy metod naukowych.
- 8) Współczesna logika rozumie dedukcję szerzej niż jej klasyczne pojmowanie. Sprowadza ją do wszelkiego rozumowania, które oparte jest na wynikaniu logicznym. Oznacza to, że kierunek wnioskowania – od przesłanek do wniosku pokrywa się z kierunkiem wynikania – od racji do następstwa. W ten sposób, w rozumowaniu dedukcyjnym, przesłanki stanowią rację, a wniosek następstwo. Dedukcja jest zatem formą wnioskowania, która zakłada akceptację wniosku tylko wówczas, gdy przesłanki, na podstawie których został on wyprowadzony, są również akceptowane. Ten rodzaj rozumowania to wnioskowanie sylogistyczne. Polega ono na tworzeniu ciągu sylogizmów, w których z dwóch przesłanek wyprowadza się w sposób niezawodny, bo na mocy reguł logiki wniosek (Such, Szcześniak, 1999, s. 12).
- 9) Przy opisie metod indukcyjnej i hipotetyczno-dedukcyjnej wykorzystano ich analizę zawartą, między innymi, w pracach (Hajduk, 2012, s. 101–117; Such, Szcześniak, 1999, s. 17–32; Bronk, 2011, s. 53–57; Krajewski, 1982, s. 122–128).
- 10) Charakteryzowany tu model metody indukcyjnej dotyczy jednej z jej postaci, którą jest indukcja niepełna. Występuje wówczas, gdy nie jest możliwe zaobserwowanie wszystkich zjawisk czy procesów danej klasy. Przedmiotem badania jest wówczas tylko nieliczny ich podzbiór. Takie przypadki w naukach o zarządzaniu są niemal powszechne. Rozumowanie oparte na indukcji niepełnej jest wnioskowaniem zawodnym, a sformułowanym w taki sposób wnioskowi można przypisać tylko pewien stopień prawdopodobieństwa.
- 11) Na to zjawisko zwraca uwagę, między innymi, A. Grobler, który stwierdza „teorie uznawane przez obserwatora determinują jego reakcję na otoczenie”, dodając dalej, że „nie tylko obserwacja jest uteoretyzowana, lecz także identyfikacja sytuacji obserwacyjnej jest uteoretyzowana – decyzja, co obserwować – również w sensie dosłownym – także wynika z obserwowanych teorii i założeń”. Rozwijając ten wątek, zauważa, że „nie sposób niczego zaobserwować bez wcześniejszych oczekiwań ukształtowanych przez posiadane przez nas teorie” oraz dalej „treść obserwacji zależy od licznych, mniej lub bardziej wyrafinowanych założeń” (Grobler, 2008, s. 90–91 oraz s. 70–71).
- 12) Przez hipotezę będziemy rozumieli zdanie o charakterze twórczym o domniemanym stanie rzeczy innych faktów i zdarzeń empirycznych, to domysł na rozwiązanie (Hajduk, 2012, s. 109).
- 13) Jednym z przykładowych tego rodzaju problemów jest dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania (Szarucki, 2011, s. 265; Szarucki, 2013, s. 168).

### Bibliografia

- [1] Ajdukiewicz K. (1975), *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa.

- [2] Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.
- [3] Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia.
- [4] Bridgman P.W. (1955), *Reflections of a Physicist*, *Philosophical Library*, New York.
- [5] Bronk A. (2006), *Metoda naukowa*, „Nauka”, Nr 1, s. 47–64.
- [6] Bronk A. (2011), *Pojęcie i rodzaje metody naukowej*, [w:] P. Kawalec, R. Wodzis (red.), *Podstawy naukoznawstwa*, Tom 1, KUL, Lublin.
- [7] Grobler A. (2008), *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus, Kraków.
- [8] Hajduk Z. (2012), *Ogólna metodologia nauk*, Wydanie VI uzupełnione, KUL, Lublin.
- [9] Kamiński S. (1992), *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Wydanie IV poprawione, KUL, Lublin.
- [10] Karpiński A., Kojkoł J. (2001), *Filozofia, zarys historii*, Gdynia.
- [11] Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa.
- [12] Koźmiński A.K., Zawiślak A.M. (1982), *Pewność i gra – wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- [13] Krajewski W. (1982), *Prawa nauki. Przegląd zagadnień metodologicznych*, KiW, Warszawa.
- [14] Lisiński L. (2013), *Structural Analysis of the Management Science Methodology*, „Business, Management and Education”, Vol. 11, No. 1, pp. 109–136.
- [15] Lisiński M. (2014), *Metodologia apragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1A(159), s. 135–147.
- [16] Mikołajczyk Z. (1995), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [17] Niemczyk J. (2011), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [18] Nowak S. (2012), *Metodologia badań społecznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [19] Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- [20] Sosenko K. (2008), *Podręczny słownik wybranych terminów stosowanych w metodologii i filozofii wiedzy*, [w:] *Problemy filozofii i metodologii nauk dla ekonomistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [21] Such J., Szcześniak M. (1999), *Filozofia nauki*, WN Uniwersytetu A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- [22] Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [23] Szarucki M. (2013), *Model of Method Selection for Managerial Problem Solving in an Organization*, „Business, Management and Education”, Vol. 11, No. 5, pp. 168–187.
- [24] Tatarkiewicz W. (2005), *Historia filozofii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

### Scientific Methods in the Methodology of Management Science

#### Summary

The paper presents characteristics of two fundamental scientific methods used in the empirical sciences. Inductive and hypothetico-deductive methods, as methods of empirical sciences, are presented from the perspective of the general methodology of science with special reference to management sciences. The work is complemented with considerations related to the application of scientific methods in management science.

#### Keywords

inductive method, hypothetico-deductive method, methodology, management science

# INTEGRACJA NAUKI I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Marek Brzeziński

## Wprowadzenie

Współczesnemu zarządzaniu brakuje równowagi między tempem powstawania i stosowania nowej wiedzy. Naukowcy i menedżerowie zdają sobie sprawę z tego oraz z powstającej często luki pomiędzy teorią a specyficznymi i praktycznymi problemami organizacji. Wobec tego poszukiwanie i uczenie się znajdowania równowagi jest niezwykle ważne w jednoczesnym wykorzystywaniu kreatywności i doświadczenia, w opracowywaniu nowych metod zarządzania. Nauki o zarządzaniu

proponują pewne wzory myślenia i postrzegania niezbędne dla organizacji i pracowników, szczególnie kadry menedżerskiej tak, aby potrafili oni poradzić sobie z ciągłymi zmianami w nowych systemach zarządzania (Armstrong i in., 2012; Ciesielski, 2014; Czakon, 2011; Sudoł, 2012).

Nowe metody zarządzania są pochodną takich zmian, gdzie ich opracowywanie i wdrażanie jest jednym z warunków rozwoju organizacji. Odczytywanie pojawiających się problemów jest rolą świata nauki, a rolą menedżerów

– określanie możliwości ich adaptacji i wykorzystywania (Wandersman i in., 2008; Vermeulen, 2005). Najsilniej są one związane z kompleksowym lub też fragmentarycznym oddziaływaniem metody na całą organizację w wielu aspektach (Brilman, 2002; Czekaj, 2007; Grudzewski, Hejduk, 2004; Zimniewicz, 2009). W każdym przypadku metody te „przestrają” dotychczasowe systemy zarządzania, gdyż mają nadawać tym systemom określone właściwości, burząc jednocześnie stare przekonania i dotychczasową świadomość.

Dzisiejsi menedżerowie starają się zachować względną równowagę pomiędzy teoretycznymi koncepcjami a praktyką zarządzania, co uwidacznia się w potrzebie uwzględniania np. coraz większej roli psychospołecznych aspektów organizacji, kultury organizacyjnej i psychologii zarządzania (Rutka, Wróbel, 2012; Stapley, 2013, Zawadzka, 2010, Zbiegień-Maciąg, 2005). Menedżerowie rozumiejący niuanse wypływające z braku takiej równowagi będą podporą organizacji w drodze do sukcesu. Muszą je przefiltrowywać przez soczewkę własnych doświadczeń i odnajdywać wraz z naukowcami najbardziej optymalną formułę systemów zarządzania – kluczem jest zrównoważone podejście intelektualne i praktyczne.

W opracowaniu kontynuuje się rozważania omawiające metodologiczne aspekty pokonywania dualności i dysharmonii w projektowaniu i wdrażaniu nowych metod zarządzania (Brzeziński, 2015a). Celem artykułu jest zaprezentowanie występujących współzależności na styku nauki i praktyki zarządzania oraz wieloaspektowości zachodzących tam procesów i możliwości ich integrowania.

## **Koncentracja na ruchomych falach zmian**

Procesom globalizacji towarzyszą procesy integracji i dezintegracji, co wywołuje potrzebę dostosowywania się do zmian w warunkach chaosu, kryzysów i potrzeby zrównoważonego rozwoju. Wszystkie te procesy i warunki nakładają się na siebie i przeplatają, tworząc zaburzenia, które (jak wszystko) nie są procesami stałymi – prowadzić mogą do zastąpienia starych, nieefektywnych więzi, relacji i układów w organizacji i otoczeniu.

Procesy zmian opanowały już na dobre metody i systemy zarządzania, które jednocześnie wymagają określonej stabilności w praktycznym przewyciężaniu zmienności. Dlatego elastyczność we wprowadzaniu „nowych” zmian nie może być przeciwstawiana „starym” i ogólnie akceptowanym podejściom. Potrzebna jest więc ich lepsza synteza i równowaga pomiędzy myśleniem o teraźniejszości i przyszłości. Integracja nowych metod zarządzania i sprawdzających się już w praktyce starych metod jest poszukiwaniem równowagi między pozornie sprzecznymi celami nauki i praktyki.

Transformacja i zmiany powodują podnoszenie się poziomu skomplikowania organizacji, co wymaga nowego spojrzenia na wyłanianie się nowych nurtów w naukach o zarządzaniu. Właśnie silniejsza współpraca teoretyków i praktyków w tworzeniu nowych metod zarządzania otwiera ma nowe możliwości integrujące ich potencjały.

Naukowcy w sposób kompleksowy i twórczy pokazują całą złożoność problemów do rozwiązania, a praktycy, odgrywając rolę krytyka-wdrożeniowca, udoskonalają interpretację niezbędnych zmian i problemów dla ich realistycznych uwarunkowań.

Pozostawanie w harmonii z ciągłą zmianą i niepewnością jako codziennością życia organizacji jest nadążaniem zarządzania za zmianami, które podlegają przekształceniom wynikającym z potrzeby pobudzania innowacyjności w metodach zarządzania. Przenoszenie teoretycznych koncepcji do praktyki zarządzania jest niezbędne do zrozumienia kreatywnej zmiany. A za kreatywnymi zmianami powinny nadążać nowe metody zarządzania, których projektowanie i wdrażanie napotyka na różne dylematy. Potrzeba godzenia przeciwieństw w tym zakresie dokonuje się m.in. poprzez harmonizowanie uwarunkowań na styku nauki i praktyki zarządzania.

## **Między nauką a praktyką zarządzania – przekraczanie podziałów**

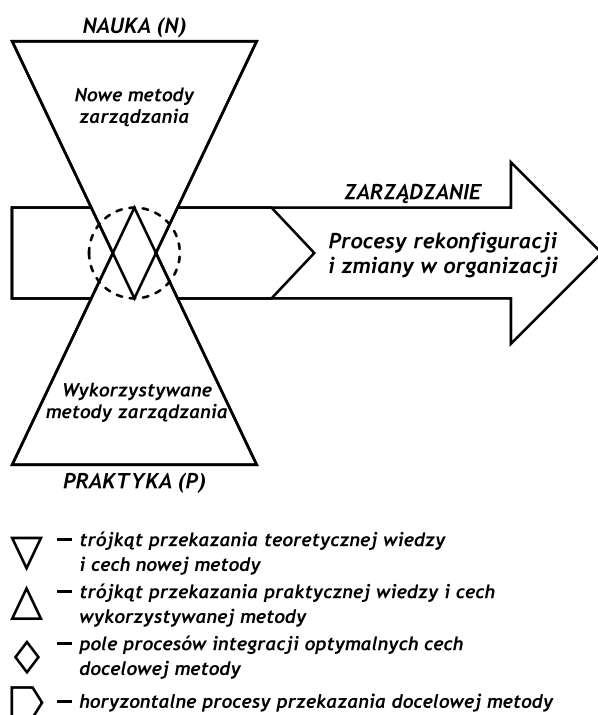
Oczekiwanie integracji nauki i praktyki zarządzania jest długotrwałe oraz zależne od różnorodności metodologiczno-wdrożeniowej i dlatego nie istnieje jeden uniwersalny model integracji nauki i praktyki zarządzania. Równoważenie swobody naukowej ze swego rodzaju sztywnością praktyczno-wdrożeniową jest poszukiwaniem drogi upraktycznienia nowych metod zarządzania. Może ona przebiegać w dwóch wymiarach budowania nowych metod zarządzania dla potrzeb stymulowania i wdrażania zmian w organizacji:

- 1) równoważenia kreatywnej, intelektualnej wizji i konkretnego celu stosowania metody,
- 2) wzmacniania zmian stabilnością w trakcie użytkowania metody.

Integrowanie tych wymiarów, w zakresie twórczych umiejętności i bagażu doświadczeń wdrożeniowych, umożliwia modyfikowanie założeń i celów nowych metod zarządzania tak, aby to, co musi być stałe, nie podlegało zmianom wynikającym np. z mody na nowości. Potencjał intelektualny kreujący nowości powinien być „ściągnany na ziemię” przez kadrę menedżerską ze swej natury bardziej analityczną i bliższą rzeczywistości. Znalezienie równowagi oraz wspólnego języka pomiędzy całkowicie odmiennymi profilami i rolami tych osób jest trudnym problemem, mieszczącym się w zakresie psychologii zarządzania.

Efektywne zarządzanie coraz częściej nie przebiega według struktur funkcjonalnych, lecz według procesów organizacyjnych, gdyż tam tworzy się wartość dodana. Połączenie struktury funkcjonalnej i horyzontalnych procesów organizacyjnych jest bazą integracji zarządzania z wykorzystaniem optymalnych cech metod zarządzania (rys. 1). Zręczne równoważenie zalet i wad nowych i starych (wykorzystywanych) metod zarządzania może prowadzić do spożytkowania kreatywności i doświadczenia nakładających się sfer nauki i praktyki zarządzania. Jest to pewnego rodzaju wzmocnienie zmiany

stabilnością oraz równoważeniem dynamiczności zmian organizacyjnych, kombinacją ciągłości i zmiany.



Rys. 1. Schemat procesowej integracji nauki i praktyki zarządzania

Źródło: opracowanie własne

W nauce i praktyce zarządzania, w tych dwóch często odrębnych światach, wytworzyły się pewne wzorce zachowań:

1. Posiłkowania się własnymi kryteriami i cechami tworzenia i oceny proponowanych rozwiązań z częstym ignorowaniem drugiej strony.
2. Syntezy najlepszych cech obu podejść z uwzględnieniem różnic między nimi.

Drugi sposób stwarza szansę integracji nauki i praktyki zarządzania w nowych metodach dążących do całościowej harmonizacji, uzupełniających wzajemnie pozytywne cechy, w docelowej wersji metody zarządzania. Tym samym trzeba optymalizować ich pozytywne cechy, a minimalizować te negatywne.

Zogniskowanie cech wynikających z integracji twórczej oraz cech ze „stałych elementów gry” znanych, sprawdzonych i wykorzystywanych już metod ugruntowuje metody postępowania w rekonfiguracji procesów organizacyjnych i wprowadzania zmian w systemach zarządzania organizacjami. Bazując na przepływach (rys. 1), gdzie proces jest ważniejszy niż struktura, można wyróżnić zbiór podejść do integracji nauki i praktyki zarządzania poprzez:

- a) podejście procesowe,
- b) podejście projektowe,
- c) syntetyczne (a+b) zarządzanie wiedzą i zmianą.

W każdym podejściu stosujemy odpowiednie metody zarządzania, które w większym już stopniu powinny uwzględniać wiedzę i cechy teoretyczne oraz wiedzę i cechy wpływające z doświadczeń wdrożeniowych.

Można to osiągnąć w ramach właściwej konfiguracji zespołów projektowo-wdrożeniowych, które, krocząc zrównoważoną ścieżką postępowania, mogą wyrównywać napięcia między zespołami teoretyków i zespołami praktyków (*concordia discors* – harmonizowanie sprzeczności). Zespalające przepływy w polu współpracy zmniejszają opory w dzieleniu się swymi umiejętnościami i kreatywnością oraz napięcia między indywidualnością a zespołowością. Ich sukcesy są nierozdzielnie związane z synergią wiedzy, doświadczenia i sukcesów poszczególnych pracowników w zespołach.

Nowoczesny menedżer „nie spuszcza wzroku z przysłowiowego horyzontu”, co łączy się z procesowym i projektowym podejściem do nowoczesnego zarządzania organizacjami, które będą dążyć do przeobrażania się w struktury bardziej płaskie i usieciowione. Również potrzeba zarządzania zmianą zwiększa znaczenie zarządzania projektami, które zależne jest od zdolności przygotowywania i kompletowania efektywnych projektów. Natomiast integrujące je zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz użyczenie zasobów wiedzy i praktycznego doświadczenia, w odpowiednich konfiguracjach organizacyjnych, może być strategią syntetyzowania i uczenia się wspólnej działalności.

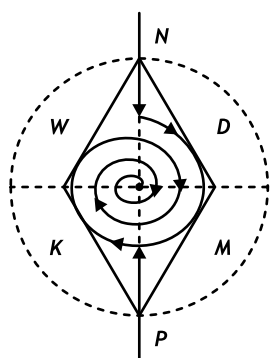
### Harmonizowanie integralnością – w stronę dynamicznej równowagi

Nakładające i napędzające się obszary nauki i praktyki zarządzania zmierzają ku integracji. Ogniskowanie problemów i procesu przenikania się nauki i praktyki oraz cech teoretycznych i praktycznych metod zarządzania w symboliczny sposób zapisano na rysunku 2, na którym występują podprocesy w zakresie osiągania kompromisu i konsensusu, tj.:

- 1) przekazywania tyłu cech, ile można, bez burzenia własnych i zasadniczych założeń,
- 2) przyjmowania tyłu cech, ile można, bez burzenia własnych i zasadniczych założeń,
- 3) zespalań cech w ześrodkowany, optymalny zbiór cech dla docelowej metody.

Wzajemne użyczenie wiedzy i odblokowywanie przepływów między „przekazywaniem-przyjmowaniem” w obszarach nauki i praktyki prowadzi do poruszania się w polu dynamicznej równowagi. Świadoma integracja znanych metod i technik zarządzania z nowymi koncepcjami i metodami optymalizuje tym samym cechy i walory docelowej metody.

Obecnie nie można jeszcze określić tak rozumianego i formalnego zapisu (spiralnego), to w jakościowym ujęciu jest on wystarczająco istotny. Metafora spirali – procesu kształtowania dynamicznej równowagi nauki i praktyki zarządzania – jest modelem zawierającym się w nurcie: zarządzania wiedzą (Nonaka, Takeuchi, 2000) czy dynamiki systemów (Rokita, 2009; Stapley, 2013; Unold, 2003). Może odnosić się do prawdziwie holistycznego i integralnego podejścia w ramach czterech podprocesów powstających na styku „N” i „P”, tj.:



- — linia graniczna pola dynamicznej równowagi
- — kierunek procesu zbierania optymalnych cech nowych metod (N) i wykorzystywanych metod (P)
- D — diagnozowanie      M — modelowanie
- K — konfigurowanie      W — wdrażanie
- — koniec procesu osiągnięcia docelowej metody

Rys. 2. Pole dynamicznej równowagi nauki i praktyki zarządzania  
Źródło: opracowanie własne

1. Diagnozowanie; badanie, analizowanie i ocenianie wyodrębnionych cech niezbędnych i wspólnych dla metod.
2. Modelowanie; odtwarzanie najważniejszych i optymalnych cech i właściwości metod.
3. Konfigurowanie; formowanie realistycznych cech umożliwiających stosowalność metod w praktyce.
4. Wdrażanie; wprowadzanie metod do praktyki zarządzania.

Synergia wynikająca ze wspólnego korzystania z wiedzy, know-how, doświadczeń wdrożeniowych itp. umożliwia celowe ukształtowanie i wykorzystywanie nowo powstających metod przez kadrę menedżerską.

Istniejąca naturalna dywersyfikacja zasobów „N” i „P” powinna być integrowana w polu dynamicznej równowagi poprzez system sprzężeń zwrotnych wywołujących ciągłą samoodnawialność wiedzy i doświadczenia. Ich relacje w procesach indywidualnego i organizacyjnego uczenia się oraz samoorganizacji scalają wyłaniające się nowe obszary wiedzy i zasoby doświadczenia (Brzeziński, 2016). W efektywnych organizacjach ciągłe uczenie się jest wprowadzane do rekonfigurowanych procesów organizacyjnych, w których menedżerowie muszą sprostać zmianom w tradycyjnych sposobach myślenia i obowiązujących normach. Kreatywność i niezaspokojona potrzeba zdobywania wiedzy pomagać będzie w tworzeniu „motywacyjnego szkieletu” całej organizacji.

Scalanie inteligencji i zdolności nabywania wiedzy oraz stosowania wiedzy staje się kluczem, którego dopasowanie i praktyczne „przekręcenie” wymaga czasu, a ich integratorem stawać się mogą np. psychospołeczne aspekty poszukiwania dynamicznej równowagi relacji „N-P”, przede wszystkim w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Można je rozpatrywać jako psychodynamiczne wymiary procesów:

- 1) uczenia się,
- 2) sieciowej konfiguracji ogniw „N” i „P”.

W pierwszym zakresie są to zdolności do organizacyjnego uczenia się w sferach „N” i „P” oraz produkcyjnego uczenia się w sferze „P” (w podprocesach wdrożeniowych) – odnoszą się do innowacji technologicznych i innowacji organizacyjnych. Oczywiście produkcyjne uczenie się dotyczy wdrażania innowacji produktowych i procesowych, a organizacyjne uczenie się wdrażania nowych struktur organizacyjnych czy też nowych metod zarządzania. W przypadku drugim współpraca „N-P” ma zazwyczaj formę organizacji sieciowej (tutaj jako wirtualnych grafów łączących zasoby intelektualne), w której poprzez właściwą konfigurację i koordynację uzyskujemy zdolność relacyjną i dwukierunkowe uczenie się oraz przenoszenie wiedzy i doświadczenia. Symbolicznie prezentuje to tzw. klucz wdrożeniowy (Brzeziński, 2015b, s. 36) w ramach współpracy pomiędzy nauką a praktyką.

W procesie poszukiwania równowagi między „N” i „P” dążymy do uzyskiwania takiego stanu, w którym dynamika zmian współpracy nie wynika z osiągnięcia ostatecznego celu, lecz z trwającego bez przerwy procesu zmuszającego nas do gotowości i reakcji na zmiany w obszarze dynamicznej równowagi. Każda ze stron pozostawia więc za sobą część swoich priorytetów i metodologicznych założeń w problemach i metodach zarządzania, co oznacza częściową utratę na rzecz wspólnych narodzin czegoś nowego. Takie psychodynamiczne podejście do intelektu i doświadczenia tworzy bardziej prawdziwą naturę relacji i dynamikę równowagi między nauką a praktyką zarządzania. Jest to swego rodzaju proces przechodzenia od alchemii do nauki oraz od nauki do praktyki zarządzania.

## Podsumowanie

Wprowadzanie do życia gospodarczego nowych koncepcji i metod zarządzania ma często „gorzko-słodki” posmak, wypływający z przedstawionych powyżej problemów. Odnalezienie się w dwóch światach – nauki i praktyki zarządzania – stanowi nie lada dylemat dla przedstawicieli obu środowisk. Połączenie myślenia globalnego i ogólnego ludzi nauki z działaniami bardziej szczegółowymi i lokalnymi kadry menedżerskiej to wyzwanie dla osób, które płyną pod prąd konwencjonalnego myślenia i działania – one właśnie będą gwarantem zachwiania ustalonym porządkiem metodologicznym.

Dylematy są nieodłącznymi elementami każdej wprowadzanej zmiany wykorzystywane jako swoisty mechanizm dźwigni w procesie wprowadzania metodologicznych zmian mogących zintegrować obydwie strony dylematu („N” i „P”). Jak zawsze łatwiej jest je zauważyć, lecz trudniej powiedzieć, jak to zrobić i wdrożyć do realnego życia organizacji i ich zarządzania. Rozdzielne patrzenie na te problemy, od strony nauki i od strony praktyki, nie prowadzi zapewne do poszukiwania wspólnoty interesów, natomiast integracja może poma-



gać w holistycznym podejściu do badań nad dynamiczną równowagą nauki i praktyki zarządzania.

Mimo istnienia solidnej teoretycznej podbudowy tworzenia nowych metod zarządzania brakuje opisu realnych doświadczeń i ich wdrażania i tym samym lepszej integracji nauki i praktyki. Duże zróżnicowanie nowych przedsięwzięć w systemach zarządzania i przykłady dobrych praktyk często nie uzupełniają się, dlatego niezbędne staje się uściślenie badań łącznego traktowania „N” i „P” w proponowanym modelu dynamicznej równowagi w zakresie tworzenia:

- mapy drogowej projektowania, wdrażania i monitorowania nowych metod zarządzania,
- zintegrowanego zarządzania wspólnymi zasobami wiedzy i kapitałem intelektualnym,
- benchmarkingowego porównywania się z najlepszymi i ich naśladowania oraz wzajemnego uczenia się,
- psychodynamicznego zarządzania zintegrowanymi zespołami, komunikacją, motywowaniem itp.

Przyszłe badania powyższych zagadnień oraz procesów i zjawisk w nich zachodzących umożliwią holistyczne zinterpretowanie pól i potencjałów osiągnięcia dynamicznej równowagi nauki i praktyki zarządzania.

Przenikające się przestrzenie nauki i praktyki zarządzania wzbudzają wewnętrzne napięcia, ale i możliwości kreatywnego myślenia i działania oraz uruchamiają procesy integracji, uwarunkowane psychospołecznymi czynnikami. Ich nieprzewidywalne przebiegi wewnątrz obu obszarów tworzą dynamikę, która uwalnia synergię i zbiorową energię w kolektywnym kształtowaniu aktualnej i przyszłej struktury współdziałania. Osiąganie wspólnych celów w harmonijnej całości pozwala lepiej panować nad psychospołecznymi uwarunkowaniami dynamiki procesów zarządzania w ramach paradygmatu jedności nauki i praktyki zarządzania.

---

**dr hab. inż. Marek Brzeziński, prof. WSEI**  
**Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji**  
**w Lublinie**  
**Wydział Administracji i Ekonomii**  
**e-mail: [m\\_brzezinski@vp.pl](mailto:m_brzezinski@vp.pl)**

## Bibliografia

- [1] Armstrong S.J., Cools E., Sadler-Smith E. (2012), *Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 14, pp. 238–262.
- [2] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [3] Brzeziński M. (2015a), *Dylematy nowych metod zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 7, s. 3–9.
- [4] Brzeziński M. (2015b), *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Difin, Warszawa.

- [5] Brzeziński M. (2016), *Dynamiczna równowaga kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” (w druku).
- [6] Ciesielski M. (2014), *Paradygmat jako ogólna metoda nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 87–94.
- [7] Czakon W. (red.), (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [8] Czekaj J. (red.), (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [9] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- [10] Nonaka T., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [11] Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [12] Rutka R., Wróbel P. (red.), (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.
- [13] Stapley L.F. (2013), *Ukryta dynamika*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [14] Sudol S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [15] Unold J. (2003), *Dynamika systemu informacyjnego a racjonalność adaptacyjna*, Monografie i Opracowania, Nr 154, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [16] Wandersman A., Duffy J., Flaspohler P., Noonan R., Lubell K., Stillman L., Blachman M., Dunville R., Saul J. (2008), *Bridging the Gap between Prevention Research and Practice: The Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementation*, „American Journal of Community Psychology”, Vol. 41, pp. 171–181.
- [17] Vermeulen F. (2005), *On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48, No. 6, pp. 978–982.
- [18] Zawadzka A.M. (red.), (2010), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [19] Zbiegień-Maciąg L. (2005), *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

## The Integration of Management Theory and Practice

### Summary

This paper presents the issues of integration and harmonisation of management theory and practice. The search for cooperation between these two seemingly opposite areas is based on the processes and subprocesses of creating dynamic balance between management theory and practice. The described organisational and psychodynamic conditions show important aspects related to the designing and implementing of new methods and management systems.

### Keywords

integration, management methods, dynamic balance



# NAUKA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA – CZTERY PERSPEKTYWY BUDOWANIA TOŻSAMOŚCI I UŻYTECZNOŚCI SPOŁECZNEJ

Cezary Suszyński

## Wprowadzenie

Ponad stuletni okres od narodzin nauk o zarządzaniu, wiązanych umownie z opublikowaniem w 1911 roku klasycznej pracy F.W. Taylora *The Principles of Scientific Management*, ale także z prowadzeniem w tym czasie prac Karola Adamieckiego, polskiego protoplasty naukowego zarządzania, skłania do zastanowienia się nad obecnym stanem tej dziedziny wiedzy, jak też, w szczególności, w jakim zakresie i na ile dotychczasowy dorobek może wyznaczać kierunki dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu. Ten typ refleksji, głównie o charakterze epistemologicznym, jest wyraźnie widoczny w naukach o zarządzaniu i mimo ponad stu lat od ich wyłonienia się szereg kluczowych zagadnień wciąż budzi żywe reakcje (Sułkowski, 2005, s. 57; Sudoł, 2007, s. 25). W warstwie teoretycznej wystarczy wspomnieć dyskusje nad stopniem dojrzałości i samodzielności (tożsamością) współczesnych nauk o zarządzaniu czy też problem samej ich natury – kontrowersje w układzie: podejście pozytywne *versus* podejście normatywne jako właściwe naukom o zarządzaniu. Sygnalizowane i podobne okoliczności, w połączeniu z empiryczną genezą i charakterem nauk o zarządzaniu, przekładają się również na sferę *praxis*. Tym bardziej czyni to zasadnym postawienie kwestii ich tożsamości i społecznej użyteczności w centrum studiów nad kierunkami dalszej ewolucji nauk o zarządzaniu. Celem artykułu jest zaprezentowanie problemów i zagadnień, które mogą stać się w najbliższym czasie obszarem pogłębionych studiów teoretycznych i praktycznej eksploracji, prowadzących do wzmocnienia sygnalizowanej wyżej tożsamości i użyteczności nauk o zarządzaniu.

Studia nad przyszłością nauk o zarządzaniu, jak każde próby przewidywania tego, co może nastąpić, z natury rzeczy rodzą więcej pytań i wątpliwości niż jednoznacznych odpowiedzi. Mając na względzie to obciążenie, jak również dążąc do przynajmniej częściowego ograniczenia niedostatecznie uzasadnionych sądów i wniosków na przyszłość, wskazane jest oparcie się na tych elementach już wykształconej wiedzy na gruncie teorii i praktyki zarządzania, które stanowią jej względnie stabilne podstawy. Dostatecznie uzasadnione wydaje się założenie, że takie kanoniczne ramy są wyznaczane przez cztery, umownie przyjęte i płynnie dopełniające się perspektywy (płaszczyzny odniesienia, obszary), w których dotychczas lokowany był główny nurt przeobrażeń teorii i praktyki zarządzania. Dalsza prezentacja tytułowego zagadnienia,

oparta głównie na historycznej analizie elementów dorobku nauk o zarządzaniu, będzie zatem prowadzona w artykule w przekroju czterech perspektyw, jakimi są (Kuc, 2004, s. 77)<sup>1</sup>:

- 1) Perspektywa społeczno-ekonomiczna.
- 2) Perspektywa rynku.
- 3) Perspektywa instytucjonalna.
- 4) Perspektywa organizacji (przedsiębiorstwa).

## Perspektywa społeczno-ekonomiczna

Społeczno-ekonomiczny wymiar zarządzania tworzy bodaj najszerszą perspektywę z wstępnie wskazanych. Z punktu widzenia konstatacji dotyczących oceny stanu rozwoju nauk o zarządzaniu oraz jego społecznej użyteczności kluczowe znaczenie ma w tym ujęciu uwzględnienie historycznego charakteru zarządzania – dynamiki i ewolucji jego koncepcji, a także składających się na nie treści, reguł, działań i narzędzi. W tym miejscu wypadałoby raz jeszcze przypomnieć, iż początki naukowego zarządzania były głęboko osadzone w wąskich ramach technicznego aspektu procesu produkcji – procesu, w którym człowiek, jakkolwiek szybko dostrzeżono wyjątkowość tego uczestnika (podejście behawioralne – E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor), był postrzegany w kategoriach szczególnego uzupełnienia rzeczowych środków pracy. W okresie ponad stu lat nastąpiło daleko idące przewartościowanie, związane przede wszystkim z głębokimi zmianami cywilizacyjnymi w technologicznym charakterze pracy, poczynając od jej konceptualnych podstaw, poprzez metody, na kosztach kończąc. W efekcie zdehumanizowany, po części katastroficzny obraz „człowieka przy maszynie” (vide Chaplin w filmie *Modern Times*) przemienił się z czasem w perspektywiczną wizję postindustrialnego społeczeństwa, nawet jeśli dalej z nowymi problemami, to o nieporównywalnie większych możliwościach indywidualnego i zbiorowego rozwoju. Zarządzający i praktycznie postrzegane zarządzanie byli nie tylko świadkami owych przemian, ale przede wszystkim w aktywny sposób i w znacznym stopniu przyczynili się do ich generowania i wdrażania, z korzyścią dla dokonującego się postępu. Kreatywna obecność zarządzających i nauk o zarządzaniu we wszystkich ważnych etapach tego procesu, wyznaczanych tak przez okresy boomu i prosperity, jak

też wojny i kryzysy, stanowi niewątpliwe potwierdzenie czynnej roli i jej kontynuacji w kształtowaniu także przyszłej perspektywy społeczno-ekonomicznej.

Budowanie tożsamości nauk o zarządzaniu oraz jego praktycznej użyteczności w ramach społeczno-ekonomicznego osadzenia przejawia się m.in. poprzez powstawanie nowych ujęć i koncepcji bliższych kolejnym wyzwaniom poznawczym i aplikacyjnym. Wskazuje na to tryb i mechanizmy rozwoju samych nauk o zarządzaniu, które od początku powstania były osadzone na gruncie potrzeb praktyki wyrastającej z konkretnych uwarunkowań rzeczywistości. Wykształcenie się w latach 60. XX w. planowania strategicznego, a następnie zarządzania strategicznego było odpowiedzią na potrzebę budowania podstaw długofalowego rozwoju organizacji gospodarczych. Jednakże rosnąca turbulencja ich otoczenia spowodowała szybką dewaluację pierwszych koncepcji zarządzania strategicznego (szkoła planistyczna) i zastąpienie ich propozycjami bardziej otwartymi i elastycznymi (szkoła ewolucyjna), tudzież zorientowanymi na konkretne zagadnienie i wyzwanie gospodarki (konkurencyjność w sektorze – szkoła pozycyjna). Kolejne, dominujące na dzisiaj podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym koncentruje się na samej organizacji, co z jednej strony niewątpliwie prowadzi do poszukiwania i kreowania własnych, unikalnych źródeł przewagi konkurencyjnej, z drugiej jednak – pomijając inne niedostatki tego podejścia – jest przejawem daleko idącej ograniczoności w przewidywaniu zdarzeń w wysoce zmiennym otoczeniu. Ponieważ potrzeby organizacji gospodarczych w tym względzie bynajmniej nie zmniejszyły się, a stały trudniejsze do zaspokojenia, można sądzić, iż już w niedalekiej przyszłości pojawi się kolejna formuła zarządzania strategicznego, znowu bliższa potrzebom zarządzających i towarzyszącym im uwarunkowaniom (Suszyński, 2014, s. 57)<sup>2</sup>.

Budowanie tożsamości nauk o zarządzaniu oraz ich praktycznej użyteczności w szerokiej perspektywie społeczno-ekonomicznej będzie odbywać się z uwzględnieniem złożonego kontekstu historycznej tradycji, współtworzących ją norm i wartości, właściwych im działań i struktur. Jak zauważa A.M. Kantrow (2009), w procesie tym, opartym na idei myślenia scalającego (*integrative thinking*), niezbędna jest świadomość konkurowania różnych ideologii ekonomicznych, znajomość słabych i silnych punktów licznych postaci, przez które przeszedł kapitalizm, umiejętność rozpoznawania kluczowych zmian w aspiracjach społeczeństw, jak również trwałych ograniczeń ludzkiej adaptacji. Powyższe wyzwania, w połączeniu z dotychczasowym dorobkiem nauk o zarządzaniu, zwłaszcza zaś obserwowanymi trendami i tendencjami ich ewolucji, wskazują jako prawdopodobne kierunki pogłębiania tożsamości tych nauk i wzrostu użyteczności praktycznej zarządzania w perspektywie społeczno-ekonomicznej, m.in.:

- Kształtowanie, upowszechnianie norm i wartości utrwalających pozycję biznesu jako nowoczesnej instytucji reprezentującej społeczeństwo w kluczowym fragmencie aktywności związanej z budowaniem podstaw jego funkcjonowania i rozwoju.

- Zarządzanie biznesem z uwzględnieniem jego społecznej odpowiedzialności, imperatywu bilansowania czynników zrównoważonego rozwoju (koncepcja *triplebottomline* – *people* (ludzie), *planet* (środowisko), *profit* (zysk)), kształtowania dwustronnej zależności w układzie organizacja gospodarcza – zrównoważony rozwój (Berns i in., 2009).
- Rozwój teorii i praktyki związanej z wizją szerszej partycypacji społecznej w procesie generowania i podziału wartości wytworzonej w organizacjach gospodarczych – pogłębienie i operacjonalizacja koncepcji interesariuszy (*stakeholders*) oraz *stakeholders management*.
- Wzbogacanie nauki i praktyki zarządzania dorobkiem innych dyscyplin i obszarów wiedzy, czerpanie z doświadczeń różnych organizacji i kultur.

### Perspektywa rynku

Perspektywa rynku w swojej istocie i ostatecznym wyrazie wyznacza poznawczą, a zwłaszcza praktyczną ewolucję nauk o zarządzaniu w ramach rynku i jego mechanizmów jako swoistego „pasa transmisyjnego” w układzie: organizacja gospodarcza – zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w procesie wzrostu jego dobrobytu i rozwoju. Nie sposób przecenić znaczenie tych mechanizmów z punktu widzenia tak dotychczasowego, jak i przyszłego krystalizowania się wiedzy z zakresu teorii i praktyki zarządzania. W wymiarze historycznym wystarczy przypomnieć przełomowy moment rozdzielenia własności i zarządzania w przedsiębiorstwie, związany z pojawieniem się w nim menedżerów i profesjonalnego zarządu jako konsekwencji narastającej złożoności, a zarazem określonego stopnia dojrzałości, jakie osiągnęły rynki w okresie dynamicznego rozwoju wczesnego kapitalizmu. Dla samego zarządzania był to punkt zwrotny, moment, w którym stało się ono w praktyce immanentnym elementem organizacji, czynnikiem decydującym o ostatecznej (rynkowej) weryfikacji zasadności istnienia jednostek gospodarczych. Wraz z dalszym rozwojem rynków postępował wzrost znaczenia menedżerów i zarządzania organizacją (kapitalizm menedżerski, powstanie wielkich korporacji), prowadzący nierzadko do biegunowych, ale także i patologicznych przetasowań w obrębie współczesnych relacji podstawowych grup interesów reprezentowanych w przedsiębiorstwie (Roe, 1994, s. 235 i nast.). W wymiarze teoretycznym kwestie rynkowych przesłanek i uwarunkowań ewolucji zarządzania zarówno znalazły swoje odbicie w jego nowych koncepcjach (np. zarządzanie korporacyjne, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa), jak i stanowiły istotny komponent kolejnych, nośnych teorii ekonomicznych (teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencyjna).

Perspektywa rynku wyraźnie ujawnia ważny przekrój budowania tożsamości nauk o zarządzaniu i wzrostu jego praktycznego znaczenia. W przybliżonym wyżej, historycznym kontekście tego procesu warto również krótko wspomnieć o rodzimym bagażu doświadczeń w tym względzie. Miniony już okres gospodarki centralnie planowanej dostarczył jednoznacznych przykładów *à rebours*

– zastoju teorii i praktyki zarządzania jako konsekwencji daleko posuniętego ograniczenia rynku i jego mechanizmów. Szczególnie wymowny był schyłkowy etap tego systemu, w którym funkcje rynku w zasadzie zastąpiono administracyjną reglamentacją, a zarządzanie „podmiotami gospodarczymi” przybrało postać ręcznego sterowania. Początek procesu transformacji dobitnie wykazał, iż obok kwestii ustrojowych i właścicielskich skuteczne i efektywne zarządzanie – zwłaszcza w miarę przywracania mechanizmów rynku – jest szczególnie pożądane jako podstawa zaprowadzenia nowego ładu, a zarazem warunek jego stabilizacji i utrwalenia.

Rynek wyznaczający perspektywę zarządzania jako dyscypliny naukowej i praktyki jest obszarem trudnym, wieloznacznym, generującym różne interpretacje, wniośki czy nawet mity (Palmer, 2012, s. 899). Z jednej strony pozwala on ocenić ostateczne efekty podjętych działań oraz stwarza podstawy do oceny samych zarządzających, których wcześniej zmusza do identyfikacji alternatyw, dokonywania wyborów, szeroko, a nie tylko wąsko ekonomicznie pojmowanej racjonalizacji działań. Z drugiej strony – tam, gdzie dokonywane są wybory, rodzi się ekonomia, ale także powstaje ryzyko, współcześnie zaś coraz częściej wręcz niepewność co do przyszłych efektów podjętych decyzji, a co za tym idzie – także wcześniej zastosowanej wiedzy teoretycznej i praktycznych narzędzi, sposobów jej wykorzystania. Mając na względzie powyższe okoliczności i ograniczenia, za prawdopodobne, przyszłe wyzwania i obszary utrwalania tożsamości nauk o zarządzaniu i jego użyteczności społecznej w perspektywie rynku należałoby uznać:

- Dalszy postęp w zarządzaniu na poszerzających się rynkach, w tym zwłaszcza ich rozpoznanie poprzez rozwinięcie koncepcji i narzędzi różnicujących zarządzanie projektami marketingowymi na rynkach globalnych i lokalnych – efekt m.in. burzliwego rozwoju technologii komunikacyjnych oraz dążenia do zapewnienia sobie dostępu do zróżnicowanych, światowych segmentów konsumentów (Young, Javalgi, 2007, s. 113).
- Rozwój i pogłębienie stworzonych już jakiś czas temu koncepcji marketingu, wyrosłych na gruncie krytyki tradycyjnego kanonu 4P (koncepcja marketingu ABCDE) – wykorzystanie unikalnych, nieistniejących wcześniej możliwości wynikających z rozwoju Internetu, mediów społecznościowych, organizacji sieciowych (Tapscot i in., 2000, s. 190).
- Rozwijanie studiów i praktycznych przedsięwzięć pozwalających pełniej zidentyfikować i zagospodarować wiedzę o doświadczeniu klientów jako elemencie dalece determinującym podejście do nich ze strony organizacji gospodarczych – zmiana strategii ze sprzedających produkty i usługi na strategię skoncentrowane na sprzedaży doświadczenia (Tsai Shu-pei, 2005, s. 431)<sup>3</sup>.

### **Perspektywa instytucjonalna**

**P**erspektywa instytucjonalna lokuje rozwój nauk o zarządzaniu i zagadnienie jego użyteczności w szerokim kontekście instytucji otoczenia organizacji gospodarczych.

Po części nakłada się zatem z wcześniej przedstawianą perspektywą społeczno-ekonomiczną. Elementem wyraźnie odróżniającym obie perspektywy jest jednak istota i charakter oraz szczególne oddziaływanie wspomnianych instytucji na teorię i praktykę zarządzania. Wyznaczniki te są na tyle znaczące i uniwersalne, że stanowią podstawę licznych teorii i koncepcji, w których zarządzanie jest jedynie fragmentem, tym niemniej trudno pominąć perspektywę instytucjonalną jako historycznie i przyszłościowo ważną dla budowania tożsamości nauk o zarządzaniu oraz ich użyteczności.

W wymiarze historycznym podejście instytucjonalne powstało na gruncie założenia, iż rzeczywistość społeczno-gospodarcza kształtowana jest przez zmiany struktury istniejących instytucji społecznych (T. Veblen), zwłaszcza tych reprezentujących z zewnątrz system polityczny i system prawa w miejscu działalności organizacji. Wpływ tych dwóch instytucji (władza i administracyjna regulacja) na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji, w tym także przedsiębiorstw, widoczny jest w koncepcji biurokracji (M. Weber) jako idealny sposób ich zorganizowania i działania. Wyraźna hierarchia władzy, klarowny podział kompetencji i odpowiedzialności pracowników, ich profesjonalne przygotowanie, wymiana informacji poprzez przekazywanie oficjalnych dokumentów (Szacka, 2003, s. 208), mimo kolejnych zmian i przesilen społecznych (w okresach spokoju rozwiązania instytucjonalne postrzegane są jako dane), na długie lata zdefiniowały praktykę zarządzania, stając się także kanonem wiedzy w tej dziedzinie.

Swoiste ukoronowanie podejścia instytucjonalnego nastąpiło na gruncie ekonomii kosztów transakcyjnych (R. Coase) oraz jej rozwiniętego, współczesnego nurtu, jakim jest ekonomia neoinstytucjonalna. O.E. Williamson, laureat Nagrody Nobla w 2009 r. za m.in. analizę właściwych sposobów transakcji, w następujący sposób sformułował podstawowy problem organizacji gospodarczej: „jak skonstruować kontrakt i strukturę zarządzania, których celem i skutkiem byłaby oszczędność oparta na racjonalności, a jednocześnie, by transakcje były chronione przed ryzykiem wynikającym z oportunistycznym” (Williamson, 1998, s. 12). Powyższe sformułowanie wyznacza szeroki zakres problemów, w których rozwiązaniu nauki o zarządzaniu oraz praktyka zarządzania mają możliwość wykazania swojej naukowej samodzielności oraz społecznej użyteczności – tak w odniesieniu do budowania zewnętrznej pozycji organizacji gospodarczej (kontrakt), jak i jej wewnętrznej stabilności (struktura zarządzania). Zaprezentowany cytat potwierdza też *implicite*, że współczesną perspektywę instytucjonalną cechuje daleko idące rozszerzenie pojęcia instytucji poza ich pierwotny, *stricte* formalny charakter. W praktyce kontraktowej występują niemniej istotne, silnie oddziałujące na organizację, nieformalne „reguły gry” – np. istnienie wysoko wykwalifikowanych dostawców, dostęp do sieci dystrybucji, środków komunikacji z klientami, wykwalifikowanej siły roboczej (Kanter, 1997). Uwzględnienie tych i wielu innych wyznaczników otoczenia organizacji gospodarczej przez pryzmat kosztów transakcyjnych, zwłaszcza w kontekście

wciąż ograniczonego zasobu treści operacyjnych takiego rozumowania (Williamson, 1998, s. 11), powinno stanowić wyzwanie dla nauki i praktyki zarządzania. Wśród przyszłych obszarów koncentracji badań i kształtowania nowych praktyk oraz umiejętności menedżerów w perspektywie instytucjonalnej mogłyby znaleźć się np.:

- Szerszy układ instytucjonalny (np. w ramach łańcucha wartości), traktowany jako obszar poszukiwania synergicznych źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczej, a nie jedynie zestaw leżących poza nią, uciążliwych ograniczeń.
- Rozwijanie praktyk zarządczych prowadzących do ograniczenia czy wręcz wyeliminowania świadomie podejmowanych przez wiele organizacji działań, rodzących negatywne skutki (*externalities*) dla pozakontraktowych uczestników życia społecznego.
- Zarządzanie grupami interesów (*stakeholders management*) oraz realizacja ich oczekiwań jako funkcji stale zmieniającego się otoczenia instytucjonalnego organizacji gospodarczej.
- Zarządzanie nowymi formami powiązań i aliansów, takimi jak np. powiązania międzysektorowe typu partnerstwo publiczno-prywatne (koncesje, projekty hybrydowe) czy też współpraca biznesu z organizacjami typu *non profit*.
- Zarządzanie ochroną zdrowia, edukacją, innymi obszarami usług dla społeczeństwa, które już obecnie są areną dynamicznego wzrostu przedsiębiorczej aktywności.

## Perspektywa organizacji (przedsiębiorstwa)

Nauki o zarządzaniu narodziły się z praktycznych potrzeb organizacji gospodarczych, a ściślej – przedsiębiorstw, i w tym też obszarze należy lokować wiodącą perspektywę ich dotychczasowego i przyszłego rozwoju. Ścisłe, wzajemnie przenikające się związki przeobrażeń organizacji gospodarczych do ich dzisiejszej postaci oraz ewolucji nauk i praktyki zarządzania doczekały się obszernych badań i studiów potwierdzających sygnalizowaną korelację. W ujęciu historycznym do najbardziej wartościowych fragmentów dorobku nauk o zarządzaniu, zrodzonego w symbiozie z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, należą takie zdobycze, jak m.in.: wykształcenie się profesjonalnego zarządzania, zarządzanie korporacyjne ze wszystkimi elementami jego poznawczego i aplikacyjnego „wyposażenia”, naukowa organizacja struktur i procesów w przedsiębiorstwie, zbudowanie merytorycznych i metodologicznych podstaw wiedzy z zakresu budowania długofalowego rozwoju przedsiębiorstw (zarządzanie strategiczne), stworzenie po części całkiem nowych, po części zaadaptowanych z innych nauk i technik metod zarządzania. Powyższe podstawy tożsamości nauk o zarządzaniu, jakkolwiek mające charakter historyczny, wciąż stanowią materię naukową i rezerwar sprawdzonych, praktycznych rozwiązań, będąc zapewne i w przyszłości źródłem licznych, wartościowych inspiracji.

Poszukując bardziej współczesnych, swoistych megatrendów określających w znacznym stopniu oblicze

dzisiejszego i przyszłego zarządzania, właściwe wydaje się wskazanie na dwa bynajmniej nierozłączne procesy – kształtowanie przez przedsiębiorstwa i zarządzających szeroko rozumianej wartości (nurt o silnym podłożu aksjologicznym) oraz postępujące usieciowienie organizacji gospodarczych (nurt eksponujący przełom strukturalny w sferze biznesu). W odniesieniu do znaczenia pierwszego procesu, w którego narodzinach niebagatelną rolę odegrało wcześniej powstanie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (A. Rappaport), bodaj najbardziej zwięzła myśl to stwierdzenie J. Brilmana (2002, s. 38), iż „przedsiębiorstwo dziś i jutro będzie coraz częściej oceniane przez pryzmat czterech następujących celów: wartość dla akcjonariusza, wartość dla personelu, wartość dla klienta, wartość dla społeczeństwa”. Natomiast co do postępującego usieciowienia biznesu warto podkreślić, iż już w 1998 r. niektórzy badacze trafnie przewidywali, że dominującą organizacją gospodarczą przyszłości może nie być trwała korporacja, ale raczej elastyczna sieć (Malone, Laubacher, 1998). Traktując powyższe spostrzeżenia jako pozwalające przejść bezpośrednio do dalszych, bardziej szczegółowych uwag, można by zaawizować jako prawdopodobne następujące, bardziej szczegółowe problemy i zagadnienia postrzegane w perspektywie przedsiębiorstwa, które już w najbliższym czasie mogą stać się płaszczyzną kształtowania rozwoju nauk o zarządzaniu oraz wzrostu jego społecznej użyteczności:

- Studia nad zacieraniem się granic przedsiębiorstwa (*boundless organization* – J. Welch), prowadzące do określenia systemu stałych sprzężeń zwrotnych z otoczeniem rynkowym, umożliwiających szeroki udział innych partnerów biznesowych, w szczególności jego dotychczasowych i przyszłych klientów (*crowdsourcing*) w kształtowaniu oferty przedsiębiorstwa.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem jako otwartym systemem, poszukującym zasobów i kompetencji w praktycznie nieograniczonym, globalnym otoczeniu.
- Budowanie dostatecznie elastycznej organizacji gospodarczej, będącej w stanie w pełni eksploatować dotychczas istniejące, bieżące możliwości, jak też równolegle eksplorować przyszłość i szanse przyszłego rozwoju (praktyczna realizacja idei *ambidextrous organization*).
- Redefiniowanie modelu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ograniczeń i możliwości stwarzanych przez Internet pozwalają na tworzenie sieci, współkreowanie wartości, ograniczenie kosztów transakcyjnych, eliminację rodzącego nieefektywność dystansu sprzedawca – nabywca, szersze wykorzystanie ekonomii zakresu czy zagęszczenia.
- Krystalizowanie, a zwłaszcza operacjonalizacja wiedzy z zakresu zarządzania aktywami niematerialnymi jako głównym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w następnych latach (Handy, 2000)<sup>4</sup>.
- Przechodzenie od sztywnych, autokratycznych struktur decyzyjnych do partnerskich relacji, otwartych na pracowników („miękkie zarządzanie”), pozwalających współpracować na zasadach luźnego przywództwa i odpowiedzialnej autonomii (Ferrazzi, 2014).



## Podsumowanie

**A**naliza obecnego stanu oraz ewentualnej przyszłości nauki i praktyki zarządzania, prowadzona w przekroju czterech umownie przyjętych perspektyw – ekonomiczno-społecznej, rynkowej, instytucjonalnej i przedsiębiorstwa – pozwala wyeksponować bogaty kontekst historyczny, jak też szeroki zestaw prawdopodobnych obszarów i przekrojów, w których mogłaby w najbliższych latach nastąpić koncentracja wysiłków poznawczych i aplikacyjnych. Ich naturalną konsekwencją mogłoby być zwiększenie tożsamości nauk o zarządzaniu w połączeniu ze wzrostem ich społecznej użyteczności.

Trudno byłoby jednoznacznie wskazać, która z wymienionych perspektyw nauk o zarządzaniu jest najważniejsza, czy też określa największy potencjał ich rozwoju. Wszystkie prześledzone perspektywy łączą się ze sobą i wzajemnie przenikają. W tym kontekście należałoby zgłosić istotne spostrzeżenie. Jeśli uznać, iż przedsiębiorstwo, jako podstawowa jednostka gospodarcza, jest pierwotnym podmiotem rynkowym, najczęściej przywoływanym, najbliższym idei zarządzania i przez to wyznacza najbardziej naturalną perspektywę nauki i praktyki zarządzania, to pojawia się fundamentalne pytanie – Czy dzisiejsze przedsiębiorstwo, a tym bardziej to mające pojawić się już w bliskiej przyszłości, jest wciąż jeszcze kategorią poznawczą dostatecznie opisaną na gruncie ogólnie przyjętych prawd, których zręby ukształtowane bez mała sto lat temu, czy też bytem, który wymaga jakościowo nowego zestawu założeń i stwierdzeń opisujących jego współczesną istotę? Jeśli odpowiedź na to pytanie jest bliższa drugiego członu sygnalizowanej alternatywy, a wiele wskazuje na zasadność takiego podejścia, to kluczowym wyzwaniem nauk o zarządzaniu staje się budowanie ich paradygmatu z uwzględnieniem głębokich, jakościowych przeobrażeń centralnej kategorii poznawczej tych nauk. Nie chodzi przy tym o przesadne intelektualizowanie w obrębie wciąż relatywnie młodej dziedziny, nierzadko uważanej za będącą w przedparadygmatycznym etapie rozwoju, czy też przez wzgląd na jej naturę postrzeganej jako bliższa praktycznemu łączeniu wiedzy i sztuki niż nauce (Płoszajski, 1985, s. 33; Koźmiński, 2000, s. 63; Sułkowski, 2005). Ponad stuletni okres uprawiania i rozwoju zarządzania, jego ewolucja i współczesne znaczenie dają studiom nad zarządzaniem prawo traktowania go w kategoriach naukowych, nawet jeśli budzi to wątpliwości części środowiska badaczy i praktyków.

---

**prof. dr hab. Cezary Suszyński**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**e-mail: [cezary.suszynski@gmail.com](mailto:cezary.suszynski@gmail.com)**

## Przypisy

<sup>1)</sup> Proponowane perspektywy są zasadniczo różne od często stosowanego wydzielenia głównych kierunków w rozwoju nauk o zarządzaniu, obejmujących nurt organizacji produkcji (in-

żynierski), uniwersalistyczny, psychosocjologiczny i ilościowo-systemowy.

- <sup>2)</sup> W toczącej się dyskusji środowiskowej na temat przyszłości zarządzania strategicznego wskazuje się m.in., iż alternatywą procesu jego inkrementalnego rozwoju jest jakościowy przeskok – budowa nowej wiedzy. Mogłaby ona wyłonić się na gruncie wyzwań ery cyfryzacji (*cyber-age*), wirtualizacji przedsiębiorstw i gospodarki sieciowej (*networked economy*). Ewentualne wykształcenie tego typu koncepcji zarządzania strategicznego byłoby niewątpliwie znaczącym krokiem w utrwalaniu tożsamości nauk o zarządzaniu.
- <sup>3)</sup> Warto zauważyć, że zarządzanie doświadczeniem konsumenta pojawia się już we wspomnianej koncepcji marketing ABCDE, gdzie E – *experience* – służy podkreśleniu roli doświadczenia klientów jako współuczestniczących w kreowaniu produktów przedsiębiorstwa. Na perspektywiczne znaczenie tego typu relacji zwraca również uwagę C.K. Prahalad, prezentując swoją koncepcję *value co-creation*.
- <sup>4)</sup> Nowe zasoby niematerialne, doświadczenie konsumentów i zaufanie między partnerami pracującymi w sieci stają się podstawą sukcesu więzi pozwalających współtworzyć wartość, wpływając na techniczne i organizacyjne formy tych relacji.

## Bibliografia

- [1] Berns M. et al. (2009), *Sustainability and Competitive Advantage*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 51, No. 1, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/SMR-327-PDF-ENG>, access date: 10.11.2015.
- [2] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Ferrazzi K. (2014), *Getting Virtual Teams Right*, „Harvard Business Review”, December, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/R1412J-PDF-ENG>, access date: 13.11.2015.
- [4] Handy C. (2000), *Trust and Virtual Organization*, „Harvard Business Review”, June, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/4363-PDF-ENG>, access date: 13.11.2015.
- [5] Kanter R.M. (1997), *The Institutional Perspective on Management*, „Harvard Business School”, May, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/897185-PDF-ENG>, access date: 12.11.2015.
- [6] Kantrow A.M. (2009), *Why Read Peter Drucker?* „Harvard Business Review”, November, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/R0911F-PDF-ENG>, access date: 10.11.2015.
- [7] Koźmiński A.K. (2000), *Tradycyjna antynomia nauki i zarządzania*, „Nauka”, Nr 1.
- [8] Kuc B.R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [9] Malone T.W., Laubacher R.J. (1998), *Dawn of the E-Lance Economy*, „Harvard Business Review”, September-October, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/98508-PDF-ENG>, access date: 13.11.2015.
- [10] Palmer T.G. (2012), *Dwadzieścia mitów na temat rynków*, [w:] *Odkrywając wolność. Przeciw zniewoleniu umysłów* (wybór tekstów L. Balcerowicz), Zysk i S-ka Wydawnictwo s.j., Poznań, s. 899–927.
- [11] Płoszajski P. (1985), *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.

- [12] Roe M.J. (1994), *Strong Managers, Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- [13] Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Toruń.
- [14] Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [15] Suszyński C. (2014), *Rozdroża zarządzania strategicznego. Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych, s. 57–66.
- [16] Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- [17] Tapscott D., Ticoll D., Lowy A. (2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston.
- [18] Tsai Shu-pei (2005), *Integrated Marketing as Management of Holistic Consumer Experience*, „Business Horizons”, Vol. 48, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/BH171-PDF-ENG>, access date: 12.11.2015.
- [19] Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] Young R.B., Javalgi R.G. (2007), *International Marketing Research: A Global Project Management Perspective*, „Business

Horizons”, Vol. 50, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/BH225-PDF-EN>, access date: 12.11.2015.

### **Management Sciences and Practice: Four Perspectives of Building Identity and Societal Usefulness**

#### **Summary**

The main goal of this chapter is to present problems and issues of management sciences that may become the area of intensive studies and application of their results in the nearest future. This should contribute to the growing identity of management sciences as well as an increase in their societal usefulness. Four perspectives were applied, i.e.: socio-economic, market, institutional, and enterprise. Following an analysis of historical output of management sciences and attributes of each perspective a significant potential to develop management sciences and their effective applications was ascertained.

#### **Keywords**

management, perspective, identity, development

# DETERMINANTY POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE GLOBALNEGO KRYZYSU GOSPODARCZEGO 2009 ROKU I PO JEGO WYSTĄPIENIU

**Marlena Dzikowska  
Marian Gorynia  
Barbara Jankowska**

## **Wprowadzenie – cel badania i hipotezy badawcze**

Celem artykułu jest określenie, jakie znaczenie dla międzynarodowej pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw (Gorynia, 2002, s. 69–72) posiadają czynniki popytowe, intensywność rywalizacji w sektorze, zewnętrzne czynniki zasobowe, wewnętrzne czynniki kosztowe oraz konkurencyjność czynników w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego<sup>1</sup>. Dodatkowo chodzi o ustalenie zmian znaczenia podanych czynników w analizowanym okresie. Nasilenie negatywnych konsekwencji kryzysu z 2009 roku było w Polsce zdecydowanie słabsze niż w innych krajach Unii Europejskiej, a tym bardziej w Stanach Zjednoczonych (Dzikowska i in., 2015). Fakt ten należy mieć na uwadze, interpretując otrzymane wyniki badań. Trzeba też zaznaczyć,

że silna sytuacyjność (uwarunkowania poszczególnych krajów) (Meyn, Kennan, 2009; Filippov, Kalotay, 2011; Yilmaz, 2013) studiów nad wpływem zjawisk kryzysowych nie obniża jakości i przydatności poczynionych ustaleń. Po raz kolejny mamy szansę dostrzec, jak ważne są badania skoncentrowane na zagadnieniach kryzysu gospodarczego osadzone w specyfice poszczególnych gospodarek narodowych. Taki stan rzeczy uzasadnia konieczność programowania strategii przedsiębiorstw oraz polityki gospodarczej w sposób respektujący odmienności narodowe.

W artykule wykorzystano literaturę z zakresu zarządzania oraz biznesu międzynarodowego, a także dane empiryczne pochodzące z elektronicznych baz danych

i własnych badań empirycznych. W opracowaniu zastosowano metody analityczne obejmujące w głównej mierze statystykę opisową i regresję wieloraką. Badania literaturowe posłużyły do sformułowania poniższych hipotez badawczych:

H1: Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego wzmocni pozytywny związek pomiędzy konkurencyjnością czynnikową przedsiębiorstwa a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H2: Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego wzmocni negatywny związek pomiędzy intensywnością konkurencji w branży a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H3: Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego osłabi pozytywny związek pomiędzy czynnikami popytowymi przedsiębiorstwa a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H4: Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego wzmocni pozytywny związek pomiędzy działaniami nastawionymi na redukcję kosztów produkcji a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H5: Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego osłabi pozytywny związek pomiędzy zewnętrznymi warunkami zasobowymi przedsiębiorstwa a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Związki uwzględnione w powyższych hipotezach zostały przedstawione na rysunku 1.

## Metodyka badawcza

Badanie ilościowe o charakterze mikroekonomicznym oparto na materiałach pierwotnych zgromadzonych poprzez ankietę przeprowadzoną wśród polskich przedsiębiorstw działających w wybranych branżach oraz materiałach o charakterze wtórnym uzyskanych z elektronicznych baz danych. O objęciu przedsiębiorstw badaniem decydowała przynależność do celowo wybranych branż oraz zarejestrowanie działalności gospodarczej w Polsce, niezależnie od źródła pochodzenia kapitału. Przy wykorzystaniu metod porządkowania liniowego obiektów działały: Produkcja metali, Produkcja odzieży, Produkcja skór i wyrobów skórzanych zostały zidentyfikowane jako branże najgorzej radzące sobie w analizowanych warunkach kryzysu. Natomiast działały: Produkcja artykułów spożywczych, Produkcja wyrobów z metali, Produkcja papieru i wyrobów z papieru, Pozostała produkcja wyrobów zostały zidentyfikowane jako najlepiej radzące sobie w analizowanym zestawieniu. O przynależności przedsiębiorstwa do określonej branży decydował przypisany

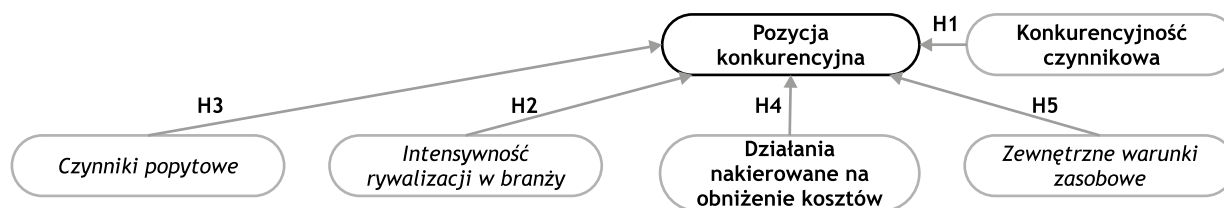
kod PKD. W elektronicznych bazach, w odniesieniu do analizowanych branż i z uwzględnieniem wymaganych danych kontaktowych oraz finansowych, dostępne były rekordy dla 2533<sup>2</sup> przedsiębiorstw, z którymi podjęto próbę kontaktu w celu przeprowadzenia wywiadu. W rezultacie, przy wykorzystaniu metody CATI w lipcu i sierpniu 2015 roku zebrano dane dotyczące ponad 750 przedsiębiorstw. W odniesieniu do omawianego problemu badawczego liczba kompletnie wypełnionych kwestionariuszy wynosi 701, co pozwala na oszacowanie rzeczywistej stopy zwrotu na poziomie ok. 25%.

Przyjmując rozwiązanie zastosowane przez K. Millera i M. Leibleina (1996) oraz S.M. Lee i M. Makhija (2009), przygotowano osobne równania regresji z identycznym zestawem zmiennych wyjaśniających (determinant) dla uwzględnionych lat. Ponieważ pierwsze oznaki globalnego kryzysu były widoczne w polskiej gospodarce dopiero w drugiej połowie 2008 roku, stąd też rok ten nie został uwzględniony w analizie. Jako czas reprezentujący okres globalnego kryzysu gospodarczego przyjęto rok 2009. Dane empiryczne zostały zebrane również dla okresu 2010–2013. Z uwagi na najwyższy poziom wzrostu PKB w 2011 roku (4,7%) (WDI, 2015), okres ten został przyjęty jako czas relatywnej prosperity.

W tabeli 1 przedstawiono operacjonalizację zmiennych wykorzystanych w równaniach regresji. Dla wszystkich zmiennych wieloczynnikowych sprawdzono rzetelność skal przy użyciu alfy Cronbacha.

Jak wynika z tabeli 1, w przeprowadzonych analizach regresji uwzględniono szereg zmiennych kontrolnych. Mają one za zadanie uchwycenie wpływu na zmienną zależną czynników, które nie zostały uwzględnione w przedstawionych hipotezach.

W tabeli 2 przedstawiono wartości wskaźnika inflacji wariancji dla przygotowanych modeli. Wartości wskaźników dla wszystkich zmiennych są znacząco poniżej poziomu sygnalizującego występowanie problemów w zakresie współliniowości zmiennych. W dalszych analizach wykorzystano modele regresji wielorakiej metodą najmniejszych kwadratów. W odniesieniu do obu okresów przygotowano po 2 modele, przy czym jeden z nich obejmował wyłącznie zmienne kontrolne, a drugi – wszystkie zmienne uwzględnione w badaniu. Wyniki przeprowadzonych analiz przedstawiono w tabeli 3. Z uwagi na brak ich istotnego wpływu oraz dla zachowania przejrzystości wyników w tabelach nie umieszczono zmiennych dotyczących branż, niemniej jednak były one uwzględnione w przeprowadzonych analizach.



Rys. 1. Schemat badanych związków  
Źródło: opracowanie własne



Tab. 1. Operacjonalizacja zmiennych w badaniu empirycznym

Zmienna	Operacjonalizacja
<b>Zmienna zależna</b>	
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	Zmienna wieloczynnikowa, obejmująca 5 ocen wskaźników wyrażonych na 7-punktowej skali, gdzie ocena – 3 = „firma była dużo gorsza od konkurentów“, a ocena 3 = „firma była dużo lepsza od konkurentów“. Oceniane wskaźniki obejmowały: zyskowność, dynamikę sprzedaży, udział w rynku, ogólną sytuację finansową, satysfakcję klientów. Alfa Cronbacha 2009 = 0,96. Alfa Cronbacha 2011 = 0,95.
<b>Zmienne niezależne</b>	
Konkurencyjność czynnikowa	Zmienna wieloczynnikowa, obejmująca 26 ocen wskaźników wyrażonych na 7-punktowej skali, gdzie ocena – 3 = „firma była dużo gorsza od konkurentów“, a ocena 3 = „firma była dużo lepsza od konkurentów“. Oceniane wskaźniki obejmowały: Zasoby: zasoby materialne, zasoby ludzkie, zasoby niematerialne (wiedza, marka, patenty itp.), zasoby finansowe. Umiejętności w zakresie: logistyki (sprawność i wydajność), produkcji (sprawność i wydajność), marketingu i sprzedaży (wydajność i skuteczność), serwisu (wydajność i skuteczność), zaopatrzenia (sprawność i wydajność), technologii (zaawansowanie i wydajność), zarządzania zasobami ludzkimi (sprawność i wydajność), systemów zarządzania firmą (sprawność i skuteczność), kontroli jakości (sprawność). Instrumenty konkurowania: poziom unikalności produktów, jakość produktów, cena produktów, zaangażowanie firmy w ulepszenie produktów, dopasowanie produktów do potrzeb konsumenta, szerokość ofert, częstotliwość wprowadzania nowej oferty, warunki płatności, dostępność oferty, marka i wizerunek, wydatki na reklamę, warunki i długość gwarancji, jakość i cena usług posprzedażowych. Alfa Cronbacha 2009 = 0,98. Alfa Cronbacha 2011 = 0,98.
Intensywność konkurencji	Zmienna jednoczynnikowa, wyrażona na 7-punktowej skali, gdzie ocena – 3 = „rywalizacja była bardzo niska“, a 3 = „rywalizacja była bardzo intensywna“.
Czynniki popytowe	Zmienna wieloczynnikowa, obejmująca 4 oceny wskaźników wyrażonych na 7-punktowej skali, gdzie ocena – 3 = „warunki były bardzo niekorzystne“, a 3 = „warunki były bardzo korzystne“. Oceniane wskaźniki obejmowały: wielkość zamówienia, tempo wzrostu rynku, liczbę klientów, oczekiwania cenowe klientów. Alfa Cronbacha 2009 = 0,72. Alfa Cronbacha 2011 = 0,73.
Działania w zakresie ograniczenia kosztów	Zmienna jednoczynnikowa, wyrażona na 6-punktowej skali, gdzie ocena 0 = „w ogóle nie były wykorzystywane“, a 5 = „były wykorzystywane w bardzo dużym zakresie“.
Warunki zasobowe	Zmienna wieloczynnikowa, obejmująca 12 ocen wskaźników wyrażonych na 7-punktowej skali, gdzie ocena – 3 = „warunki były bardzo niekorzystne“, a 3 = „warunki były bardzo korzystne“. Oceniane wskaźniki obejmowały: liczbę dostępnych na rynku dostawców (materiałów, surowców, półproduktów), jakość dostępnych na rynku dostawców (materiałów, surowców, półproduktów), ceny u dostępnych dostawców, dostępność potencjalnych pracowników, wymagania płacowe potencjalnych pracowników, umiejętności potencjalnych pracowników, dostępność kapitału zewnętrznego (np. kredyty, emisja obligacji itp.), wysokość odsetek dla kapitału zewnętrznego, dostępność wymaganej infrastruktury (drogi, budynki, media, telekomunikacja), jakość wymaganej infrastruktury (drogi, budynki, media, telekomunikacja), obecność na rynku odpowiedniej technologii, ceny odpowiedniej technologii. Alfa Cronbacha 2009 = 0,73. Alfa Cronbacha 2011 = 0,71.
<b>Zmienne kontrolne</b>	
Przynależność do grupy kapitałowej	Zmienna binarna, gdzie 1 oznacza przynależność do grupy kapitałowej (polskiej bądź zagranicznej), a 0 jej brak.
Kapitał zagraniczny	Zmienna binarna, gdzie 1 oznacza udział kapitału zagranicznego w kapitale własnym firmy powyżej 50%, a 0 poniżej tego poziomu.
Wielkość	Wartość aktywów w tysiącach PLN.
Wiek	Logarytm naturalny obliczony na podstawie okresu (lat), kiedy firma prowadziła działalność w stosunku do roku przeprowadzenia wywiadu (2015).
Branża	Zmienne binarne, gdzie 1 oznacza przynależność do danej branży.
Marża zysku	Wskaźnik obliczony na podstawie EBIT i przychodów przedsiębiorstwa (EBIT/przychody).
Dynamika sprzedaży	Wskaźnik obliczony na podstawie przychodów przedsiębiorstwa (rok do roku).
Stopa zwrotu z kapitału własnego	Wskaźnik obliczony na podstawie EBIT i kapitału własnego przedsiębiorstwa (EBIT/kapitał własny).
Intensywność eksportu	Szacunkowy udział eksportu w sprzedaży firmy.
Rynki zagraniczne	Liczba rynków zagranicznych, na których firma sprzedawała swoje produkty.

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Wskaźnik inflacji wariancji (VIF) (N=701)

Rok	2009				2011			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Tolerancja	VIF	Tolerancja	VIF	Tolerancja	VIF	Tolerancja	VIF
Przynależność do grupy kapitałowej	0,78	1,28	0,78	1,28	0,78	1,28	0,78	1,29
Kapitał zagraniczny	0,74	1,36	0,70	1,42	0,74	1,36	0,71	1,40
Wielkość	0,88	1,14	0,77	1,30	0,87	1,15	0,74	1,35
Wiek	0,91	1,09	0,89	1,12	0,93	1,08	0,91	1,10
Marża	0,99	1,01	0,98	1,02	0,98	1,02	0,97	1,04
Dynamika sprzedaży	0,98	1,02	0,98	1,03	0,95	1,06	0,94	1,07
Stopa zwrotu z kapitału własnego	0,98	1,02	0,95	1,05	0,99	1,01	0,95	1,06
Intensywność eksportu	0,64	1,56	0,64	1,57	0,63	1,60	0,62	1,62
Rynki zagraniczne	0,69	1,44	0,68	1,46			0,66	1,51
Konkurencyjność czynnikowa			0,30	3,39			0,34	2,98
Intensywność konkurencji			0,97	1,04			0,59	1,69
Czynniki popytowe			0,40	2,49			0,45	2,24
Działania w zakresie ograniczenia kosztów			0,61	1,63			0,67	1,49
Warunki zasobowe			0,94	1,06			0,55	1,82

Źródło: opracowanie własne

Dla wszystkich przedstawionych modeli wartości testów F wskazują na istotność statystyczną regresji liniowych. Dodatkowo wartość R kwadrat wskazuje, że modele 2 oraz 4 wyjaśniają ponad 80% zmienności pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W obu modelach występowały istotne statystycznie zmienne zależne, a analiza tolerancji i wskaźnika inflacji wariancji nie wskazały na występowanie nadmiarowości zmiennych niezależnych. Stąd też dopasowanie modeli uznano za dobre.

## Wyniki badań

Nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy (Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego wzmocni pozytywny związek pomiędzy konkurencyjnością czynnikową przedsiębiorstwa a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa). Wyniki badania faktycznie wskazują, że pozytywny związek pomiędzy konkurencyjnością czynnikową (obejmującą zasoby, umiejętności oraz instrumenty konkurowania) przedsiębiorstwa a jego pozycją konkurencyjną był silniejszy w 2009 roku, który jest postrzegany jako okres reprezentujący wpływ globalnego kryzysu gospodarczego. W szczególności określają to różnice w zakresie współczynników kierunkowych omawianej zmiennej w analizach regresji (w modelu 2 wynosił on 0,94, a w modelu 4 osiągnął wartość 0,77). Niewątpliwie

skumulowanie zasobów, umiejętności oraz instrumentów konkurowania w jedną zmienną ogranicza możliwości wskazania najistotniejszych elementów tej zależności i potencjalnych zmian w tym zakresie. Za przyjęciem takiego rozwiązania przemawia wskazywana niekiedy współliniowość omawianych aspektów, która ma uzasadnienie w teoriach zarządzania, była raportowana w innych badaniach empirycznych dotyczących konkurencyjności (Dzikowska, 2014) i miała miejsce również w omawianym badaniu w odniesieniu do wymienionych kwestii.

Drugą ze sformułowanych hipotez, w jej pierwotnym brzmieniu (Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego wzmocni negatywny związek pomiędzy intensywnością konkurencji w branży a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa), należy odrzucić. Nie wynika to z braku statystycznie istotnego negatywnego związku pomiędzy intensywnością konkurencji w branży a pozycją konkurencyjną zajmowaną przez przedsiębiorstwo w okresie globalnego kryzysu gospodarczego, lecz z nieistotności tego związku w okresie reprezentującym czas relatywnej prosperity (2011 rok). Wyniki wskazują, że istnieją podstawy do odrzucenia stwierdzenia, iż w krótkim okresie intensywna rywalizacja zawsze w głównej mierze utrudnia osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej, a nie stymuluje przedsiębiorstwo do dalszego rozwoju i postępu. O ile stwierdzenie to okazało się prawdziwe w warunkach

Tab. 3. Regresja wieloraka metodą najmniejszych kwadratów - pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa (N=701)

Mierniki	2009						2011					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Beta	Błqd std.	t(685)	Beta	Błqd std.	t(680)	Beta	Błqd std.	t(685)	Beta	Błqd std.	t(680)
Przynależność do grupy kapitałowej	0,01	0,08	0,09	-0,11**	0,04	-2,60	0,08	0,10	0,87	-0,03	0,05	-0,75
Kapitał zagraniczny	0,36***	0,09	4,06	-0,15**	0,05	-3,10	0,35**	0,11	3,10	-0,07	0,05	-1,29
Wielkość	0,00***	0,00	7,56	-0,00***	0,00	-5,43	0,00***	0,00	5,29	0,00***	0,00	-3,22
Wiek	0,53**	0,17	3,13	-0,18**	0,09	-1,99	0,62**	0,21	2,98	-0,08	0,10	-0,79
Marża	0,12**	0,04	2,83	0,07**	0,02	3,00	0,05**	0,02	2,70	0,01	0,01	1,46
Dynamika sprzedaży	0,00	0,00	-0,06	0,00	0,00	-1,41	-0,03**	0,01	-2,45	-0,00	0,01	-0,76
Stopa zwrotu z kapitału własnego	0,13***	0,03	3,80	0,02	0,02	1,30	0,22***	0,04	5,20	0,07***	0,02	3,39
Intensywność eksportu	0,00	0,00	0,71	0,00	0,00	0,72	0,00	0,00	0,57	-0,00	0,00	-0,75
Rynki zagraniczne	0,02**	0,01	2,61	0,00	0,00	0,16	0,02*	0,01	1,87	-0,00	0,00	-0,26
Konkurencyjność czynnikowa				0,94***	0,04	25,60				0,77***	0,04	20,06
Intensywność konkurencji				-0,04**	0,02	-2,47				-0,01	0,02	-0,32
Czynniki popytowe				0,42***	0,03	13,07				0,57***	0,03	17,72
Działania w zakresie ograniczenia kosztów				0,05***	0,01	4,48				0,02*	0,01	1,78
Warunki zasobowe				0,01	0,03	0,38				0,01	0,05	0,20
Wyraz wolny	-0,29	0,29	-1,01	0,23	0,17	1,39	-0,07	0,36	-0,21	0,14	0,18	0,78
N	701											
Wartość statystyki F	13,62***			218,32***			10,40***			164,18***		
Błąd std. estymacji	0,92			0,49			1,13			0,52		
R kwadrat	0,23			0,87			0,19			0,83		
Poprawiony R kwadrat	0,21			0,86			0,17			0,82		

 \*\*\*; \*\*, \* – poziom istotności statystycznej zmiennej odpowiednio przy poziomie  $p < 0,001$ ;  $p < 0,5$ ,  $p < 0,10$ 

Źródło: opracowanie własne

globalnego kryzysu gospodarczego, o tyle nie sprawdziło się w okresie relatywnej prosperity. Stąd też możliwe jest, że o ile nasilenie konkurencji w normalnych warunkach stymuluje do ulepszeń, o tyle w warunkach pogorszonej lub utrudnionej koniunktury przyczynia się do osiągnięcia przez podmioty gospodarcze gorszych wyników. Na takie wyjaśnienie wskazuje istotny statystycznie związek pomiędzy omawianymi zmiennymi dla lat 2009–2010 (okresu reprezentującego występowanie wpływu globalnego kryzysu gospodarczego i jego następstw) oraz dla roku 2013, gdy tempo wzrostu gospodarki i stopa bezrobocia wskazywały na spowolnienie gospodarcze.

Przeprowadzone analizy nie dają podstaw do odrzucenia trzeciej hipotezy badawczej (Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego osłabi pozytywny związek pomiędzy warunkami popytowymi przedsiębiorstwa a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa). Istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy warunkami popytowymi przedsiębiorstwa a jego pozycją konkurencyjną w analizowanej próbie wystąpił zarówno w okresie reprezentującym globalny kryzys gospodarczy, jak i w czasie relatywnej prosperity. Dodatkowo siła tego związku była wyższa w drugim z wymienionych okresów. Różnica w tym zakresie jest wyraźna – istotne statystycznie współczynniki kierunkowe dla danych z lat 2009 i 2011 wynosiły odpowiednio 0,42 i 0,57.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że nie ma również podstaw do odrzucenia czwartej hipotezy, wskazującej, iż w okresie globalnego kryzysu gospodarczego, w porównaniu do okresu relatywnej prosperity, większe znaczenie dla osiągnięcia atrakcyjnej pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa mają działania nastawione na redukcję kosztów produkcji. Jednocześnie brak istotności statystycznej zewnętrznych czynników zasobowych w modelach sugeruje, że działania te nie polegały na wykorzystywaniu korzystnych warunków w zakresie dostępności, jakości i ceny szeroko rozumianych czynników produkcji, ale reorganizacji wewnętrznych zasobów i działań. Działania te przynosiły silniejsze pozytywne efekty w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i można byłoby wskazywać na trywialność omawianej hipotezy, uzasadniając to tym, że w 2009 roku podmioty gospodarcze były pod większą presją, stąd też ich działania w tym zakresie były większe. Niemniej jednak średnia wartość natężenia działań w zakresie ograniczenia kosztów produkcji w analizowanej próbie w obu analizowanych latach była zbliżona i wynosiła odpowiednio 3,17 i 3,12 dla lat 2009 i 2011. Jednocześnie dla 2011 roku uznanie związku omawianej zmiennej z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa za istotny statystycznie wymaga przyjęcia mniej rygorystycznego poziomu  $p$  (mniejszego niż 0,10), podczas gdy dla 2009 roku związek jest istotny statystycznie przy poziomie  $p$  mniejszym od 0,001. Wskazuje to, że wspomniany zarzut nie jest zasadny.

Odnosząc się do piątej hipotezy badawczej (Wpływ globalnego kryzysu gospodarczego osłabi pozytywny związek pomiędzy zewnętrznymi warunkami zasobowymi przedsiębiorstwa a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa), można wskazać, że należy ją odrzucić. Dużym

zaskoczeniem może też być ujemny znak współczynnika kierunkowego dla warunków zasobowych z 2011 roku. Jednakże ze względu na brak istotności statystycznej tej zmiennej nie jest uzasadnione wyciąganie z tego daleko idących wniosków.

Z uwagi na ich istotność statystyczną na komentarz zasługuje również kilka z uwzględnionych w modelach zmiennych kontrolnych. W okresie reprezentującym wystąpienie globalnego kryzysu gospodarczego gorszą pozycję konkurencyjną osiągały podmioty przynależące do grup kapitałowych i finansowane z kapitału zagranicznego. Z jednej strony wskazuje to możliwość mniejszej elastyczności podmiotów gospodarczych działających w ramach zorganizowanych grup. Z drugiej, ich istotność statystyczna w modelu 2 pozostaje w zgodzie z wynikami badań empirycznych, sugerujących, że podmioty najbardziej dotknięte globalnym kryzysem gospodarczym były silnie zaangażowane w międzynarodowe operacje i posiadały dobrze rozwiniętą międzynarodową sieć produkcyjną (OECD, 2010). Na korzyść takiego uzasadnienia wskazuje również statystyczna nieistotność wymienionych zmiennych w modelu 4, reprezentującym okres relatywnej prosperity.

Dodatkowo w modelu 2 istotny statystycznie i negatywny okazał się związek wielkości przedsiębiorstwa, wyrażonego jako wartość jego aktywów, z zajmowaną pozycją konkurencyjną. Związek ten można interpretować jako wskazanie na ograniczoną elastyczność większych podmiotów wobec drastycznych i nieciągłych zmian rynkowych. Z uwagi na ograniczony okres analizy (zaledwie dwa zbliżone względem siebie lata) nie można być jednak jednoznaczny w zakresie tej interpretacji.

Zarówno marża, jak i stopa zwrotu z kapitału własnego były istotne statystycznie i pozytywnie związane z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dodatkowo istotność statystyczna marży oraz stopy zwrotu z kapitału własnego odpowiednio w modelach 2 i 4 wskazują, że zastosowana subiektywna miara faktycznie pozwalała na zidentyfikowanie podmiotów, które przynajmniej w pewnym finansowym aspekcie osiągały wyniki lepsze nie tylko od najbliższych konkurentów, ale również wobec wszystkich analizowanych podmiotów.

## Podsumowanie

W artykule podjęto próbę oceny, jak daleko idące konsekwencje dla międzynarodowej pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw wynikają z czynników popytowych, intensywności rywalizacji w sektorze, zewnętrznych warunków zasobowych, wewnętrznych aspektów kosztowych przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjności czynnikowej, i jak ich znaczenie zmieniło się w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego. Zrozumienie, jak kryzys gospodarczy wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do kształtowania swojej konkurencyjności, rywalizacji, przetrwania i rozwoju, poszerza stan wiedzy w zakresie teorii przedsiębiorstw. Niemniej jednak poza wartością poznawczą przedstawione analizy mają również wartość praktyczną.

Z perspektywy mikroekonomicznej omówione wyniki badania wskazują, że dla osiągnięcia atrakcyjnej pozycji konkurencyjnej bardzo istotne jest posiadanie dobrego potencjału konkurencyjnego (zasobów i umiejętności) oraz strategii konkurencji wyrażonej przez instrumenty konkurowania. W świetle przedstawionej w artykule argumentacji szczególnego znaczenia nabierają działania związane z długookresowym budowaniem potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Dodatkowe korzyści podmiotom gospodarczym, choć w znacząco ograniczonym zakresie, mogą również przynieść działania nakierowane na racjonalizację kosztów produkcji, które również wpływają na pozycję kosztową przedsiębiorstwa. Ponownie wskazuje na to istotny statystycznie i pozytywny związek pomiędzy omawianymi działaniami i marżą oraz stopą zwrotu z kapitału własnego, który był widoczny dla danych z 2009 roku, a także statystycznie istotny i pozytywny związek pomiędzy tymi działaniami i stopą zwrotu z kapitału własnego dla 2011 roku.

W obliczu przeprowadzonych analiz można również wskazać, iż działania polityki gospodarczej, mające na celu wspieranie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, powinny być ukierunkowane na umożliwienie poprawy potencjału konkurencyjnego (zasobów, umiejętności i instrumentów konkurowania), obniżenie kosztów produkcji oraz wspieranie czynników popytowych. W dodatku pierwszy i trzeci z wymienionych aspektów okazał się bardzo ważny dla sytuacji przedsiębiorstw zarówno w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego, jak i w sytuacji relatywnej prosperity. Jednocześnie wyniki badania jednoznacznie wskazują, że działanie w zakresie poprawy zewnętrznych warunków zasobowych, obejmujących dostępność, jakość i ceny szeroko rozumianych czynników produkcji, nie były wystarczające do poprawy konkurencyjności wynikowej analizowanych podmiotów zarówno w okresie globalnego kryzysu gospodarczego, jak i relatywnej prosperity. W kontekście otrzymanych wyników warto postawić pytanie, czy to aktywność państwa w zakresie poprawy zewnętrznych warunków zasobowych dla firm w Polsce obiektywnie była zbyt słaba i firmy nie podnosiły swojej konkurencyjności wynikowej, czy problemem jest raczej umiejętność czerpania przez firmy korzyści z zewnętrznych, po części tworzonych przez państwo możliwości wzrostu. Czy może konieczne są pewne działania w obszarze kultury konkurowania po stronie biznesu, gdzie widać dominację konkurowania niską pozycją kosztową, a nie innowacjami? Czy może trudności mają wymiar systemowy i odnoszą się do szeroko pojętych warunków prowadzenia aktywności gospodarczej w Polsce? Są to kwestie, na które warto poszukiwać odpowiedzi w kolejnych badaniach.

Przedstawione wyniki niewątpliwie nie zamykają dyskusji w kwestii konkurencyjności przedsiębiorstw oraz jej determinant w analizowanych okresach. W przyszłości należałoby skoncentrować się na pytaniu, czy przedstawione w hipotezach związku wystąpiły wyłącznie w okresie globalnego kryzysu gospodarczego, czy też pozostają one trafne również w okresie relatywnie gorszej koniunktury, której symptomem jest niska stopa wzrostu PKB.

Odpowiedź na to zagadnienie wymaga przeanalizowania omawianych zależności przynajmniej w odniesieniu do dłuższego okresu, ale zasadne może okazać się również sprawdzenie ich w innych warunkach gospodarczych.

---

**dr Marlena Dzikowska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Wydział Gospodarki Międzynarodowej**  
 e-mail: [marlena.dzikowska@ue.poznan.pl](mailto:marlena.dzikowska@ue.poznan.pl)

---

**prof. dr hab. Marian Gorynia**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Wydział Gospodarki Międzynarodowej**  
 e-mail: [m.gorynia@ue.poznan.pl](mailto:m.gorynia@ue.poznan.pl)

---

**dr hab. Barbara Jankowska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Wydział Gospodarki Międzynarodowej**  
 e-mail: [barbara.jankowska@ue.poznan.pl](mailto:barbara.jankowska@ue.poznan.pl)

### Przypisy

- 1) Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego NCN nr UMO-2012/07/B/HS4/03050, pt. *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie prosperity i globalnego kryzysu gospodarczego*.
- 2) Jest to wielkość bazy po usunięciu z niej podmiotów, które zostały uwzględnione w badaniu pilotażowym.

### Bibliografia

- [1] Dzikowska M. (2014), *Importance of Relocations for Competitive Position of an Enterprise: A Perspective of Located in Poland Companies from the Clothing and Automotive Industries*, „Argumenta Oeconomica”, Vol. 32, No. 1, pp. 141–176.
- [2] Dzikowska M., Gorynia M., Jankowska B. (2015), *Globalny kryzys gospodarczy – próba pomiaru efektów dla poszczególnych krajów*, „Ekonomista”, Nr 6, s. 733–759.
- [3] Filippov S., Kalotay K. (2011), *Global Crisis and Activities of Multinational Enterprises in New EU Member States*, „International Journal of Emerging Markets”, Vol. 6, No. 4, pp. 304–328.
- [4] Gorynia M. (2002), *Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa – pomiar zmiennych*, [w]: M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, s. 69–81.
- [5] Lee S.H., Makhija M. (2009), *Flexibility in Internationalization: Is It Valuable during an Economic Crisis?* „Strategic Management Journal”, Vol. 30, No. 5, pp. 537–555.
- [6] Meyn M., Kennan J. (2009), *The Implications of the Global Financial Crisis for Developing Countries' Export Volumes and Values*, Overseas Development Institute Working Paper, No. 305, Overseas Development Institute, London.
- [7] Miller K., Leiblein M. (1996), *Corporate Risk-return Relations: Returns Variability versus Downside Risk*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 1, pp. 91–122.

- [8] OECD (2010), *Measuring Globalisation. OECD Economic Globalisation Indicators 2010*, OECD Publishing, Paris.
- [9] WDI (2015), *Baza danych Banku światowego World Development Indicators*, <http://data.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>, data dostępu: listopad 2015 r.
- [10] Yilmaz B.E. (2013), *Reflections of the Global Economic Crisis on the Countries of PIIGS and Turkey's Macroeconomic Variables*, „Marmara University Journal of Economic and Administrative Sciences”, Vol. 34, No. 1, pp. 229–252.

### **Determinants of the Competitive Position of a Firm in the Period of the Global Economic Crisis 2009 and Shortly after Its Occurrence**

#### **Summary**

The aim of this paper is to present the importance of demand conditions, intensity of rivalry in the sector, resource environment conditions, internal cost factors and firm's

input competitiveness for the international competitive position of Polish enterprises, particularly in the period of the global economic crisis 2009. Understanding how the economic crisis affects the firm's ability to reinforce its competitiveness, to compete in the market and to survive contributes to the theory of enterprises, but also provides foundations for recommendations both for the entrepreneurs and policy makers. The paper presents five hypotheses that were formulated on the basis of the literature studies in the field of management and international business, as well as empirical data derived from electronic databases and our own empirical research among 701 Polish firms. We used the deductive approach and exploited such analytical methods like descriptive statistics and multiple regression.

#### **Keywords**

competitiveness of enterprises, the competitive position of the company, the global economic crisis

# PROBLEMATYKA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU JAKO OBIEKT NAUKOWYCH ZAJNTERESOWAŃ – WYNIKI ANALIZY BIBLIOMETRYCZNEJ

Joanna Ejdyś

## **Wprowadzenie**

Na każdym etapie cyklu rozwoju badań naukowych dotyczących określonej dyscypliny lub subdyscypliny naukowej, uwzględniając globalny charakter procesu upowszechniania wiedzy oraz dynamikę zmian, badacze zadają sobie pytania dotyczące potencjalnych obszarów badań, stopnia nasilenia dotychczas realizowanych badań, wiodących ośrodków naukowych i naukowców w danej dziedzinie badawczej. Narzędziem umożliwiającym uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania jest bibliometria, która w odniesieniu do badań naukowych określana jest jako ilościowa analiza publikacji ukierunkowana na realizację funkcji informacyjnych dotyczących rozwoju wybranego obszaru badawczego. Bibliometria może być wykorzystywana w szczególności na potrzeby:

- przewidywania przyszłych kierunków badań naukowych w danym obszarze;
- identyfikowania obszarów wymagających badań naukowych (poszukiwanie luk wiedzy);
- identyfikowania powiązań między obszarami badań;

- identyfikowania obszarów charakteryzujących się względnie wysokim nasyceniem prowadzonych badań;
- analizy tendencji występujących w danym obszarze badań (Klincewicz i in., 2012).

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników analizy bibliometrycznej badań naukowych dotyczących problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR). Przeprowadzona analiza pozwoliła na zidentyfikowanie głównych obszarów badawczych w kontekście problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu. W szczególności w ramach przeprowadzonej analizy bibliometrycznej wskazano:

- dynamikę zmian zainteresowania badaczy problematyką społecznej odpowiedzialności;
- rozkład prowadzonych badań w układzie geograficznym (państwa, ośrodki naukowe i badacze);
- dominujące w badaniach zagranicznych i krajowych klastry (podobszary) problemów badawczych w obszarze CSR;

- dominujące obszary badawcze w obszarze CSR, będące obiektem zainteresowania autorów publikujących w czasopiśmie Przegląd Organizacji.

Na potrzeby analizy bibliometrycznej wykorzystano następujące narzędzia i techniki: analizę trendów w zakresie liczby publikacji, analizę cytowań, metodę współwystępowania słów oraz grupowania (analizę klastrów), metodę mapowania myśli. Do analizy wykorzystano oprogramowanie VOSviewer, XMind oraz narzędzia analizy danych dostępne w bazach Web of Science i SCOPUS.

## Metoda badawcza

Metodą badawczą wykorzystaną na potrzeby oceny badań w obszarze społecznej odpowiedzialności była analiza bibliometryczna. Analiza bibliometryczna pozwoliła w szczególności na:

- analizę szeregów czasowych, odzwierciedlających liczby publikacji w wybranych obszarach badań;
- analizę cytowań ukierunkowaną na publikacje charakteryzujące się najwyższym wskaźnikiem oddziaływania;
- identyfikację badaczy, prowadzących badania na określony temat;
- identyfikację afiliacji, w których prowadzone są badania na określony temat (poziom kraju, organizacji);
- identyfikację podobszarów badawczych w zbiorze danych bibliometrycznych, odzwierciedlających wybrany obszar badań.

Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki zastosowanych na potrzeby analizy bibliometrycznej metod.

**Analiza trendów** (*trend analysis*) to ocena danego zjawiska i jego zmian w przyjętym horyzoncie czasowym. Na potrzeby analizy bibliometrycznej analiza trendów może dotyczyć oceny dynamiki zmian liczby publikacji w badanych okresie.

**Analiza cytowań** (*citation analysis*) odwołuje się do związków merytorycznych pomiędzy publikacjami (Klincewicz i in., 2012). Wyższy wskaźnik cytowań wskazuje na wyższy poziom zainteresowania innych autorów daną publikacją, co głównie wynika z przesłanek merytorycznych. Cytowania są również odzwierciedleniem stopnia transferu i upowszechniania wiedzy przez innych autorów, reprezentujących inne ośrodki naukowe. Należy jednak pamiętać, że analiza cytowań pozwala uzyskać informacje na temat wpływu badań, a nie ich jakości (Moe, 2010).

**Metoda współwystępowania słów** (*co-word analysis*) jest oparta na zliczaniu częstości pojawiania się w analizowanym tekście par słów. Umożliwia identyfikowanie związków frazeologicznych lub regularności współwystępowania słów. Współwystępowanie słów może sygnalizować istnienie podobszarów badawczych czy identyfikować przesłanki wytyczające kierunki dalszego rozwoju danego obszaru badawczego. Analiza może być przeprowadzana na poziomie różnych elementów (obszarów) tekstu: tytułów, streszczeń, słów kluczowych, tekstu właściwego publikacji czy na podstawie różnych kombinacji tych elementów.

**Metoda grupowania** (*cluster analysis* – analiza klastrów) została opracowana przez S. Zhu, I. Takigawę, J. Zenga i H. Mamitsukę (2009). Częstość występowania danego wyrazu jest odzwierciedlona wielkością kół, natomiast odległość pomiędzy kołami (reprezentującymi pary słów) jest uzależniona od częstości współwystępowania. Metoda została zastosowana przy wykorzystaniu oprogramowania VOSviewer (ang. Visualizing Scientific Landscapes), version 1.6.1. Oprogramowanie VOSviewer jest oprogramowaniem Open Source wykorzystywanym na potrzeby analizy sieci bibliometrycznych. Zostało ono opracowane w Centrum Studiów Naukowych i Technologii (ang. Centre for Science and Technology Studies – CWTS) przez Leiden University w Holandii. Oprogramowanie jest dostępne na stronie <http://www.vosviewer.com/Home>. Oprogramowanie umożliwia prace na plikach tekstowych zawierających opisy rekordów bibliograficznych, wyeksportowanych z bazy Web of Science oraz SCOPUS. Oprogramowanie umożliwia w szczególności: opracowywanie map powiązań między pojęciami/słowami kluczowymi, wskazanie najczęściej występujących pojęć w zdefiniowanym opisie bibliograficznym rekordu, wyróżnienie klastrów grup analizowanych pojęć, opracowanie mapy intensywności cytowań analizowanych pojęć. Algorytmy wyznaczania poszczególnych wskaźników zostały przedstawione w artykule autorów oprogramowania (van Eck i in., 2010).

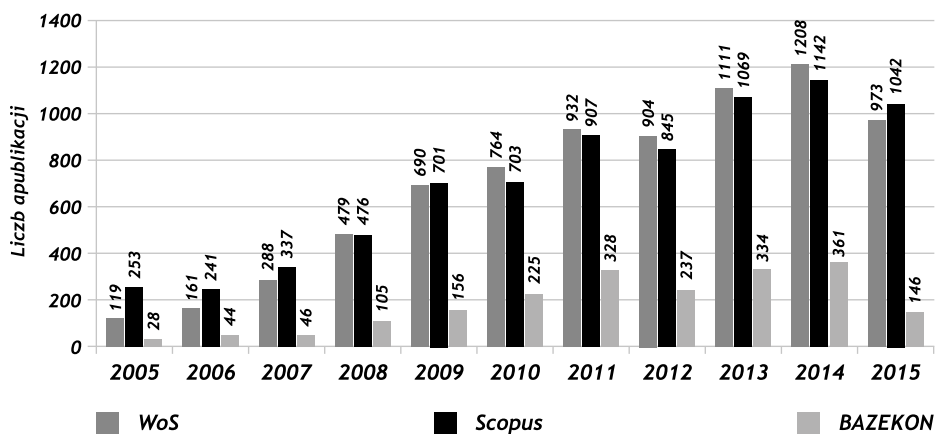
**Metoda mapowania myśli** (*mind mapping*), polega na graficznym odzwierciedleniu sposobu uporządkowania rozwiązań, idei, pomysłów lub myśli. Metoda opracowana w 1970 roku przez braci Tony'ego i Barry'ego Buzanów, wykorzystuje rysunki i krótkie hasła tworzące rysunek przejrzysty i czytelny.

## Wyniki badań

Pierwszym elementem analizy bibliometrycznej była analiza szeregów czasowych, odzwierciedlających liczbę publikacji zawartych w trzech bazach: Web of Science (WoS), SCOPUS i BazEkon. Przeszukiwania baz zagranicznych dokonano z wykorzystaniem sformułowań „corporate social responsibility”, „corporate social responsibilities”, zawartych w tytułach, streszczeniach i słowach kluczowych. W odniesieniu do bazy BazEkon poszukiwania dotyczyły zwrotu „społeczna odpowiedzialność”.

W bazie WoS pierwsza publikacja dotycząca problematyki społecznej odpowiedzialności pojawiła się w 1968 roku i była to recenzja, przygotowana przez Johna F. Cronina S.S., książki wydanej przez Wardsworth Publishing Company pt. *Corporate Social Responsibilities* autorstwa Clarence C. Waltona. Pierwszy artykuł w bazie BazEkon pochodzi z 1995 roku autorstwa G. Maniak pt. *Etyczna krytyka biznesu z perspektywy historii myśli ekonomicznej*, opublikowany w Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego.

Dane zaprezentowane na rysunku 1 potwierdzają stale rosnące zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności, odzwierciedloną liczbą publikacji zarówno w bazach zagranicznych, jak i bazie krajowej BazEkon.



Rys. 1. Liczba publikacji w bazach: WoS, SCOPUS oraz BAZEKON w latach 2005-2015 na bazie wyszukiwania według słów „corporate social responsibility” lub „corporate social responsibilities” oraz „społeczna odpowiedzialność” zawartych w tytule, lub abstrakcie, lub słowach kluczowych artykułu. Data wyszukiwania 4 grudnia 2015 r.  
Źródło: opracowanie własne

Liderem pod względem liczby publikacji zarówno w bazie WoS, jak i SCOPUS jest czasopismo Journal of Business Ethic (tab. 1), posiadające 5-letni *impact factor* 1.915 (2014). Rosnąca dynamika zmian wskaźnika *impact factor* dla czasopism (wskaźnik w 2011 roku wynosił 1.428), pomimo że nie odzwierciedla on jakości publikowanych artykułów, wskazuje na rosnący wskaźnik

oddziaływania artykułów publikowanych na łamach tego czasopisma. Uwzględniając jednak procentowy udział publikacji o tematyce CSR w ogólnej liczbie publikacji, to liderem w bazie WoS jest czasopismo Corporate Social Responsibility and Environmental Management (5-letni *impact factor* w 2014 wyniósł 2,957), natomiast w bazie SCOPUS czasopismo Social Responsibility Journal.

Tab. 1. Wykaz czasopism naukowych z największą liczbą publikacji dotyczących problematyki społecznej odpowiedzialności w bazach WoS i SCOPUS w latach 1993-2015

Tytuł czasopisma naukowego	SCOPUS		Web of Science	
	Liczba publikacji w bazach	Udział publikacji o tematyce CSR w ogólnej liczbie publikacji (%)	Liczba publikacji w bazach	Udział publikacji o tematyce CSR w ogólnej liczbie publikacji (%)
Journal of Business Ethic	965(6936*)	13,91	970(11087)	8,75
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	164(354)	46,33	125(219)	57,08
Social Responsibility Journal	133(214)	62,15		
Corporate Governance	121(2526)	4,79		
Journal of Cleaner Production	85(5534)	1,54	114(8934)	1,28
Business and Society	82(1176)	6,97		
Corporate Ownership and Control	65(1833)	3,55		
Journal of Business Research	64(4634)	1,38	76(8208)	0,93
Strategic Direction	62(1310)	4,73		
Public Relation Review	59(1723)	3,42	60(2533)	2,37
Business Ethics a European Review			84(245)	34,29
Business Strategy and Environment			53(261)	20,31
Management Decision			46(1140)	4,04
Business Ethics Quarterly			41(587)	6,98
Średni wskaźnik	1569(33214)	4,72	1800(26240)	6,86

\* w nawiasach podano łączną liczbę artykułów opublikowanych w danym czasopiśmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie rekordów z baz WoS i SCOPUS. Wyszukiwanie w dniu 4 grudnia 2015 r.



Tab. 2. Wykaz polskich czasopism naukowych z najwyższą liczbą publikacji dotyczących problematyki społecznej odpowiedzialności dostępnych w bazie BazEkon (1995-2015)

Tytuł czasopisma naukowego	Liczba artykułów według słowa wyszukiwania „społeczna odpowiedzialność”	Liczba wszystkich artykułów w bazie	Udział artykuł dotyczących problematyki CSR w ogólnej liczbie artykułów
Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	406	10846	3,74
Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	66	2978	2,22
Marketing i Rynek	60	1559	3,85
Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	53	2963	1,79
Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego	49	1468	3,34
Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia	48	3134	1,53
Przegląd Organizacji	47	1732	2,71
Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług	43	3942	1,09
Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica	41	3037	1,35
Problemy Jakości	41	1847	2,22
Zarządzanie i Finanse	39	1025	3,80
Współczesne Zarządzanie	37	627	5,90
Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa	36	2016	1,79
Personel i Zarządzanie	34	2256	1,51
Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	34	1484	2,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie rekordów z bazy BazEkon. Wyszukiwanie w dniu 4 grudnia 2015 r.

W bazie BazEkon wśród polskich czasopism największą liczbę publikacji dotyczących problematyki społecznej odpowiedzialności zarejestrowano w Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wykorzystując wskaźnik odzwierciedlający liczbę publikacji dotyczących tematyki społecznej odpowiedzialności w ogólnej liczbie artykułów publikowanych na łamach konkretnego czasopisma, można stwierdzić, że czasopismem o najwyższym wskaźniku jest Współczesne Zarządzanie. Ogólnie zainteresowanie badaczy problematyką CSR odzwierciedlone jest na poziomie 1–3% ogółu publikacji (tab. 2). Odnosząc wartość średnią do przeciętnej wartości dla czasopism z WoS i SCOPUS, zainteresowanie polskich badaczy analizowaną problematyką jest niższe niż w odniesieniu do publikacji w zagranicznych bazach (tab. 1).

Uwzględniając mechanizmy agregacji danych z rekordów (opisów bibliograficznych artykułów), istnieje możliwość analizy dorobku publikacyjnego w układzie geograficznym z określeniem państwa pochodzenia autorów z największą liczbą publikacji na dany temat, ośrodka naukowego oraz najczęściej publikujących i cytowanych badaczy. Autorzy publikujący w tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu najczęściej pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Australii oraz Hiszpanii (tab. 3). Polscy badacze w bazie SCOPUS opublikowali łącznie 59 artykułów, natomiast w bazie WoS – 68 artykułów.

Tab. 3. Rozkład przestrzenny (w układzie krajów) autorów najczęściej publikujących w bazach WoS i SCOPUS

Państwo	Liczba publikacji w bazie	
	SCOPUS	WoS
Stany Zjednoczone	1793	1699
Wielka Brytania	1186	855
Australia	514	389
Hiszpania	511	441
Chiny	433	650
Kanada	431	400
Holandia	310	279
Francja	286	217
Niemcy	262	258
Włochy	238	179
Polska	59	68

Źródło: opracowanie własne na podstawie rekordów z baz WoS oraz SCOPUS. Wyszukiwanie w dniu 4 grudnia 2015 r.

Rozkład przestrzenny wskazuje również ośrodki naukowe, z których pochodzą autorzy posiadający największą liczbę publikacji dotyczących analizowanego obszaru tematycznego. Wykaz 10 najsilniejszych ośrodków naukowych przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Wykaz ośrodków naukowych, z których pochodzą autorzy najczęściej publikujący w bazie SCOPUS

Nazwa uczelni	Liczba publikacji
University of Nottingham	85
Copenhagen Business School	83
York University	71
University of Amsterdam	49
Monash University	44
Pennsylvania State University	43
Deakin University	38
University of Hull	37
University of Queensland	37
University of Bath	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie rekordów z bazy SCOPUS. Wyszukiwanie w dniu 4 grudnia 2015 r.

Podobne zestawienia w ramach prowadzonej analizy bibliometrycznej opracowano w odniesieniu do autorów, którzy publikują najczęściej z zakresu analizowanej tematyki CSR. Zarówno w bazie WoS, jak i SCOPUS do najpopularniejszych autorów należą: A. Lindgreen, J. Moon, D. Jamali, A. Kolk, I.M. Garcia-Sanchez (tab. 5).

Nie zawsze liczba publikacji danego autora w bazie przekłada się na liczbę cytowań wskazującą na skalę oddziaływania danego opracowania naukowego. Najczęściej cytowaną w bazie Web of Science publikacją dotyczącą problematyki CSR jest artykuł M.E. Portera, napisany we współautorstwie z M.R. Kramerem, pt. *Strategy and Society*, opublikowany w *Harvard Business*

*Review* (Vol. 84, Iss. 12) w 2006 roku. Artykuł doczekał się łącznie 921 cytowań. Kolejną pod względem liczby cytowań w WoS jest publikacja autorstwa S. Seuring oraz M. Mueller pt. *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*, która ukazała się w *Journal of Cleaner Production* (Vol. 16, Iss. 15) w 2008 roku z ogólną liczbą cytowań 538. Kolejnymi najczęściej cytowanymi autorami są: D. Matten, J. Moon (502) oraz J.L. Campbell (460). Z polskich badaczy największą liczbę cytowań charakteryzują publikacje B. Bohdanowicz z Uniwersytetu Gdańskiego.

Ostatnim i najważniejszym elementem przeprowadzonej analizy bibliometrycznej była analiza współwystępowania słów, która posłużyła grupowaniu, czyli analizie klastrów odzwierciedlających podobszary badawcze. W tym celu wykorzystano oprogramowanie VOSviewer. Analizę przeprowadzono w następujących etapach:

**Etap 1:** Wyszukiwanie rekordów w bazie na podstawie zadanych kryteriów

Analizę współwystępowania słów przeprowadzono dla zasobów bazy Web of Science. Kryteria wyszukiwania rekordów w bazie obejmowały: okres publikacji oraz słowa kluczowe. Przeszukiwaniem objęto zasoby bazy WoS od 1995 do 2015 roku. Przyjęte do dalszej analizy rekordy publikacji zostały wyłonione z uwzględnieniem zawartości słowa kluczowego „corporate social responsibility” lub „corporate social responsibilities”, w tytule (Title) artykułu lub w Topic artykułu. Uwzględniając powyższe kryteria w bazie WoS zidentyfikowano 7902 publikacje spełniające przyjęte kryteria.

**Etap 2:** Wyeksportowanie opisów bibliograficznych

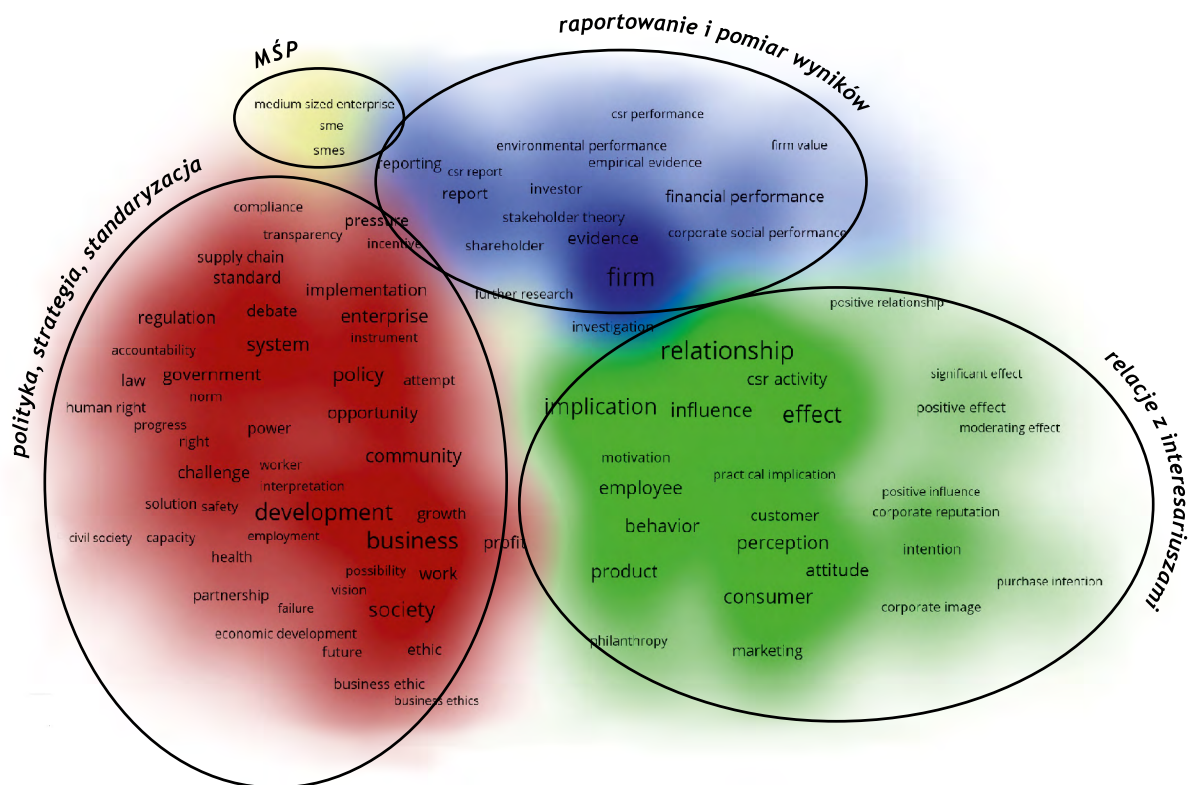
Etap polegał na wyeksportowaniu danych uwzględniających rekordy – Author, Title, Source, Abstract do pliku tekstowego. Uwzględniając ochronę danych jednoro-razowo z bazy WoS, było możliwe wyeksportowanie 500

Tab. 5. Wykaz autorów z największą liczbą publikacji o tematyce społecznej odpowiedzialności

Nazwisko	Baza SCOPUS			Nazwisko	Baza WoS		
	Liczba publikacji	Liczba cytowań	H-index		Liczba publikacji	Liczba cytowań	H-index
Lindgreen A.	31	492	10	Moon J.	28	1035	12
Moon J.	29	1580	13	Lindgreen A.	24	313	9
Jamali D.	24	697	12	Lee S.	22	325	9
Kolk A.	23	741	14	Scholtens B.	21	334	10
Svaen V.	20	414	18	Garcia-Sanchez I.M.	18	158	9
Perez A.	20	82	6	Perrini F.	18	488	13
Hilier D.	18	222	8	Jamali D.	18	420	10
Comford D.	18	222	8	Bhattacharya C.B.	17	2035	11
Garcia-Sanchez I.M.	18	206	8	Sen S.	17	1581	9
Jones P.	18	222	8	Kolk A.	16	325	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie rekordów z baz WoS oraz SCOPUS. Wyszukiwanie w dniu 4 grudnia 2015 r.





Rys. 3. Mapa intensywności klastrów  
Źródło: opracowanie własne

CSR wymiar realnych działań, relacji i powiązań międzyorganizacyjnych.

Trzeci podobszar dotyczący polityki, strategii i standaryzacji charakteryzuje koncepcję CSR z perspektywy ogólnospołecznej w kategorii wyzwań (*challenge*); budowania partnerstwa (*partnership*), rozwoju społeczeństwa (*society*), polityki rządowej (*government policy*), praw człowieka (*human rights*) oraz prawa i standaryzacji (*law, standardisation, regulation*).

Ostatni z klastrów badawczych koncentruje wokół siebie problematykę CSR ukierunkowaną na sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Widać, że jest to wyłaniający się (*emerging*) obszar badawczy bez sprecyzowanych szczegółowych podobszarów badań.

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest również szeroko podejmowana na łamach czasopisma Przegład Organizacji. W bazie BazEkon na 1732 artykuły (w czasopiśmie PO) zidentyfikowano 47 artykułów dotyczących problematyki CSR. Wykorzystanie oprogramowania Xmind umożliwiającego porządkowanie idei, pomysłów pozwoliło na opracowanie mapy myśli – mapy problemów badawczych podejmowanych w artykułach dotyczących problematyki społecznej odpowiedzialności (rys. 4). Podstawę do opracowania mapy stanowiła częstość występowania wyrazów w tytule, streszczeniu i słowach kluczowych.

Widać, że problematyka badawcza podejmowana na łamach czasopisma Przegład Organizacji wpisuje się w ogólne trendy światowe, odzwierciedlone klastrami badań naukowych (rys. 3). Fakt, który wyróżnia polskie publikacje na tle zagranicznych, to łączenie tematyki

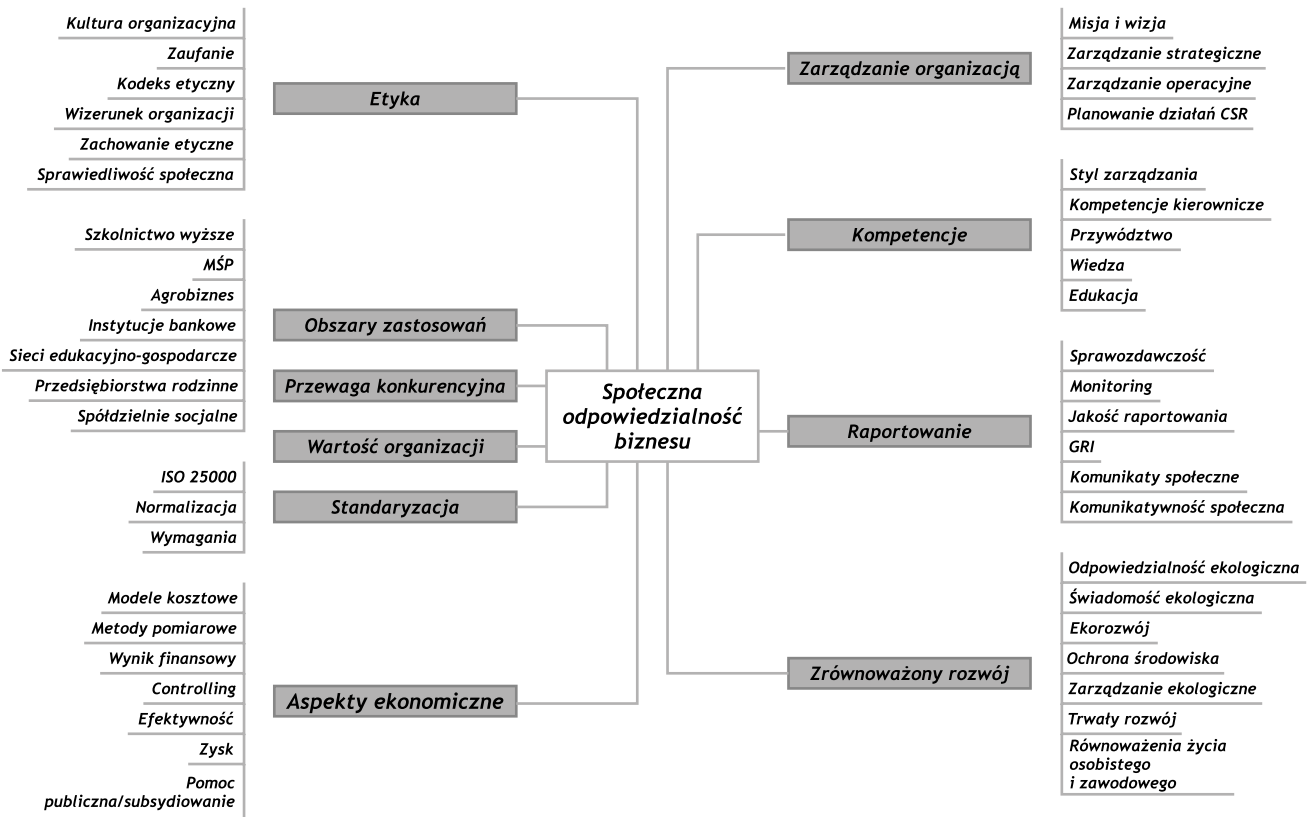
CSR z koncepcją zrównoważonego rozwoju oraz dostrzeganie potrzeby budowy kapitału społecznego i kompetencji pracowników w tym obszarze.

### Podsumowanie i wnioski

**P**rzeprowadzona analiza bibliometryczna zagranicznego i krajowego dorobku naukowego w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, że obecnie w odniesieniu do polskiego dorobku naukowego brak jest możliwości analizy cytowań odzwierciedlającej współczynnik wpływu publikacji polskich autorów. Dopiero projektowany system w ramach POL-index umożliwi obliczanie polskiego współczynnika wpływu.

W Polsce łatwiejszy jest dostęp do zagranicznych pełnotekstowych baz bibliograficznych niż do polskich tekstów naukowych. Większość polskich uczelni posiada dostęp do płatnych baz danych, umożliwiając ich użytkownikom dostęp do pełnych tekstów artykułów (WoS, SCOPUS) oraz analizę bibliometryczną (ilościową) rekordów w bazie. Polska baza BazEkon nie daje możliwości z poziomu użytkownika wyeksportowania opisów bibliograficznych (np. tytułu, streszczenia, słów kluczowych) rekordów dostępnych w bazie, co umożliwiłoby dalsze analizy bibliometryczne w oparciu o dostępne oprogramowanie.

Słabą stroną opisów bibliograficznych polskiego dorobku jest często brak umiejętności formułowaniu słów kluczowych lub zaliczania do słów kluczowych zwrotów, niemających szczególnego znaczenia i merytorycznego punktu widzenia podejmowanej problematyki badawczej. Przykładowo do słów kluczowych autorzy zaliczają często



Rys. 4. Mapa myśli - zagadnień badawczych artykułów o tematyce CSR opublikowanych na łamach czasopisma Przegląd Organizacji  
Źródło: opracowanie własne

takie sformułowania, jak: przegląd literatury, studium przypadku, badania ankietowe, analiza danych statystycznych, wielowymiarowa analiza porównawcza.

Słabością jednego z najważniejszych elementów każdego opracowania naukowego, jakim jest streszczenie artykułu, jest ich niska jakość przejawiająca się w braku wymaganych elementów, takich jak: cel naukowy, zastosowane metody, uzyskane rezultaty z badań. Niewyczerpujące opisy zawarte w streszczeniach w przyszłości będą wpływały na niską jakość analiz bibliometrycznych wykorzystujących element opisu.

Autorka zdaje sobie sprawę z istniejących ograniczeń przeprowadzonej analizy bibliometrycznej. Wynikają one głównie z faktu:

- ograniczenia do wybranych baz bibliograficznych Web o Science, SCOPUS z pominięciem dorobku w postaci monografii i raportów; docelowo na potrzeby analizy porównawczej analizie należałoby poddać również zasoby bazy GoogleScholar, która według J. Mingers, E.A.E.C.G. Lipitakis (2010) w odniesieniu do nauk społecznych charakteryzuje się wyższym wskaźnikiem pokrycia publikacjami różnego typu. W przypadku bazy GS należy jednak liczyć się z problemami dotyczącymi wiarygodności i przejrzystości danych;
- ograniczenia językowego związane z wyszukiwaniem w bazach zagranicznych tylko tekstów anglojęzycznych.

Analiza bibliometryczna, mająca w założeniach charakter ilościowy, powinna poprzedzać kolejny etap procesu badawczego, polegający na jakościowej i merytorycznej ocenie treści artykułów, z punktu widzenia zainteresowań badacza.

**dr hab. Joanna Ejdyś, prof. PB**  
Politechnika Białostocka  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [j.ejdys@pb.edu.pl](mailto:j.ejdys@pb.edu.pl)

### Bibliografia

- [1] Klineciewicz K., Żemigala M., Mijał M. (2012), *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*. MNiSW, Warszawa.
- [2] Mazur B. (2015), *Sustainable Human Resource Management. The Attempt Of Holistic Approach*, „Ekonomia i Zarządzania”, Vol. 7(2), pp. 7–12, doi: 10.12846/j.em.2015.02.01.
- [3] Mingers J., Lipitakis E.A.E.C.G. (2010), *Counting the Citations: A Comparison of Web of Science and Google Scholar in the Field of Business and Management*, „Scientometrics”, Vol. 85, pp. 613–625, doi: 10.1007/s11192-010-0270-0.
- [4] Moed H.F. (2010), *Measuring Contextual Citation Impact of Scientific Journals*, „Journal of Informetrics”, Vol. 4, pp. 265–277.
- [5] van Eck N.J., Waltman L., Dekker R., van der Berg J. (2010), *A Comparison of Two Techniques for Bibliometric Mapping: Multidimensional Scaling and VOS*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology”, Vol. 61, No. 12, pp. 2405–2416.
- [6] Zhu S., Takigawa I., Zeng J., Mamitsuka H. (2009), *Field Independent Probabilistic Model for Clustering Multi-field Documents*, „Information Processing and Management”, Vol. 45, No. 5, pp. 555–570.



## ***Social Responsibility as an Object of Scientific Interest – the Results of Bibliometric Analysis***

### **Summary**

At every stage of the development of scientific research on a specific scientific discipline or sub-discipline, taking into account the global nature of the process of knowledge dissemination and the dynamics of change, the researchers ask themselves questions concerning the potential areas of research, the scale of the research conducted so far, the leading research centers and researchers in a given field of research. The tool providing answers to these questions is bibliometrics. The objective of the article was to present the results of the bibliometric analysis of research concerning the issue of Corporate Social Responsibility – CSR. For the purposes of bibliometric analysis, the following tools and

techniques were used: the analysis of trends in terms of the number of publications, citation analysis, the method of co-occurrence of words and clustering (cluster analysis), the mind mapping method. For the analysis, the VOSviewer, XMind software was used, as well as the data analysis tools available in the databases Web of Science and SCOPUS. The conducted analysis of the co-occurrence of words and the attempt to identify clusters has allowed the identification of four research clusters relating to CSR issues. These include: (i) reporting and measurement of results, (ii) relationship with stakeholders, (iii) policies, strategies and standardization as well as (iv) CSR in small and medium-sized enterprises.

### **Keywords**

corporate social responsibilities, bibliometric analysis, research

# **MOŻLIWOŚCI OCENY ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁANIA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE A ICH POLITYKA INFORMACYJNA W ZAKRESIE CSR**

**Danuta Sz wajca**  
**Tomasz L. Nawrocki**

## **Wprowadzenie**

**K**oncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) powstała i rozwinęła się w teorii i praktyce jako odpowiedź na wyzwania stawiane sferze biznesu przez różne środowiska i grupy społeczne, a także społeczeństwo jako całość, zmagające się z poważnymi problemami, takimi jak: degradacja środowiska naturalnego, choroby cywilizacyjne, głód i epidemie oraz nieuczciwe praktyki biznesowe, zwłaszcza marketingowe (Sz wajca, 2013, s. 100–114). Według jej założeń, przedsiębiorstwo jako element systemu społeczno-politycznego i poniekąd „sprawca” wielu z tych problemów, nie może kierować się w swojej działalności bezwzględny dążeniem do maksymalizacji zysku, ale powinno aktywnie reagować na trudności w swoim bliższym i dalszym otoczeniu, uczestnicząc w ich rozwiązywaniu. Jest to nie tylko jego powinność i forma zadośćuczynienia za negatywny wpływ na środowisko naturalne i społeczne, ale także działanie we własnym interesie. Wielu autorów twierdzi, że świadome i konsekwentne stosowanie zasad CSR w praktyce przynosi wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i otoczeniu (Papania i in., 2008, s. 7–8; Dymowski, 2011, s. 79–105).

Wdrażanie zasad CSR do praktyki działalności przedsiębiorstw wywołało, po pierwsze, potrzebę określania standardów dotyczących jej mierników i wskaźników, głównie dla celów sprawozdawczych, a po drugie, potrzebę tworzenia metod i narzędzi pomiaru efektów ich stosowania (Aupperle i in., 1985, s. 446–447). Pierwsza potrzeba wynika z dwóch zasadniczych przyczyn: zapotrzebowania społeczeństwa na transparentną informację ze strony świata biznesu oraz chęć dzielenia się wiedzą o działaniach CSR przez same przedsiębiorstwa. Z jednej strony różne grupy społeczne, organizacje pozarządowe, społeczności lokalne domagają się ujawniania informacji na temat np. wpływu produkowanych dóbr i usług na środowisko, traktowania pracowników czy wspierania rozwoju lokalnego, a z drugiej strony przedstawiciele świata biznesu pragną informować społeczeństwo o swoim społecznym zaangażowaniu, aby budować pozytywny wizerunek i wzmacniać reputację wśród interesariuszy (Hess, 2001, s. 307–330). Z kolei potrzeba pomiaru wymiernych efektów podejmowania aktywności z obszaru CSR jest generowana głównie przez środowiska biznesowe, kierujące się kryteriami ekonomiczności.

Ocena i pomiar stopnia zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne, a zwłaszcza ich wpływu na wyniki działalności biznesowej, są obszarem szczególnego zainteresowania kadr menedżerskich, inwestorów i akcjonariuszy od wielu lat. Ogólnie nie kwestionuje się potrzeby takiego pomiaru zarówno z punktu widzenia biznesu, jak i społeczeństwa, zwraca się jednak uwagę na problem znalezienia odpowiednich instrumentów pomiaru (Carroll, 2000, s. 473). Jak dotąd nie opracowano bowiem jednolitej, powszechnie wykorzystywanej i akceptowanej metodyki w tym zakresie.

Celem opracowania jest ocena możliwości wykorzystania informacji o CSR, publikowanych przez przedsiębiorstwa, do określenia stopnia ich zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialne. Badanie przeprowadzono w odniesieniu do spółek notowanych na GPW w Warszawie. W części teoretycznej zastosowano metodę krytycznej analizy literatury z zakresu CSR, natomiast w części empirycznej – metodę analizy treści dotyczących społecznej aktywności spółek giełdowych, zawartych w raportach rocznych, raportach CSR i kodeksach etycznych oraz na stronach internetowych.

### **Idea CSR, korzyści dla przedsiębiorstw oraz znaczenie dla interesariuszy**

Idea CSR dotyczy prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z prawem i międzynarodowymi normami etycznymi, z uwzględnieniem interesów różnych grup społecznych, w taki sposób, aby przyczyniała się do zrównoważonego rozwoju i poprawy życia całego społeczeństwa. W koncepcji tej zakłada się postrzeganie funkcji przedsiębiorstwa w szerszym (niż ekonomiczny) kontekście, wynikającym z faktu, że jako integralna część środowiska społecznego powinno ponosić współodpowiedzialność za jego stan i rozwój. A. Carroll (1991, s. 39–48) w swoim modelu CSR, opartym na piramidzie potrzeb Masłowa, wskazuje na cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa w hierarchicznym układzie – od podstawowego do wyższego rzędu: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Ekonomiczna odpowiedzialność jest określana jako fundamentalna, podobnie jak egzystencjonalne potrzeby człowieka. Pozostałe poziomy społecznej odpowiedzialności to zobowiązania dodatkowe, mogą powstawać wtedy, kiedy firma osiąga satysfakcjonujący zysk.

Koncepcja CSR powstała i rozwinęła się na bazie oraz równoległe do innych idei i teorii, takich jak: teoria interesariuszy – stakeholder theory, teoria etyki biznesu – business ethics theory, społeczne zaangażowanie biznesu – corporate social performance oraz koncepcja obywatelskiej postawy przedsiębiorstwa – corporate citizenship (Carroll, 1999, s. 268–295). Za fundamentalną dla koncepcji CSR uznaje się teorię interesariuszy, w której podkreślana jest potrzeba prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem: z właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami, ze społecznością lokalną i z przedstawicielami wszelakich organizacji, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa (Paliwoda-Matiolańska, 2009).

Zakres działań i przedsięwzięć CSR jest bardzo szeroki, przy czym wskazuje się na trzy zasadnicze rodzaje aktywności (David i in., 2005, s. 291–313): (i) moralno-etyczną (np. ochrona środowiska naturalnego, uczciwe traktowanie pracowników), (ii) uznaniową (np. wspieranie rozwoju kultury i sztuki, udział w programach pomocowych i akcjach charytatywnych), (iii) relacyjną (np. budowanie długoterminowych relacji z konsumentami, współpraca z interesariuszami).

Aktywność w sferze CSR może przynosić firmie wiele korzyści, które dotyczą przede wszystkim budowania reputacji – jednego z najcenniejszych niematerialnych zasobów współczesnego przedsiębiorstwa (Porter, Kramer, 2006, s. 78–92; Hermann, 2008, s. 51–61; Górczyńska, 2009, s. 55–67). Aktywność ta jest bowiem zauważalna i doceniana przez niemal wszystkie grupy interesariuszy, co pozytywnie wpływa na ich zachowania, postawy i relacje z firmą: konsumenci chętniej kupują jej produkty, pracownicy wykazują większe zaangażowanie i wydajność pracy, partnerzy biznesowi mają większe zaufanie w nawiązywaniu współpracy, inwestorzy są bardziej skłonni do finansowania jej działalności (Haigh, Dardis, 2012, s. 1–16; Pfau i in., 2008, s. 145–154). Szczególnie ważnymi dla przedsiębiorstwa grupami interesariuszy są inwestorzy i akcjonariusze. Praktyka pokazuje, że w swoich decyzjach inwestycyjnych w coraz większym stopniu zaczynają oni doceniać społeczne zaangażowanie spółek (Deloitte, GPW, 2012; Jedynak, 2012, s. 161–172; Pelozo, Shang, 2011, s. 117–135).

Generalnie, korzyści ze stosowania zasad CSR można podzielić na (Ratajczak, Stawicka, 2008, s. 135): zewnętrzne (np. budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku, wzrost zaufania ze strony dotychczasowych klientów oraz pozyskiwanie nowych, wzrost zainteresowania inwestorów), wewnętrzne (np. dobra informacja i komunikacja wewnątrz firmy, większe zaangażowanie pracowników, poprawa w obszarze kultury organizacyjnej) i społeczne (np. edukacja społeczeństwa, poprawa stanu środowiska naturalnego).

Należy zaznaczyć, że stosowanie zasad CSR może skutecznie służyć kreowaniu pozytywnej reputacji, jeżeli są one motywowane szczerymi intencjami i traktowane jako wewnętrzne wartości i potrzeba przedsiębiorstwa. Jeżeli natomiast koncepcja CSR jest wykorzystywana jedynie jako instrument wspierający realizację bieżących celów marketingowych, jego rola ogranicza się do budowania doraźnego, niezbyt trwałego wizerunku (Szwajca, 2014, s. 341–352).

### **Koncepcje i narzędzia oceny zaangażowania przedsiębiorstw w działalność społecznie odpowiedzialną**

W literaturze można spotkać wiele alternatywnych metod i narzędzi pomiaru CSR, takich jak: oceny ekspertów, sondaże wśród kadry zarządzającej, indeksy giełdowe dla spółek społecznie odpowiedzialnych, indeksy reputacyjne, analiza zawartości dokumentacji firmowej, studia przypadków, a także różnego rodzaju wskaźniki

(np. poziomu zanieczyszczeń, przestępstw korporacyjnych). Próbę klasyfikacji stosowanych i proponowanych przez różnych autorów i badaczy narzędzi pomiaru podjęła M. Wronka (2011, s. 261), umieszczając je w siedmiu następujących kategoriach: (i) benchmarking osiągnięć i narzędzia rankingowe, (ii) certyfikacja i akredytacja, (iii) wytyczne dotyczące sprawozdawczości, (iv) sieci oparte na zasadzie dobrowolnego udziału, (v) analiza treści publikacji korporacyjnych, (vi) skale ocen, (vii) tworzenie cząstkowych wskaźników w ramach BSC.

W ramach pierwszej kategorii mieszczą się indeksy spółek odpowiedzialnych społecznie (reputacyjne) oraz wszelkiego rodzaju międzynarodowe rankingi społeczne, należące do najczęściej stosowanych metod oceny działań CSR, w tym m.in. (Márquez, Fombrun, 2005, s. 304; Fombrun, 2007, s. 144–53): *Dow Jones Sustainability Index*, *FTSE4Good*, *Fortune Index*, *Canadian Social Investment Database*, *100 Most Admired Companies*, *Corporate Health & Safety Performance Index*, *Business in the Community*.

Druga kategoria: certyfikacja i akredytacja, dotyczy stosowania międzynarodowych norm: ISO14001 (ISO, 2015), SA 8000 (Rok, 2001) oraz ISO 26000 (PKN, 2012).

W ramach trzeciej kategorii zasadniczym narzędziem jest *Sustainability Reporting Guidelines*, opracowane przez *Global Reporting Initiative* (GRI) w 2000 roku w celu rozpowszechniania i propagowania wytycznych dotyczących raportów odnoszących się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, rządów i organizacji pozarządowych. Wytyczne te przeznaczone są dla organizacji, które chcą przedstawiać raporty dotyczące gospodarczych, ekologicznych lub społecznych aspektów ich działalności, produktów czy usług (European Commission, 2004). Innym narzędziem może być także norma AA 1000 (*Account Ability 1000 Standard*), służąca do charakterystyki społecznej i etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, umożliwiającą porównywanie stanu aktualnego z założonym (*The Institute of Social and Ethical Account Ability*, 1999).

Czwarta kategoria dotyczy norm i praktyk zrównoważonego rozwoju i zarządzania środowiskowego, których dobrowolnie chcą przestrzegać przedsiębiorstwa w swojej działalności. Można tu podać przykład „Zasad Równikowych” – *The Equator Principles*, propagowanych przez Międzynarodową Korporację Finansową i Bank Światowy oraz grupy członkowskie umożliwiające benchmarking między organizacjami i dzielenie się dobrymi praktykami ([equator-principles.com](http://equator-principles.com), 2013).

Kolejną kategorią jest analiza treści zawartych w publikacjach korporacyjnych na temat aktywności w obszarze CSR (raportach rocznych, sprawozdaniach finansowych, na stronach internetowych). Stosując tę metodę, należy jednak zdawać sobie sprawę z możliwości wystąpienia istotnych rozbieżności pomiędzy tym, co firma deklaruje w swoich raportach, aby budować pożądany wizerunek, a tym, co rzeczywiście realizuje.

Szosta kategoria to skale ocen, dość często używane do pomiaru postaw i systemu wartości jednostek – menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa. Przykładami mogą być skale PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*) lub opracowana przez Aupperle (Wronka,

2011, s. 268). Przykładem skali mierzących CSR na poziomie organizacyjnym może być skala zaproponowana przez T. Maignan i O.C. Ferrell (2000, s. 284–285), oparta na koncepcji obywatelskiej postawy firmy. Chodzi w niej o zbadanie stopnia, w jakim przedsiębiorstwa spełniają wymagania stawiane im przez interesariuszy w wymiarze gospodarczym, prawnym oraz etycznym, przy czym bierze ona pod uwagę jedynie trzy podstawowe grupy interesariuszy: klientów, pracowników i opinię publiczną.

Ostatnią kategorią jest tworzenie cząstkowych wskaźników w ramach Zrównoważonej Karty Wyników (ang. *Balanced Scorecard* – BSC) w poszczególnych obszarach/perspektywach tego narzędzia (finansowej, klienta, rozwoju i procesów wewnętrznych), np. (Rok, 2004): relacja zagospodarowanych odpadów do wytworzonych (*recycling*), relacja pracowników uczestniczących w szkoleniach do łącznej liczby pracowników, relacja godzin zwolnień chorobowych do godzin przepracowanych, środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne, relacja liczby przyjętych reklamacji do zgłoszonych. Przydatność tej koncepcji w praktyce ma jednakże ograniczony charakter ze względu na to, iż nie stworzono jeszcze ujednoliconego systemu takich wskaźników, tak aby możliwe było porównywanie stopnia zaangażowania poszczególnych przedsiębiorstw w działania CSR na poziomie strategicznym.

## Polityka informacyjna spółek notowanych na GPW w zakresie CSR

Ocenę polityki informacyjnej, a zarazem sprawozdawczości, spółek giełdowych w zakresie działalności społecznie odpowiedzialnej przeprowadzono na przełomie lipca i sierpnia 2015 roku na podstawie analizy treści ujawnionych przez krajowe spółki notowane na GPW w Warszawie na ich firmowych stronach internetowych oraz w opublikowanych przez nie raportach rocznych, raportach CSR i kodeksach etycznych (GPW, 2015). Próba badawcza wyniosła 423 podmioty reprezentujące 28 różnych sektorów wykazywanych przez GPW w Warszawie, przy czym z uwagi na pewne podobieństwa niektóre sektory połączono w większą zbiorowość, co spowodowało ograniczenie ich ilości do 26 – jeden podmiot tworzący sektor ubezpieczeniowy dołączono do spółek finansowych, a podmiot konglomeratowy połączono ze spółkami z grupy „przemysł inne”. Spośród badanych podmiotów: ok. 16% było zaliczanych przez GPW w Warszawie do segmentu spółek dużych (L) o kapitalizacji ponad 250 mln euro; ok. 25% do segmentu spółek średnich (M) o kapitalizacji między 50 a 250 mln euro; ok. 42% do segmentu spółek małych (S) o kapitalizacji między 5 a 50 mln euro; a reszta – ok. 17% – do segmentu spółek bardzo małych (B) o kapitalizacji poniżej 5 mln euro.

Realizację wskazanego na wstępie niniejszego punktu przedmiotu badania oparto na wykorzystanym już wcześniej podejściu, dotyczącym oceny polityki informacyjnej spółek giełdowych w zakresie działalności innowacyjnej (Nawrocki, Żabka, 2011, s. 3–12) oraz kapitału ludzkiego (Nawrocki, Zieliński, 2014, s. 46–56). W ujęciu szczegółowym przeprowadzone badanie polegało na rodzajowej



analizie źródeł informacji o społecznie odpowiedzialnej działalności badanych podmiotów, a także analizie zakresu oraz formy ujawnianych informacji.

W odniesieniu do pierwszej części badania (rodzajowa analiza źródeł informacji) skoncentrowano się na identyfikacji sposobu informowania przez badane spółki o ich działalności społecznie odpowiedzialnej z uwzględnieniem następujących możliwości w tym zakresie: (i) – firmowa strona internetowa, (ii) – punkt lub punkty w raporcie rocznym, osobny raport CSR z rozróżnieniem na aktualny – (iii) i nieaktualny (za okres wcześniejszy aniżeli poprzedni rok) – (iv), tabela GRI – (v), kodeks etyczny – (vi), całkowity brak informacji – (vii).

Z kolei w przypadku analizy zakresu i formy ujawnianych informacji oceniono ich treść pod kątem działań podejmowanych przez badane spółki na rzecz klientów, pracowników, społeczeństwa i środowiska naturalnego, przyjmując przy tym czterostopniową skalę:

- dla oceny zakresu: „informacja szczegółowa” – poruszająca wiele aspektów działań w danym obszarze, „informacja ogólna/szczegółowa” – pośrednia między szczegółową i ogólną, „informacja ogólna” – wzmianka o podejmowanych działaniach, „brak informacji”;
- dla oceny formy: „informacja szczegółowa” – opisowa z uwzględnieniem licznych wielkości liczbowych i wskaźników, „informacja opisowa/szczegółowa” – opisowa z ograniczonym uwzględnieniem wielkości liczbowych i wskaźników, „informacja opisowa” – sam opis działań, najczęściej dość ogólny, bez wielkości liczbowych i wskaźników, „brak informacji”.

Wyniki uzyskane w toku przeprowadzonego badania zaprezentowano w trzech ujęciach: (i) biorąc pod uwagę całość próby badawczej; (ii) biorąc pod uwagę rozróżnienie na spółki duże (L), średnie (M), małe (S) i bardzo małe (B) oraz (iii) biorąc pod uwagę rozróżnienie na poszczególne sektory. W ramach każdego ujęcia w pierwszej kolejności skupiono się na kwestii rodzajowego zróżnicowania źródeł informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej, a następnie na jej zakresie i formie.

Biorąc pod uwagę pierwsze z wyróżnionych wyżej ujęć, tj. całość próby badawczej, politykę informacyjną krajowych spółek notowanych na GPW w Warszawie w zakresie działalności społecznie odpowiedzialnej, należy ocenić generalnie nisko, jeśli nie bardzo nisko. Głównym źródłem informacji o niej są firmowe strony internetowe, przy czym dotyczy to jedynie ok. 35% spółek. Jeszcze mniejsze odsetki dotyczą informowania za pośrednictwem raportów rocznych – ok. 18%, odrębnych raportów CSR – ok. 7% (łącznie aktualne – ok. 5% i nieaktualne – ok. 2%) oraz kodeksów etycznych – ok. 2%. Warto w tym miejscu również odnotować, że nie wszystkie raporty CSR zawierały tabelę GRI (tu odsetek wyniósł ok. 6%), która stanowi niejako wyznacznik odpowiedniej szczegółowości i poziomu jakościowego informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej (szczegółowy opis podejmowanych działań podparty licznymi wskaźnikami).

Uwzględniając dodatkowo strukturę wykorzystania przez badane spółki poszczególnych możliwości informowania o działalności społecznie odpowiedzialnej, stwier-

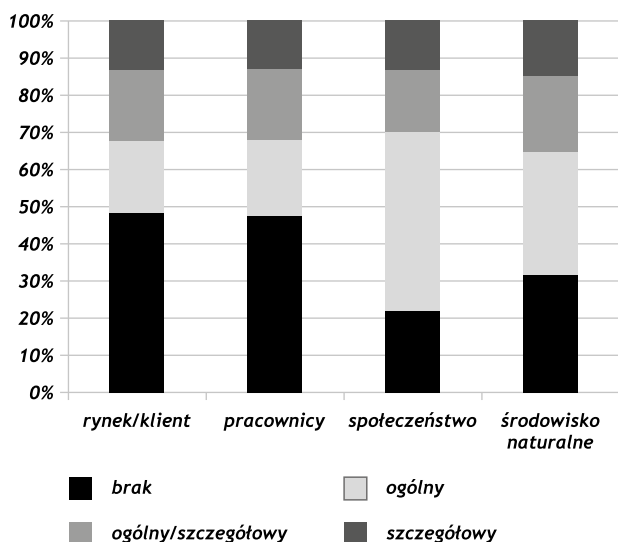
dzono, że na wykorzystaniu wszystkich wyodrębnionych rodzajów źródeł koncentruje się jedynie ok. 5% z nich, a aż ok. 61% nie publikuje żadnych informacji w tym zakresie. Reszta, tj. ok. 34%, cechuje się wykorzystaniem różnych kombinacji źródeł z mniejszymi lub większymi brakami.

Istotny mankament polityki informacyjnej w zakresie działalności społecznie odpowiedzialnej badanych spółek stanowi również zakres (rys. 1) i forma (rys. 2) publikowanych treści w podziale na wyróżnione wcześniej obszary tematyczne. Spośród ogółu badanych podmiotów informujących o tego typu działaniach (ok. 39% całości próby badawczej) można stwierdzić spore odsetki braków informacji. W największym zakresie (blisko 50%) dotyczą one działań podejmowanych na rzecz klientów, czy też szerzej rynku, oraz pracowników. W odniesieniu do działań na rzecz społeczeństwa oraz środowiska naturalnego braki informacyjne są relatywnie mniejsze, lecz mimo wszystko dość znaczne – odpowiednio ok. 20% i ok. 30%. Jednocześnie należy odnotować, że zakres przekazywanych treści (jeśli w ogóle są przekazywane) najczęściej jest ogólny, a forma opisowa, co właściwie wyklucza w miarę obiektywną ocenę porównawczą badanych spółek pod kątem ich zaangażowania w działalność społecznie odpowiedzialną.

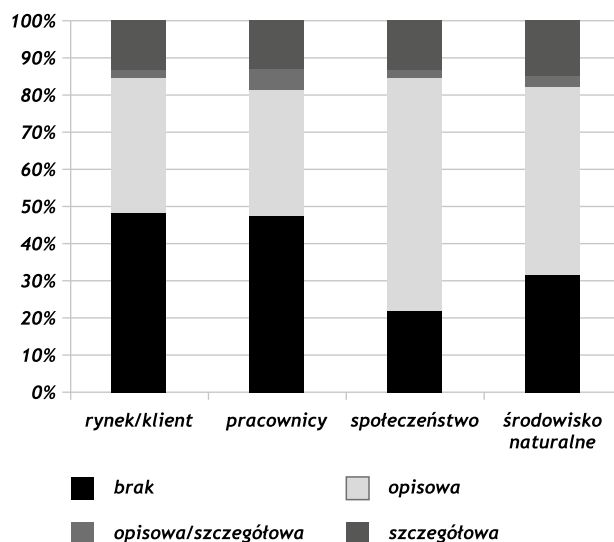
Jakkolwiek przedstawione wyżej wnioski nie napawają optymizmem, to prezentując uzyskane w toku badania wyniki w podziale na określone grupy spółek, można dostrzec pewne pozytywne.

Na rysunkach poniżej przedstawiono sytuację badanych spółek w zakresie rodzajowego zróżnicowania źródeł informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej (rys. 3 i 4) oraz jej zakresie i formie (rys. 5 i 6) w podziale na spółki duże (L), średnie (M), małe (S) oraz bardzo małe (B). W przypadku zakresu i formy publikowanych treści skupiono się tylko na podmiotach informujących o działalności społecznie odpowiedzialnej.

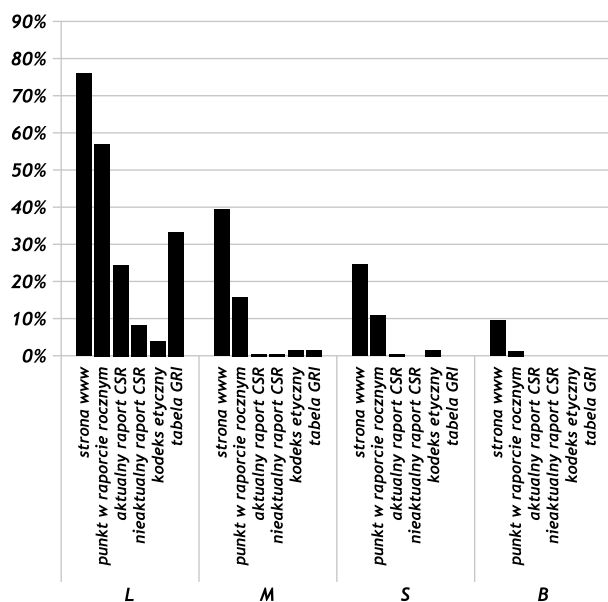
Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki oraz porównując je z omówionymi wcześniej wynikami całościowymi (patrz rys. 1 i 2), należy zauważyć, że najkorzystniej pod względem informowania o działalności społecznie odpowiedzialnej prezentują się spółki duże (L), choć jednocześnie nie jest to sprawozdawczość, którą można by było określić mianem „otwartej” – ok. 15% z nich w ogóle nie informuje o działaniach z zakresu społecznie odpowiedzialnego biznesu; jako główne źródło informacji wykorzystywane są przede wszystkim firmowe strony internetowe i raporty roczne (osobne raporty CSR z tabelami GRI publikuje jedynie ok. 30% dużych spółek), a zakres i forma przekazywanych treści w mniej niż połowie ma charakter szczegółowy, przy czym w odniesieniu do kwestii klienta/rynku oraz pracowników odsetek braku informacji wynosi sporo, bo ok. 30%. Przechodząc do kolejnych grup spółek wyodrębnionych ze względu na kryterium wielkości, można stwierdzić stopniowe pogarszanie się sytuacji w odniesieniu zarówno do rodzajowego zróżnicowania źródeł informacji, jak i zakresu i formy publikowanych treści. Należy tu jednocześnie zauważyć, że w przypadku każdej z grup relatywnie najmniejsze braki informacyjne dotyczyły kwestii zaangażowania badanych podmiotów w działania na rzecz społeczeństwa, a największe – kwestii klientów/rynku oraz pracowników.



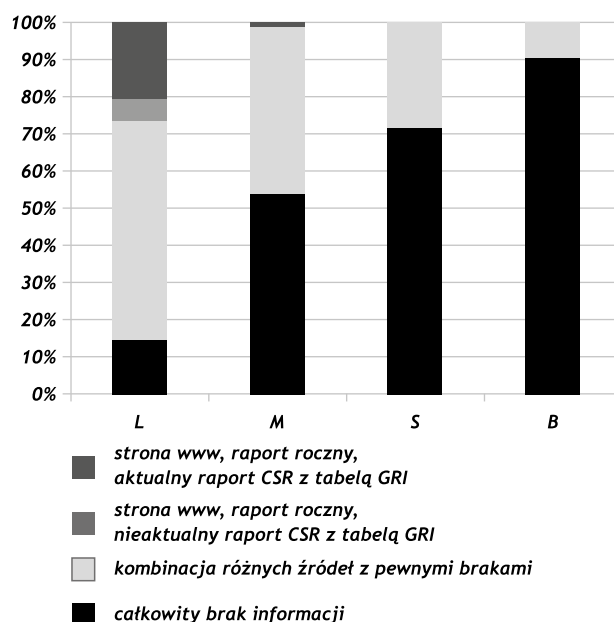
Rys. 1. Zakres informacji - całość próby badawczej  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Forma informacji - całość próby badawczej  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Źródła informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej ze względu na wielkość spółek  
Źródło: opracowanie własne

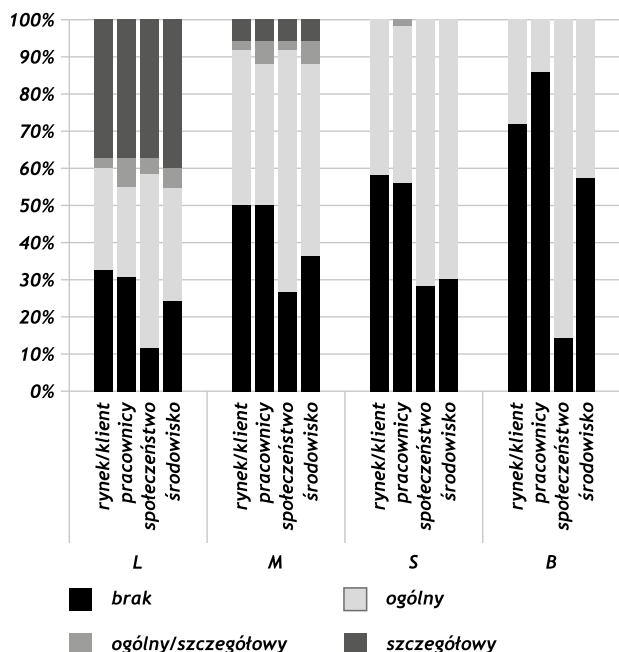


Rys. 4. Struktura wykorzystania różnych możliwości informowania o działalności społecznie odpowiedzialnej ze względu na wielkość spółek  
Źródło: opracowanie własne

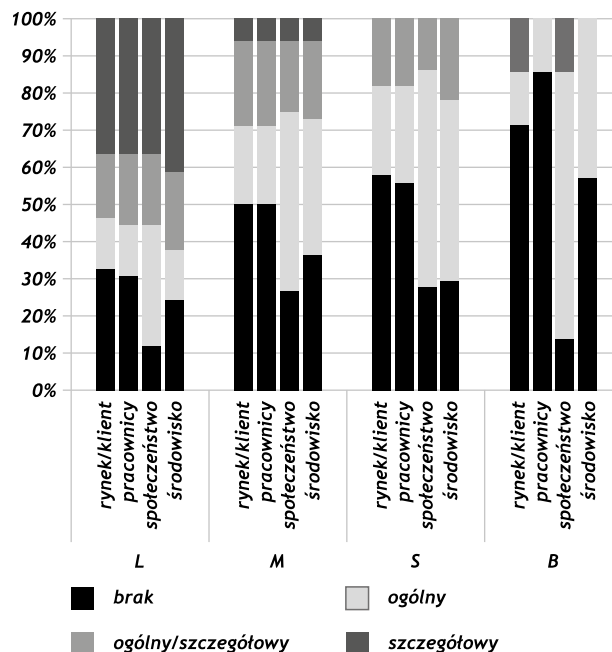
Znaczne zróżnicowanie polityki informacyjnej w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w badanych spółkach można również zaobserwować w zależności od ich przynależności sektorowej (rys. 7). Można tu wyróżnić trzy zasadnicze grupy: (A) podmiotów prowadzących najbardziej otwartą sprawozdawczość – spółki z sektorów: surowce, energetyka, banki, paliwa oraz chemia; (B) podmiotów o sprawozdawczości nie tyle przeciętnej co raczej dość mało otwartej – spółki z sektorów: przemysł inne, motoryzacja, budownictwo, metalowy, elektromaszynowy, spożywczy, materiały budowlane, tworzywa sztuczne, telekomunikacja, handel hurtowy, usługi inne oraz informatyka (między 50 a 85% braków informacyjnych) oraz (C) podmiotów naj-

słabiej informujących – spółki z sektorów: media, rynek kapitałowy, handel detaliczny, finanse, hotele i restauracje, drzewny, farmacja, deweloperzy oraz lekki (średnia wielkość braków informacyjnych sięga ponad 85%).

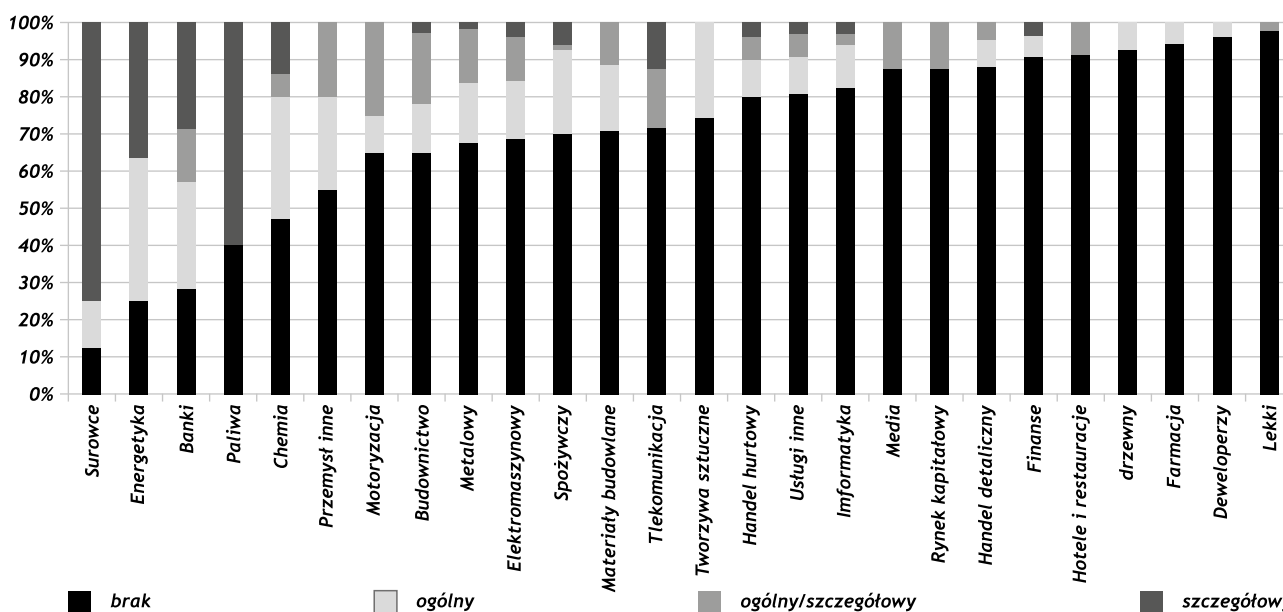
Przedstawiony wyżej podział wykorzystano do prezentacji bardziej szczegółowej oceny polityki informacyjnej badanych spółek w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu, z uwzględnieniem ich zróżnicowania sektorowego, zarówno w odniesieniu do rodzajowego zróżnicowania źródeł informacji (rys. 8 i 9), jak i zakresu oraz formy publikowanych treści (rys. 10 i 11). Przedstawione wielkości stanowią uśrednione wartości sektorów dla wyróżnionych grup spółek.



Rys. 5. Zakres informacji ze względu na wielkość spółek  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Forma informacji ze względu na wielkość spółek  
Źródło: opracowanie własne

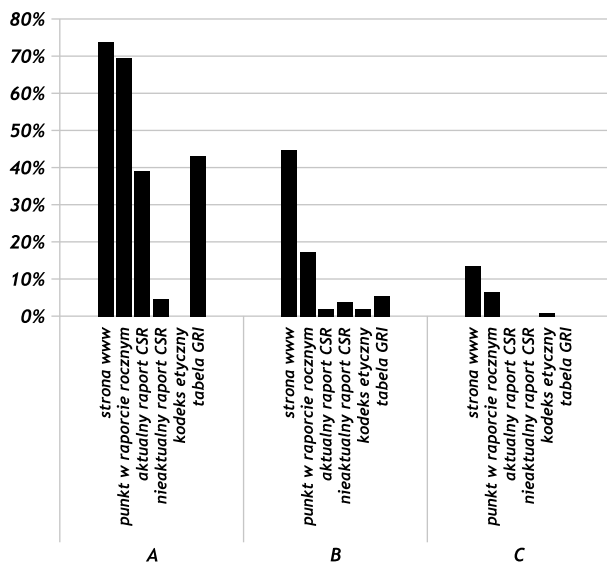


Rys. 7. Odsetek przeciętnej oceny zakresu informacji dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu spółek notowanych na GPW w Warszawie w zależności od przynależności sektorowej  
Źródło: opracowanie własne

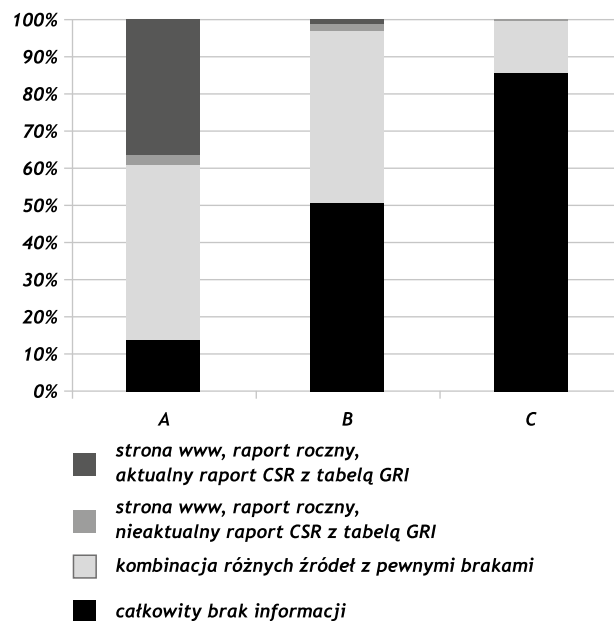
Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że spółki z sektorów składających się na grupę A cechują się najmniejszym odsetkiem całkowitego braku informowania o działalności społecznie odpowiedzialnej (rys. 9), jednocześnie w największym stopniu spośród wyróżnionych grup wykorzystując różne możliwości przekazywania treści o tej tematyce (rys. 8).

Jeśli natomiast chodzi o zakres i formę ujawnianych informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej (rys. 10 i 11), można zauważyć, że w wymienionych sektorach odsetek braków informacyjnych w poszczególnych obszarach tematycznych jest relatywnie najmniejszy (zwłaszcza

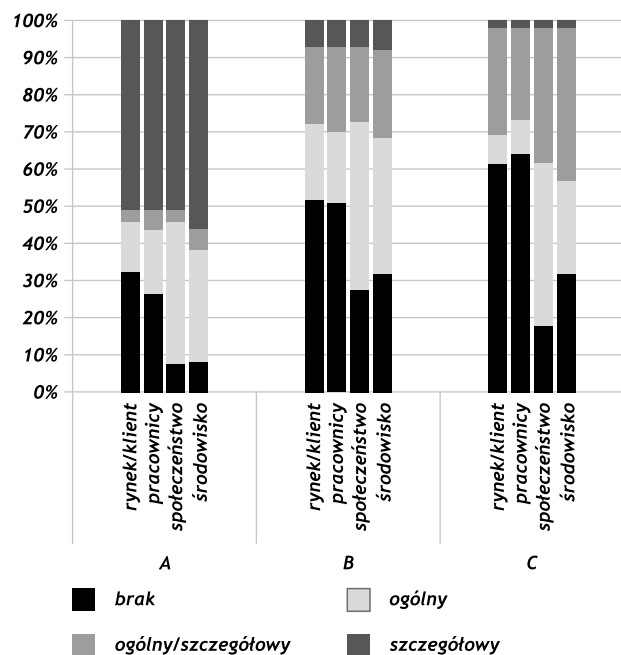
w odniesieniu do kwestii społeczeństwa i środowiska naturalnego), przy jednoczesnym najwyższym odsetku informacji szczegółowych (w odniesieniu do wszystkich obszarów jest to poziom ok. 50%). W przypadku podmiotów z sektorów składających się na pozostałe dwie grupy zarówno pod względem rodzajowego zróżnicowania źródeł informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej, jak i jej zakresu i formy sytuacja prezentuje się znacznie gorzej – ilość braków informacyjnych jest wyraźnie wyższa, a ujawniane informacje mają głównie opisową formę, co właściwie uniemożliwia jakąkolwiek analizę porównawczą.



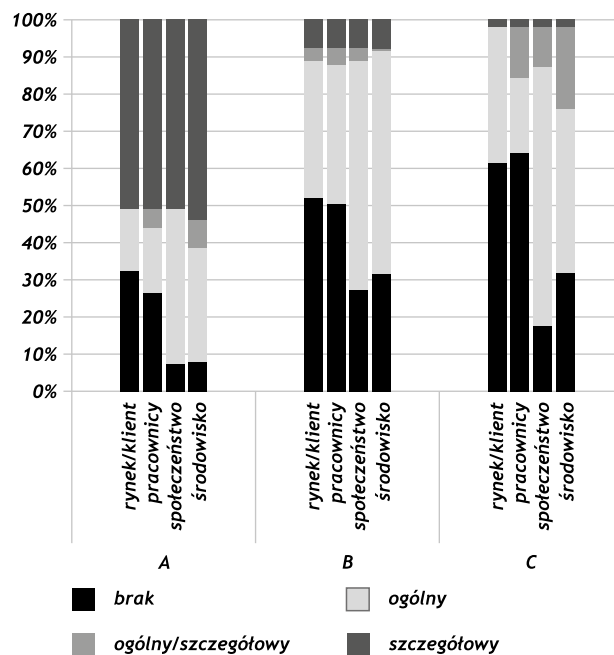
Rys. 8. Źródła informacji o działalności społecznie odpowiedzialnej ze względu na przynależność sektorową spółek  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 9. Struktura wykorzystania różnych możliwości informowania o działalności społecznie odpowiedzialnej ze względu na przynależność sektorową spółek  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 10. Zakres informacji ze względu na przynależność sektorową spółek  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 11. Forma informacji ze względu na przynależność sektorową spółek  
Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że możliwości wykorzystania polityki informacyjnej spółek notowanych na GPW w Warszawie w zakresie CSR do oceny stopnia ich zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialne są bardzo ograniczone. Za takim wnioskiem przemawiają następujące przesłanki. Po pierwsze, nie wszystkie spółki ujawniają informacje o działaniach CSR. Okazuje się, że aż 61% z nich nie publikuje żadnych

danych o swojej społecznej aktywności, z czego można wnosić, że albo w ogóle jej nie prowadzą, albo nie chcą o niej mówić. Po drugie, jakość publikacji pod względem formy, zakresu i treści pozostałych 39% spółek pozostawia wiele do życzenia. W większości przypadków są to ogólnikowe informacje umieszczane na firmowych stronach internetowych. Jedynie ok. 7% analizowanych spółek prezentuje odrębne raporty CSR, a tylko 6% z nich zawiera tabelę GRI, traktowaną jako wyznacznik odpowiedniej szczegółowości

i jakości informacji o CSR. Odnośnie do zakresu przekazywanych treści, to najczęściej jest on bardzo ogólny i wycinkowy (największe braki informacji dotyczą działań podejmowanych na rzecz klientów i pracowników, a najmniejsze – na rzecz społeczeństwa), a forma jest opisowa (bez ujęć liczbowych), co uniemożliwia dokonywanie obiektywnych ocen porównawczych między spółkami z danego sektora.

Jeżeli chodzi o zróżnicowanie jakości polityki informacyjnej w zakresie CSR ze względu na wielkość przedsiębiorstwa i sektor, to relatywnie najlepsza sytuacja dotyczy spółek dużych oraz pochodzących z sektorów: *surowce, energetyka, banki, paliwa oraz chemia*. Można przypuszczać, że duże spółki podejmują szersze działania CSR ze względu na większe możliwości finansowe, natomiast wymienione sektory (może oprócz banków) charakteryzują się znaczną skalą oddziaływania na środowisko naturalne, co niejako wymusza w ich przypadku większą aktywność na polu działalności społecznie odpowiedzialnej.

---

**dr hab. Danuta Sz wajca**  
**Politechnika Śląska**  
**Wydział Organizacji i Zarządzania**  
 e-mail: [danuta.sz wajca@polsl.pl](mailto:danuta.sz wajca@polsl.pl)

---

**dr inż. Tomasz L. Nawrocki**  
**Politechnika Śląska**  
**Wydział Organizacji i Zarządzania**  
 e-mail: [tomasz.nawrocki@polsl.pl](mailto:tomasz.nawrocki@polsl.pl)

## Bibliografia

- [1] Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. (1985), *An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal”, Vol. 28, No. 2, pp. 446–463.
- [2] Carroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, Vol. 34, No. 4, pp. 39–48.
- [3] Carroll A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society”, Vol. 38, No. 3, pp. 268–295.
- [4] Carroll A.B. (2000), *A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement*, „Business & Society”, Vol. 39, No. 4, pp. 466–478.
- [5] David P., Kline S., Dai Y. (2005), *Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model*, „Journal of Public Relations Research”, Vol. 17, No. 3, pp. 291–313.
- [6] Deloitte, GPW (2012), *Decyzje inwestycyjne a odpowiedzialny biznes*, [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/Raport-decyzje\\_inwestycyjnePL.pdf](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/Raport-decyzje_inwestycyjnePL.pdf), data dostępu: 23.08.2015 r.
- [7] Dymowski J. (2011), *Społeczna odpowiedzialność a biznes*, [w:] M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa, s. 79–105.
- [8] equator-principles.com (2013), *Zasady równikowe – Equator principles*, [http://www.equator-principles.com/resources/equator\\_principles\\_III.pdf](http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_III.pdf), data dostępu: 18.08.2015 r.
- [9] European Commission (2004), *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- [10] Fombrun Ch.J. (2007), *List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 10, No. 2, pp. 144–153.
- [11] Gorczyńska A. (2009), *Rola zasobów niematerialnych w decyzjach dotyczących międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 2, s. 55–67.
- [12] GPW (2015), *Wskaźniki spółek notowanych na GPW w Warszawie*, [http://www.gpw.pl/wskazniki\\_spolek](http://www.gpw.pl/wskazniki_spolek), data dostępu: 21.08.2015 r.
- [13] Haigh M.M., Dardis F. (2012), *The Impact of Apology on Organization – Public Relationships and Perceptions of Corporate Social Responsibility*, „Public Relations Journal”, Vol. 6, No. 1, pp. 1–16.
- [14] Hermann S.P. (2008), *Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation*, [in:] M. Huber, S. O’Gorman (eds.), *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg, pp. 51–61.
- [15] Hess D. (2001), *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11, No. 2, pp. 307–330.
- [16] ISO (2015), *Introduction to ISO 14001:2015*, [http://www.iso.org/iso/introduction\\_to\\_iso\\_14001.pdf](http://www.iso.org/iso/introduction_to_iso_14001.pdf), access date: 22.08.2015.
- [17] Jedynak T. (2012), *Efektywność strategii inwestycji w akcje spółek społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Respect Index*, Zeszyty Naukowe PTE, Nr 12, s. 161–172.
- [18] Maignan I., Ferrell O.C. (2000), *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 23, No. 3, pp. 283–297.
- [19] Márquez A., Fombrun Ch.J. (2005), *Measuring Corporate Social Responsibility*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 7, No. 4, pp. 304–308.
- [20] Nawrocki T., Żabka A. (2011), *Działalność innowacyjna spółek giełdowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 11, s. 3–12.
- [21] Nawrocki T., Zieliński M. (2014), *Kapitał ludzki w spółkach notowanych na GPW*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 2, s. 46–56.
- [22] Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [23] Papania L., Shapiro D.M., Pelozo J. (2008), *Social Impact as a Measure of Fit between Firm Activities and Stakeholder Expectations*, „International Journal of Business Governance and Ethics”, Vol. 4, No. 1, pp. 3–16.
- [24] Pelozo J., Shang J. (2011), *How Can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 39, No. 1, pp. 117–135.

- [25] Pfau M., Haigh M.M., Sims J., Wigley S. (2008), *The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 11, No. 2, pp. 145–154.
- [26] Polski Komitet Normalizacyjny (2012), *ISO 26000*, [http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf), data dostępu: 21.08.2015 r.
- [27] Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, No. 12, pp. 78–92.
- [28] Ratajczak M., Stawicka E. (2008), *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, s. 131–41.
- [29] Rok B. (2001), *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu”, Nr 2.
- [30] Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [31] Szvajca D. (2013), *Corporate Social Responsibility versus Marketing – Theoretical and Practical Perspective*, „Human Resources Management and Ergonomics”, Vol. 7, No. 1, pp. 100–114.
- [32] Szvajca D. (2014), *Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu jego reputacji*, „Pragmaty Oikonomias”, Nr 8, s. 341–352.
- [33] The Institute of Social and Ethical Account Ability (1999), *Account Ability 1000*, <http://www.accountability.org/images/content/2/1/213/AA1000%20Framework%201999.pdf>, access date: 18.08.2015.
- [34] Wronka M. (2011), *Metody pomiaru CSR*, [w:] M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa, s. 259–272.

### **Possibility of Assessing Companies' Commitment to Socially Responsible Activities and their Information Policy Regarding CSR**

#### **Summary**

Taking activity in the areas of CSR and increasing their role in building a positive reputation creates a need for assessing and measuring the degree of enterprises involvement in a socially responsible activities. In the past years there have been many methods and tools developed in this area. One of them is a content analysis of corporate publications. The main goal of this study is to identify the possibility of assessing companies' commitment to CSR activities based on information policy of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The study involved a form, scope and content of publications on CSR domestic listed companies.

#### **Keywords**

CSR, information policy, reputation, listed companies, shareholders

# ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ W POLSCE NA TLE TENDENCJI ŚWIATOWYCH

Jan Jeżak

## **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa rodzinne są ważnym elementem każdej gospodarki, a w niektórych regionach świata (Ameryka Południowa i Środkowa oraz Azja) wręcz dominującym. Na rozpoznawaniu ich problemów oraz sposobach wspierania ich rozwoju koncentruje się bogata literatura światowa, głównie amerykańska, chińska, japońska oraz zachodnioeuropejska.

Bogata literatura światowa oraz liczne badania nie znajdują jednak – jak dotychczas – odpowiedniego odzwierciedlenia w literaturze krajów Europy Środkowej i Wschodniej, w tym literaturze polskiej. Mimo szybko zwiększającego się polskiego dorobku literaturowego w tej dziedzinie, złasz-

cza w okresie ostatnich kilku lat<sup>1</sup>, nadal istnieje – moim zdaniem – wyraźna luka poznawcza oraz empiryczna pomiędzy krajową a zagraniczną wiedzą w zakresie teorii i praktyki przedsiębiorstw rodzinnych. Brakuje przede wszystkim szerokich i systematycznych badań empirycznych nad stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce oraz nad szansami i zagrożeniami dla jej dalszego rozwoju.

Pierwszym celem niniejszego opracowania jest, na podstawie analizy literatury przedmiotu i własnych refleksji naukowych, przypomnienie roli i ekonomicznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej oraz specyficznych cech i problemów, z jakimi borykają się

tego typu przedsiębiorstwa. Natomiast drugim celem jest przedstawienie wyników badań własnych nad rolą i stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Rezultaty tych badań skłoniły autora do zaprezentowania w końcowej części artykułu zestawu własnych propozycji zawierających szereg działań, potrzebnych w skali makro- i mikro-ekonomicznej, dla wzmocnienia oraz szybszego rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w naszym kraju.

## ***Ekonomiczne i społeczne znaczenie firm rodzinnych***

**B**adania prowadzone w wielu krajach wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią przeciętnie od 65 do 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, Ameryce Środkowej i Południowej, a także w Europie Zachodniej oraz Azji. Absorbują ok. 70% siły roboczej i wytwarzają przeciętnie od 40 do 70% PKB (Jeżak i in., 2004, s. 16–17). Kraje o największym znaczeniu firm rodzinnych to: Stany Zjednoczone, Meksyk, Argentyna, Chile, Japonia, Singapur oraz Hongkong. Na kontynencie europejskim obszarem najwyższego poziomu aktywności firm rodzinnych są: Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria oraz Francja.

Według najnowszych badań, przeprowadzonych przez międzynarodową firmę doradcą EY, w ujęciu globalnym firmy rodzinne stanowią 66% wszystkich firm i zatrudniają ok. 80% wszystkich pracowników (Family Business Yearbook, 2015).

Po przełomie ustrojowym w 1989 roku przedsiębiorczość rodzinna odradza się także w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, między innymi w: Polsce, Czechach, Rumunii, Bułgarii, na Słowacji, na Węgrzech, oraz w krajach nadbałtyckich, a ostatnio także w Gruzji i na Ukrainie. Polska statystyka – jak dotychczas – nie rejestruje skali oraz ekonomicznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych. Można jedynie przypuszczać – jak zauważa B. Piasecki (1998, s. 139–140) – że firmy rodzinne stanowią dosyć wysoki odsetek polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Na przykład w badaniach prowadzonych przez zespół badawczy pod kierunkiem wspomnianego autora stanowiły one prawie jedną trzecią wszystkich losowo dobranych przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 100 osób.

Podobny wynik przyniosło ogólnopolskie badanie firm rodzinnych przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w drugiej połowie 2009 r. Wykazało ono 37% udział przedsiębiorstw rodzinnych w całej zbiorowości podmiotów zarejestrowanych jako działalność osoby fizycznej (Pierwsze ogólnopolskie ..., 2010, s. 1–2). Nieco wyższy udział wykazały ogólnopolskie badania przeprowadzone w latach 2009–2011 przez zespół badawczy z Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem autora niniejszego artykułu i we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym.

Często spotykanym błędem, zwłaszcza w publikacjach popularnonaukowych, jest kojarzenie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP. Tymczasem firmy te stanowią, zwłaszcza w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej, tak-

że znaczny odsetek dużych przedsiębiorstw, w tym spółek publicznych.

Przez rodziny jest kontrolowana przynajmniej jedna piąta dużych korporacji amerykańskich, kanadyjskich, francuskich oraz nowozelandzkich (La Porta i in., 1999, s. 494–495, 501). Przykładowo firmami rodzinnymi w Stanach Zjednoczonych są tak znane przedsiębiorstwa (i marki), jak: Ford, Wal-Mart, Bechtel, Cargill, Dow-Jones, Forbes, Hewlett-Packard, Hilton, Marriott oraz Levi-Strauss. Z kolei znane marki europejskie to: Auchan, Carrefour, Fiat, Heineken, IKEA, Leroy-Merlin, Michelin. Firmą rodzinną jest również wielki hinduski konglomerat Tata Group oraz największy kolumbijski konglomerat, kontrolowany przez rodzinę Santo Domingo. W strukturze tego ostatniego funkcjonują linie lotnicze, montownie samochodów, browary, spółki telekomunikacyjne oraz spółki z sektora mass mediów (Andrade i in., 2001, s. 82–83). Firmą rodzinną jest także Ayala Corporation, największa firma na Filipinach, która reprezentuje jedną czwartą rynkowej kapitalizacji tamtejszej giełdy papierów wartościowych (Gibson, 2002, s. 127–128).

W Polsce i całej Europie Środkowo-Wschodniej tylko nieliczne firmy zdołały zachować wielopokoleniową ciągłość i silną pozycję rynkową, m.in. A.J. Blikle, Z. Grycan czy też Pierwsza Warszawska Palarnia Kawy „PLUTON” T. i M. Tarasiewiczów (Tarasiewicz, 2013, s. 17–192). Większość powstała dopiero po odrodzeniu się gospodarki rynkowej w tej części Europy, ale mimo to już niektóre z nich konkurują z powodzeniem na rynkach europejskich, jak np. firma Fakro czy Solaris Bus. Inne znane polskie marki rodzinne to: ComArch, Koral, Dr Irena Eris, Fakro, Mokate, Piotr i Paweł, Roleski, Ziaja oraz Bracia Urbanek.

W literaturze przedmiotu można spotkać całą gamę określeń, które próbują zdefiniować istotę firmy rodzinnej. Z punktu widzenia niniejszych rozważań najbardziej trafna wydaje się propozycja D. Jaffe (1990, s. 27–36). Według tegoż autora, firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność oraz posiada przynajmniej 51% udziałów we własności lub kontrolny pakiet akcji w przypadku spółek publicznych. Skupienie własności i władzy w jednym podmiocie, jakim jest firma rodzinna, ma według specjalistów od *family business* szereg zalet. Z ekonomicznego punktu widzenia są one następujące:

- firmy rodzinne są bardziej skłonne do „reinwestowania w siebie” w celu pomnożenia oraz utrzymania majątku dla przyszłych pokoleń,
- nie ulegają częściej pokusie osiągnięcia krótkookresowych korzyści,
- odznaczają się dużą ostrożnością w podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć inwestycyjnych, mając na uwadze bezpieczeństwo finansowe rodziny,
- wykazują stosunkowo dużą odporność na dekonjunkturę (w sytuacjach kryzysowych członkowie rodziny są zdolni do dużych poświęceń),
- stale troszczą się o jakość produktów lub świadczonych usług, co wiąże się z obawą o utratę prestiżu nazwiska rodziny (marki firmy),
- ogólnie rzecz biorąc, charakteryzują się silną orientacją strategiczną w swej działalności.



Z kolei społeczne znaczenie firm rodzinnych wynika nie tylko z tworzonych miejsc pracy, ale także z ich podejścia do pracowników oraz do otoczenia. Przejawia się to m.in. w tym, że firmy rodzinne wykazują:

- większą niż w firmach nierodzinnych troskę o byt pracowników najemnych i ich rodzin,
- mniejszą skłonność do redukcji zatrudnienia w okresach kryzysowych,
- większą gotowość do przekazywania określonych środków na cele charytatywne oraz sponsorowania różnego rodzaju lokalnych inicjatyw i instytucji.

### Specyficzne cechy firm rodzinnych

**N**a system zwany firmą rodzinną składają się dwa odmienne środowiska (podsystemy), ale wzajemnie ściśle powiązane w tym sensie, że zdarzenia zachodzące w jednym środowisku, np. w rodzinie, mogą w istotny sposób wpłynąć na kształt drugiego środowiska, jakim jest firma, i odwrotnie.

S. Freud (1955, s. 68) zauważył, że intensywność relacji pomiędzy rodziną i pracą jest kreowana przez konflikty pomiędzy *lieben und arbeiten* (miłością i pracą). Jednocześnie sugerował, że miłość i praca są głównymi źródłami własnej godności i przyjemności w życiu i tylko wtedy, kiedy są one w równowadze, osiągamy satysfakcję.

Co zatem robić, aby te konflikty pomiędzy „miłością i pracą” nie niszczyły firmy rodzinnej? Pierwszą istotną rzeczą jest uświadomienie sobie, że są to dwa różne światy, rządzące się odmiennymi celami i systemami wartości. **Rodziny**, opierające się na więziach emocjonalnych, **dążą przede wszystkim do stabilności** i równocześnie są przeciwnie zmianom. **Firmy odwrotnie**, jeżeli mają przetrwać, **muszą być otwarte na zmiany**, zwłaszcza w otoczeniu.

Niestety, wiele rodzin o tym zapomina i bardziej troszczy się o interes własny aniżeli o interes firmy. Poza tym, nierozwiązane konflikty pomiędzy członkami rodziny, brak wzajemnego zaufania, rywalizacja między generacjami utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają, wzajemną dyskusję oraz szybkie decydowanie w obliczu pojawiających się szans oraz zagrożeń zewnętrznych. W ten sposób rodzina będąca podporą i naturalnym atutem firmy rodzinnej staje się dla niej największym zagrożeniem. Interes firmy, a także interes rodziny wymaga, aby oba systemy umiały się porozumieć. Potrzebują one bowiem wzajemnej równowagi **pomiędzy oczekiwaniami rodziny a wymaganiami firmy**. To oczywiste, że firma musi kreować określone korzyści dla rodziny, ale również i rodzina powinna kreować określoną wartość dodaną dla firmy – twierdzą J.W. Chua, J.J. Chrisman i L.P. Steier (2003, s. 331–332) – tak, by mogła ona konkurować na wysoce konkurencyjnych rynkach XXI w.

Aby wspomniana wyżej równowaga mogła zaistnieć, potrzebne są – według ekspertów (Carlock, Ward, 2001, s. 4–5) – odpowiednie zasady postępowania oraz odpowiednie praktyki w następujących obszarach funkcjonowania firmy rodzinnej:

- 1) **kontrola nad firmą**, tj. ustalenie przejrzystej struktury własnościowej oraz przejrzystej struktury zarządzania,

w tym procesie podejmowania decyzji przez poszczególnych członków rodziny zaangażowanych bezpośrednio w prowadzenie firmy,

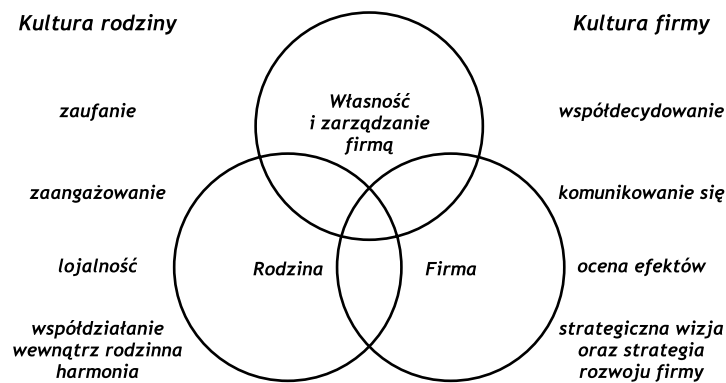
- 2) **kariery zawodowe** członków rodziny – umożliwienie poszczególnym członkom rodziny pracy, awansu i wynagrodzeń według osiągniętych wyników,
- 3) **kapitał firmy** – określenie systemów i umów, na mocy których członkowie rodziny mogą inwestować w firmę oraz wycofywać lub sprzedawać swoje udziały bez naruszania interesów innych członków rodziny,
- 4) **umiejętność rozwiązywania konfliktów** – wczesne identyfikowanie potencjalnych sprzeczności interesów pomiędzy pracą w firmie a życiem osobistym oraz ich łagodzenie poprzez odwoływanie się do wartości służących zachowaniu równowagi między firmą a rodziną,
- 5) **kultura firmy** – rozwój wartości integrujących rodzinę z firmą oraz wykorzystujących atuty firmy rodzinnej, takie jak np. stabilna struktura własnościowa, wysoki stopień identyfikacji z firmą, długofalowe inwestycje w zarządzanie firmą, unikanie nadmiernie ryzykownych inwestycji i inne.

Wszystkie wymienione obszary składają się na określoną jakość funkcjonowania firmy rodzinnej. Nie ulega jednak wątpliwości, że obszarem wiodącym oraz spajającym całość jest kultura firmy rodzinnej. Jeżeli kulturę rozumiemy jako określony zestaw wartości, to w przypadku firmy rodzinnej oznacza ona współistnienie dwóch różnych zestawów wartości, tj. **kultury rodziny** oraz **kultury firmy**. Chodzi o to, aby w obydwu podsystemach dominowały **wartości wzajemnie się wspierające i zarazem współtworzące sprawny i efektywny system zarządzania firmą** (rys. 1).

Ze strony rodziny kluczowymi dla rozwoju firmy wydają się takie wartości, jak: wzajemne zaufanie, zaangażowanie się członków rodziny w sprawy firmy, wzajemna lojalność oraz współdziałanie. Natomiast w systemie firma powinny dominować także wartości budujące zrozumienie i wsparcie ze strony rodziny, jak: wspólne podejmowanie decyzji przez wyznaczonych członków rodziny, wzajemne komunikowanie się, systematyczna ocena efektów pracy firmy oraz pracy członków rodziny pełniących funkcje kierownicze, a także posiadanie strategicznej wizji rozwoju firmy. O sposobach harmonizowania wartości rodziny z wartościami firmy piszą interesująco A. Lewandowska i J. Lipiec (2015, s. 79–107).

W uzupełnieniu tej części rozważań warto dodać, że firmy rodzinne, jako specyficzny typ własności przedsiębiorstwa, mają też kilka istotnych słabości. Są to przede wszystkim takie cechy, jak mała skłonność do podejmowania ryzyka finansowego i korzystania z mechanizmu dźwigni finansowej. Jest to podyktowane obawą przed utratą prywatności i kontroli nad firmą oraz wynikającą stąd tendencją do zachowania zamkniętej struktury własności, czyli świadomej rezygnacji z korzyści, jakie daje np. finansowanie rozwoju firmy poprzez rynek kapitałowy. Przykładem tego typu struktury jest rozwiązanie przyjęte przez holenderski holding piwowski Heineken, w którym od ponad pół wieku o ułamek więcej niż połowa akcji należy do rodziny Heineken. Zdaniem analityków





Rys. 1. Podsystemy rodzina i firma oraz własność i zarządzanie  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Carlock, Ward, 2001, s. 4-5)

giełdowych, struktura ta stoi na przeszkodzie emitowaniu nowych akcji firmy, a tym samym ogranicza możliwość nabywania nowych aktywów. Innego rodzaju słabościami firm rodzinnych są konflikty podsystemów wartości rodziny i firmy oraz konflikty międzypokoleniowe, np. na tle sukcesji władzy i własności rodzinnej. Zredukowanie tych słabości jest jednak możliwe poprzez podejście koncyliacyjne (np. ustanowienie rady rodziny, zaproszenie zewnętrznych negocjatorów), ale w głównym stopniu poprzez profesjonalizację systemu zarządzania, w tym wypracowanie wspólnej wizji przyszłości rodziny i firmy (Jeżak, 2014, s. 64–71).

## Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było określenie ekonomicznego znaczenia polskich przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z tym dokonano analizy wielkości, rodzaju i struktury przedsiębiorstw rodzinnych na tle wszystkich polskich przedsiębiorstw. Tam, gdzie było to możliwe, odnoszono uzyskane wyniki do wyników badań opisujących potencjał firm rodzinnych w innych gospodarkach europejskich<sup>2</sup>. Ponadto przeanalizowano zagadnienie ciągłości pokoleniowej (sukcesji) oraz przygotowanie firmy do międzypokoleniowego transferu własności w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz determinanty wpływające na podejmowanie decyzji w tych firmach. Dodatkowym elementem uwzględnionym w badaniu była weryfikacja wad i zalet wynikających z rodzinnego charakteru firmy oraz postrzegania przez ich przyzmat barier utrudniających rozwój prowadzonej działalności gospodarczej.

Badanie przeprowadzono w trzech etapach. W ramach etapu I (przygotowania badań) dokonano – na podstawie dostępnych analiz, raportów i statystyk – syntezy istniejącego stanu wiedzy w zakresie roli i znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej w Europie. Następnie opracowano kwestionariusz ankiety. Etap ten zakończono sporządzeniem operatu do losowania i przeprowadzeniem losowego, systematycznego doboru próby dla celów badania ankietowego.

Etap II (realizacja badań) rozpoczęto badaniem pilotażowym, dzięki któremu opracowano ostateczną wersję

kwestionariusza ankietowego kierowanego do właścicieli firm lub osób odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie. Zasadnicze badanie ilościowe zostało zrealizowane metodą wywiadu telefonicznego przy wykorzystaniu przez ankietera odpowiednio przygotowanego programu komputerowego (metoda CATI – ang. Computer Aided Telephone Interviewing).

Badania przeprowadzone zostały w latach 2009–2011 na ogólnopolskiej próbie 1501 polskich przedsiębiorstw (rodzinnych i nierodzinnych). Próbę dobrano w taki sposób, by uwzględniała wszystkie przedsiębiorstwa spełniające określone kryteria co do rodzaju działalności i formy własności oraz aktywności, niezależnie od ich rodzinnego bądź nierodzinnego charakteru. Następnie wyodrębniono w badanej zbiorowości firmy rodzinne i dokładniej je zbadano, a także porównano zdefiniowany zbiór ogólnych charakterystyk dla firm rodzinnych z pozostałymi firmami (nierodzinnymi). Formularz ankiety podzielono w związku z tym na dwa bloki. Pierwszy z nich zawierał pytania kierowane do przedstawicieli wszystkich firm, natomiast drugi wyłącznie do firm o określonym zakresie wpływu rodziny na zarządzanie nimi (definiowanych jako rodzinne).

W etapie III przeprowadzono analizę uzyskanych wyników badań przy wykorzystaniu ilościowych metod statystycznych oraz dokonano ich interpretacji. Istotnym elementem była analiza porównawcza ekonomicznego znaczenia firm rodzinnych i nierodzinnych.

## Wyniki badań

W ogólnej populacji polskich przedsiębiorstw liczącej według Głównego Urzędu Statystycznego 2831,5 tys. firm (na koniec 2009 roku) przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły – według naszych analiz – 41,4%. Najczęściej były to firmy będące w całości własnością rodziny, w nielicznych przypadkach także firmy z większościowym udziałem rodziny oraz firmy, w których rodzina posiada, co prawda, mniejszościową liczbę głosów, ale sprawuje kontrolę nad firmą.

W wyodrębnionej zbiorowości firm rodzinnych blisko 40% z nich powstało w ciągu ostatnich 5 lat poprzedzających moment badania. Co trzecia firma ma historię

sięgającą lat 90. XX w., kiedy nastąpiła eksplozja przedsiębiorczości w Polsce. Firmy starsze, o ponad trzydziestoletnim rodowodzie, stanowią nikły, bo zaledwie 1,9% odsetek całej populacji polskich firm rodzinnych (Jeżak i in., 2014, s. 29–30).

Pośród stwierdzonej zbiorowości przedsiębiorstw rodzinnych zdecydowana ich większość (84,1%) znajduje się w rękach pierwszego pokolenia rodzinnych przedsiębiorców. Kolejne 13,2% firm jest prowadzone przez drugie pokolenie przedsiębiorców, a tylko 2,7% firm znajduje się w rękach danej rodziny od przynajmniej trzech pokoleń. Nie trzeba dodawać, że ta struktura polskich firm rodzinnych z punktu widzenia ciągłości międzypokoleniowej jest strukturą typową dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które przechodziły okres transformacji systemowej i znacznie różni się pod tym względem od struktury firm rodzinnych w krajach Europy Zachodniej, takich jak Francja, Wlk. Brytania, Włochy, Hiszpania, czy krajach skandynawskich.

Faktem szczególnie niepokojącym, a związanym w sposób naturalny z przedstawioną wyżej strukturą pokoleniową polskich firm rodzinnych, jest stwierdzona przez nas sytuacja, w której aż 68,4% badanych firm rodzinnych nie ma sprecyzowanych planów co do przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. Jako główną przyczynę tej sytuacji wskazano brak zainteresowania przejęciem firmy ze strony młodego pokolenia. Tylko w 5,5% badanych firm młode pokolenie jest przygotowane do kontynuowania działalności w przyszłości i już obecnie uczestniczy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (Jeżak i in., 2014, s. 29–30).

Dominującą formą prawną, w jakiej polskie rodziny prowadzą działalność gospodarczą, jest formuła jednoosobowej działalności gospodarczej (osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą). W takiej formie funkcjonuje aż 85,5% firm rodzinnych. Kolejnymi formami prawnymi pod względem częstości występowania w przypadku polskich firm rodzinnych są spółki cywilne (8,2%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (3,1%). Firmy rodzinne wybierają zatem najprostsze formy prowadzenia działalności gospodarczej. W porównaniu z firmami nierodzinnymi relatywnie częściej prowadzą one działalność gospodarczą jako osoby fizyczne lub spółki cywilne. Dla firm niemających rodzinnego charakteru bardziej typowe jest prowadzenie działalności w bardziej złożonych formach prawnych, takich jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna.

Wśród firm rodzinnych dominują firmy usługowe (46,9%) oraz handlowe (39,3%), a mniej licznie reprezentowane są firmy z sektorów przetwórstwa przemysłowego (8,4%) oraz budownictwa (5,2%).

Ponad 90% firm rodzinnych uzyskiwało w 2009 r. przychody w wysokości nie większej niż 1,5 mln PLN, a kolejne 7% osiągało przychody pomiędzy 1,5 a 10 mln PLN. Jedynie 1,1% firm rodzinnych osiągało przychody przekraczające 10 mln PLN. Ponad 60% firm rodzinnych osiągało większość przychodów ze sprzedaży na rynku lokalnym. Natomiast dla blisko 40% firm rodzinnych

głównym rynkiem był rynek ogólnokrajowy lub rynki zagraniczne.

Podstawową metodą, którą posługują się firmy rodzinne w konkurovaniu na rynku, jest oferowanie produktów lub usług o wysokiej jakości. Tę metodę konkurowania zadeklarowało 73,3% ogółu firm rodzinnych w badanej próbie. Inną popularną metodą konkurowania, stosowaną przez firmy rodzinne, jest działanie w oparciu o niską cenę (62,8%). Równocześnie co trzecia firma rodzinna wykorzystuje szeroki asortyment ofertowanych produktów jako metodę konkurowania. Pozostałe metody konkurowania, w tym oparte na innowacyjności produktów czy dywersyfikacji działalności, mają dla tego typu firm mniejsze znaczenie.

Zdecydowana większość firm rodzinnych nie uzyskuje żadnych przychodów z tytułu sprzedaży nowych lub zmodernizowanych produktów. Tylko 1,1% tego typu firm generuje ponad połowę swoich przychodów z produktów nowych lub zmodernizowanych, a kolejne 3,4% uzyskuje z tego tytułu blisko 50% przychodów.

Połowa firm rodzinnych nie zatrudniała żadnych pracowników spoza rodziny, a kolejne 37,4% zatrudniało od 1 do 5 osób spoza rodziny. Tylko 7% firm rodzinnych spełniało kryteria zatrudnienia właściwe dla przedsiębiorstw „małych” i „średnich”, zatrudniając minimum 10 pracowników. A zatem blisko 90% polskich firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa.

W badanej populacji polskich firm rodzinnych znalazło się niemalże siedmiokrotnie więcej przedsiębiorstw, które deklarowały dodatni wynik finansowy netto, w porównaniu z tymi, które odnotowały stratę. Jest jednak rzeczą interesującą i zarazem niepokojącą, że młode firmy rodzinne (w wieku do 5 lat) częściej aniżeli młode firmy nierodzinne sygnalizowały stratę netto, a rzadziej zysk netto z prowadzonej działalności. Z kolei bardziej doświadczone firmy rodzinne (działające na rynku 11 lat lub dłużej) uzyskują relatywnie lepsze wyniki finansowe netto z prowadzonej działalności aniżeli firmy nierodzinne.

Najczęściej wykorzystywanym przez firmy rodzinne źródłem finansowania inwestycji są środki własne, natomiast znacznie rzadziej korzystają one w tym przypadku z kredytu bankowego, leasingu i funduszy Unii Europejskiej. Udział firm rodzinnych, które korzystają z finansowania zewnętrznego na cele bieżące (operacyjne), stanowi aż 65,9% i jest on nieco wyższy od analogicznego wskaźnika dla firm nierodzinnych, który wynosi 62,6% (Jeżak i in., 2014, s. 29–30).

Podsumowując, zidentyfikowana i opisana w badaniach zbiorowość polskich przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak firmy rodzinne w innych krajach, charakteryzuje się wysokim stopniem różnorodności, zarówno pod względem przyjętej formy prawnej, wielkości osiągniętych przychodów, liczby zatrudnionych pracowników spoza rodziny, jak również pod względem metod konkurowania o klienta. Uogólniając, można jednak stwierdzić, że są to w przeważającej większości mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające głównie członków rodziny. Przedmiotem ich działalności jest przede wszystkim działalność

ność handlowa lub usługowa, zorientowana na rynki lokalne, a najbardziej popularną metodą konkutowania o klienta jest wysoka jakość oferowanych towarów lub usług.

Ich głównym problemem o charakterze strategicznym jest brak dobrze przygotowanych sukcesorów, chętnych do przejęcia firmy. Jest to problem znany i dobrze opisany w literaturze światowej (Poza, 2010, s. 85–126; Nordqvist, Zellweger, 2010, s. 1–37). Praktycy, czyli przedsiębiorcy – założyciele, słabo sobie jednak radzą z tym problemem, nie tylko w Polsce.

### Czynniki dalszego rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce

Czynniki warunkujące dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, mają zarówno charakter zewnętrzny, w postaci bodźców płynących z makro- i mikrootoczenia ekonomiczno-społecznego, jak też tkwiących wewnątrz firmy. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że czynniki wewnętrzne silniej warunkują przyszły rozwój firmy niż czynniki zewnętrzne. Dowodem takiej sytuacji może być zdolność do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych nawet w niezbyt sprzyjających warunkach ekonomicznych kraju. Należy jednak zaznaczyć, że na obecnym etapie rozwoju gospodarki w Polsce nader wskazane były mocniejsze działania ze strony państwa, sprzyjające rozwojowi firm rodzinnych.

Podstawowe zewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych można sprowadzić do takich działań, jak:

- Rzeczywiste uznanie przez dane państwo przedsiębiorczości rodzinnej jako odrębnego sektora gospodarki – chodzi tu głównie o tworzenie przychylnego klimatu wokół biznesu rodzinnego w celu zmiany jego wizerunku w świadomości społecznej. Firmy rodzinne winny stać się jakby „kręgosłupem” danej gospodarki. Należy zerwać ze stereotypem firmy rodzinnej jako warsztatu rzemieślniczego czy wyłącznie mikropodmiotu zatrudniającego kilku pracowników. Podniesienie społecznego prestiżu przedsiębiorstw rodzinnych wymaga jednakże usilnych starań zarówno ze strony odpowiednich instytucji rządowych, jak i władz samorządowych. Godnym naśladowania przykładem w tym zakresie są działania władz Hiszpanii.
- Opracowanie i wdrażanie rządowych programów pomocowych dla przedsiębiorstw rodzinnych głównie z zakresu źródeł finansowania działalności gospodarczej. Dostęp do korzystnych źródeł finansowania jest w Polsce w dalszym ciągu utrudniony. Brakuje np. w pełni ukształtowanych alternatywnych form finansowego wspierania przedsiębiorczości rodzinnej. Natomiast pozytywną sytuację obserwuje się w zakresie przepisów prawnych dotyczących dziedziczenia przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, jak też obowiązujących podatków od spadków i da-

rowizn, które nie stanowią w zasadzie przeszkody w przekazywaniu firmy najbliższej rodzinie, w tym głównie małżonkowi i dzieciom. Chodziłoby zatem o utrzymanie istniejącego stanu prawnego.

- Tworzenie przez państwo bodźców skłaniających przedsiębiorstwa rodzinne do przekształcania się w „wyższe” formy organizacyjno-prawne (system zwolnień i ulg korzystniejszych dla osób prawnych niż osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą). Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonuje w formie podmiotów jednoosobowych lub spółek cywilnych. Sytuacja taka powoduje zamykanie się firm rodzinnych przed obcymi źródłami finansowania, co chroni wprawdzie majątek rodzinny, ale zdecydowanie spowalnia procesy rozwojowe.
  - Aktywizacja działań *pro family business* ze strony władz samorządowych w ramach województw, powiatów i gmin. Właściwe rozwiązania dla lokalnej przedsiębiorczości rodzinnej winny koncentrować się m.in. na: znoszeniu barier i utrudnień biurokratycznych, promowaniu firm rodzinnych w kraju i zagranicą, organizowaniu regionalnych ośrodków konsultingowych oraz szeroko zakrojonej akcji szkoleniowej dla prowadzących rodzinną firmę.
  - Tworzenie szeroko dostępnego profesjonalnego doradztwa z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej, np. wprowadzanie przez firmy konsultingowe specjalistycznego poradnictwa w tym zakresie, powołanie centrów biznesu rodzinnego przy uczelniach wyższych i placówkach naukowych, organizowanie wykładów, seminariów, warsztatów prowadzonych przez krajowych i zagranicznych specjalistów z zakresu *family business*, organizowanie konferencji naukowych, zjazdów zawodowych z udziałem polskich i zachodnich przedsiębiorców, tworzenie fachowej literatury krajowej oraz rozpowszechnianie literatury zagranicznej i in..
  - Upowszechnianie edukacji z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej i wychowania do sukcesu w działalności gospodarczej – wprowadzanie problematyki firm rodzinnych do programów nauczania w średnich szkołach ekonomicznych oraz powoływanie odrębnych specjalności na studiach wyższych w dziedzinie zarządzania, opracowanie podręczników dla szkół średnich i podręczników akademickich, organizowanie w firmach praktyk zawodowych dla uczniów i studentów.
- Do głównych czynników o charakterze wewnętrznym, które mogą zdecydować o rozwoju wielu przedsiębiorstw rodzinnych, należą:
- Podjęcie we właściwym czasie problemu sukcesji rodzinnej firmy, czyli umiejętności przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia. Chodzi tu o urzeczywistnienie dwóch kierunków działania: po pierwsze, prawidłowego rozdysponowania masy spadkowej (komu i jak powierzyć własność firmy) według zasady: „sprawiedliwie to nie znaczy po równo”, po drugie (co nie mniej ważne), wychowania

i wykreowania przyszłej rodzinnej kadry kierowniczej (komu i dlaczego powierzyć zarządzanie firmą). Jak już wspomniano, obowiązujące aktualnie w Polsce przepisy prawa spadkowego i podatkowego w zakresie podatków od spadków i darowizn nie stanowią bariery, która utrudniałaby przeniesienie własności na dzieci przedsiębiorców rodzinnych. Podstawowym zadaniem będzie natomiast uświadomienie rodzicom-przedsiębiorcom potrzeby wychowania dzieci w duchu przedsiębiorczości i dążenia do sukcesu. Wychowanie do przedsiębiorczości jest długim i skomplikowanym procesem, wiodącym przez: rozbudzanie motywacji i aspiracji, rozwijanie zdolności i zainteresowań, wyzwalamie aktywności i własnej twórczości, przekazywanie wartości ponadczasowych, kształtowanie samodzielności, jak również kształtowanie stabilnej samooceny.

- Przewycięcie psychologicznej bariery dotyczącej obawy przed uzależnieniem od obcych źródeł finansowania, głównie poprzez proces przekształcania firm rodzinnych w „wyższe” formy organizacyjno-prawne, który pozwoliłby im na uniknięcie ryzyka utraty całego majątku rodzinnego. Bardziej zdecydowane, w szerszym zakresie realizowane zewnętrzne finansowanie działalności może stanowić istotny czynnik przyspieszania rozwoju przedsiębiorstwa.
- Dostrzeżenie konieczności profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną na określonym etapie jej rozwoju i prawidłowa jej realizacja, głównie poprzez dopuszczenie do zarządzania, a często również do współwłasności specjalistów spoza rodziny, udoskonalenie struktur i procedur organizacyjnych, dostosowanie formy organizacyjno-prawnej do etapu rozwoju firmy, uznanie kwalifikacji (a nie pokrewieństwa) za jedyne kryterium obsadzania stanowisk kierowniczych, powoływanie „zewnętrznych” rad złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin, nieustanna edukacja przedsiębiorców w zakresie zarządzania z uwzględnieniem specyfiki firmy rodzinnej i in.
- Umiejętność przeciwdziałania i rozwiązywania konfliktów rodzinnych, głównie niedopuszczania do zerwania majątkowo-kapitałowego firmy na tle nieporozumień rodzinnych, jak też właściwego podziału ról i obowiązków spełnianych przez poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie. Problem zagrożenia integralności majątkowej w przypadku firm prowadzonych przez małżonków rozwiązać może ustanowienie rozdzielności majątkowej małżonków i tworzenie majątków odrębnych każdego z małżonków. Nieporozumienia i konflikty rodzinne oraz ich wpływ na funkcjonowanie firmy można wyeliminować z jednej strony drogą wspomnianej profesjonalizacji zarządzania, z drugiej strony m.in. poprzez: opracowywanie własnych „kodeksów firmy rodzinnej”, tworzenie efektywnego systemu wzajemnego komunikowania się, powoływanie do życia rad rodzinnych czy wreszcie wychowanie do dialogu i postaw negocjacyjnych.

## Podsumowanie

Celem powyższego opracowania było ukazanie roli i ekonomicznego znaczenia firm rodzinnych w gospodarce światowej oraz ich cech specyficznych, a następnie przedstawienie wyników własnych studiów i badań nad stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce.

Prezentowane badania zrealizowane metodą CATI miały charakter reprezentatywny i objęły próbę badawczą, składającą się z 1501 przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Zidentyfikowana przez nas zbiorowość firm rodzinnych stanowi ponad 40% wszystkich polskich firm (według stanu na koniec 2009 r.). Charakteryzuje się ona wysokim stopniem różnorodności, zarówno pod względem przyjętej formy prawnej, wielkości osiąganych przychodów, liczby zatrudnionych pracowników spoza rodziny, jak i pod względem metod konkurencyjności. Uogólniając, można powiedzieć, że w przeważającej większości są to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające głównie członków rodziny, a przedmiotem ich działalności jest przede wszystkim działalność handlowa lub usługowa, zorientowana na rynki lokalne. Ich głównym problemem jest brak dobrze wyedukowanych sukcesorów, chętnych do przejęcia firmy.

W celu dalszego wzmocnienia przedsiębiorstw rodzinnych konieczne są – zdaniem autora – różnorodne działania o charakterze makroekonomicznym (np. w formie rządowych programów pomocowych) oraz mikroekonomicznym, głównie konieczność profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną (Fernandez-Araoz i in., 2015). Ta profesjonalizacja oznacza wypracowanie oraz przyswojenie sobie w każdej firmie określonych zasad skutecznego oraz trwałego funkcjonowania firm rodzinnych.

---

**prof. dr hab. Jan Jeżak**  
**Uniwersytet Łódzki**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [jjezak@uni.lodz.pl](mailto:jjezak@uni.lodz.pl)**

## Przypisy

- 1) Zob. np. Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009); A. Surdej, K. Wach (2010); W. Popczyk (2013); E. Więcek-Janka (2013); J. Klimek (2014); P. May, A. Lewandowska (2014); K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan (2014); J. Klimek, B. Żelazko (2015) oraz A. Lewandowska, J. Lipiec (2015).
- 2) Badania te przeprowadził zespół pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego w ramach projektu pt. „Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce w świetle tendencji europejskich i światowych”, zrealizowanego w latach 2009–2011 (grant MNiSW nr 2801/B/H03/2008/34) pod kier. nauk. prof. Jana Jeżaka). Wyniki przeprowadzonych badań opublikowano w rozdziale „Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (Raport

z badań empirycznych)”, autorzy: J. Jeżak, J. Kornecki, A. Krajenta-Kopeć, zamieszczonym w pracy pod redakcją J. Jeżaka (2014, s. 25–60).

## Bibliografia

- [1] Andrade L.F., Barra J.M., Elstrodt H.P. (2001), *All in the Familia*, „The McKinsey Quarterly”, Autumn, <https://www.questia.com/library/journal/1G1-80118077/all-in-the-familia>, access date: 11.02.2016.
- [2] Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York.
- [3] Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P. (2003), *Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, Vol. 27, Iss. 4, pp. 331–338.
- [4] Family Business Yearbook (2015), EY, <https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2015.aspx>; access date: 11.02.2016.
- [5] Fernandez-Araoz C., Iqbal S., Ritter J. (2015), *Leadership Lessons from Great Family Businesses*, „Harvard Business Review”, April, <https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>, access date: 11.02.2016.
- [6] Freud S. (1955), *Civilization and its Discontents*, Hogarth Press, London.
- [7] Gibson K. (2002), *A Case for the Family-Owned Conglomerate: The President and CEO of Philippines' Largest and Most Conservative Family Conglomerate Expounds on the Value of Financial Discipline, Trust, and Good Governance in a Volatile Market*, „The McKinsey Quarterly”, Autumn, <https://www.questia.com/library/journal/1G1-93086953/a-case-for-the-family-owned-conglomerate-the-president>, access date: 11.02.2016.
- [8] Jaffe D. (1990), *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Business*, Conari Press, Berkeley, CA.
- [9] Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61–92.
- [10] Jeżak J., Kornecki J., Krajenta-Kopeć A. (2014), *Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (Raport z badań empirycznych)*, [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 25–60.
- [11] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- [12] Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [13] Klimek J., Żelazko B. (red.), (2015), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- [14] La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Schleifer A. (1999), *Corporate Ownership Around the World*, „The Journal of Finance”, Vol. 54, Iss. 2, pp. 471–517.
- [15] Lewandowska A., Lipiec J. (2015), *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [16] May P., Lewandowska A. (2014), *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [17] Nordqvist M., Zellweger T.M. (eds.), (2010), *Transgenerational Entrepreneurship. Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- [18] Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [19] *Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych* (2010), PARP, Warszawa, 29 stycznia 2010.
- [20] Popczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym, Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku New-Connect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [21] Poza J. (2010), *Family Business* (third edition), South-Western Cengage Learning, Mason, (OH).
- [22] Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
- [23] Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- [24] Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- [25] Tarasiewicz K. (2013), *Zapach świeżej kawy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [26] Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

## Development of Polish Family Firms in the Context of World Tendencies

### Summary

The aim of this paper is to discuss the role and significance of family-owned firms in the global economy, as well as to highlight their unique features and the problems they have to grapple with. Moreover, the article presents the findings of the author's own research on Polish family business and identifies the factors which determine further development of this type of entrepreneurship. The research conducted reveals that family firms account for over 40% of all Polish enterprises (as of late 2009). They are highly diverse in their legal status, revenue generated, number of non-family staff, and methods used to compete for customers. The research further shows that the main challenge facing Polish family-owned firms is the absence of adequately prepared successors, eager to take over the business. The final part of the paper presents a range of macro – and microeconomic measures which—in the author's opinion—might greatly stimulate the development of the Polish family business sector.

### Keywords

the economic role of family firms, family values and business values, determinants of the development of family business sector in Poland



# BEHAVIOURAL STRATEGY: THE CONTEXT OF MINDFULNESS

Katarzyna Piórkowska

## Introduction

The study content is embedded in the following fields: a) strategic management due to such issues like behavioural strategy, strategy research, and micro-foundations, b) organizational theory, and c) psychology, especially cognitive and social one.

Behavioural strategy includes various levels of analysis such as individual, top management team, and macro levels<sup>1</sup>. Behavioural strategy concept's intention is to explain how particular forms of CEO or top management teams' behaviour arise in and amongst organizations as well as how and through which mechanisms it affects organizational strategies. Hence, it is encompassed in the phenomenon in strategic management called 'micro-foundations'<sup>2</sup>. As for understanding the idea of behavioural strategy concept, the following definition has been adopted in that manuscript: 'Behavioral strategy merges cognitive and social psychology with strategic management theory and practice. Behavioral strategy aims to bring realistic assumptions about human cognition, emotions, and social behavior to the strategic management of organizations and, thereby, to enrich strategy theory, empirical research, and real-world practice' (Powell et al., 2011, p. 1371). The issues connected with individual mindfulness and its possible impact on such categories as organizational mindfulness and mindful organizing are concerned with the behavioural strategy construct.

In general, mindfulness is considered at the individual level, organizational one as well as in terms of mindful organizing as the bridge between individual and organizational mindfulness. It has been finally envisaged that individual mindfulness constitutes the phenomenon revealing the category (the intended process) in between the state and the trait resulting in capabilities of keeping affectionate attention, past, moment-to-moment (active) and judgmental awareness as well as of controlling the attention quality. Organizational mindfulness is considered in the manuscript mainly as an organizational supra-individual stable and enduring attribute that inheres in structures and practice as well as results from top-down processes creating the context for lower levels. Then, compared with organizational mindfulness, mindful organizing is regarded rather as a dynamic social (as it is a function of organizational members' behaviour) process than an enduring organizational hallmark. It results from bottom-up processes, enacts the context for bottom levels, and requires being continuously reconstituted since it is more fragile than organizational mindfulness – the reason is that

routines elaborate in slightly different ways each time and it exists as long as it is collectively enacted.

The purpose of the manuscript<sup>3</sup> is to relate mindfulness phenomenon to the behavioural strategy concept in terms of its antecedents as well as to explore and integrate multiple conceptions of individual mindfulness, organizational mindfulness, and mindful organizing so as to better explain and develop the behavioural strategy construct.

The purpose has been realized through the endeavours to answer the following research questions: RQ1. How might mindfulness be understood (in terms of individual mindfulness, organizational mindfulness, and mindful organizing)? RQ2. Does mindfulness belong to one or more fields? RQ3. Is it authorized to link individual and organizational mindfulness (are there any similarities) as well as what are individual and organizational antecedents of organizational mindfulness and mindful organizing? RQ4. What are the consequences of both individual and organizational mindfulness? RQ5. How, if it exists at all, does mindfulness refer to the behavioural strategy concept?

The method used to provide answers to these questions involved literature studies, yet, the interference is mostly deductive.

The structure of the manuscript is threefold. The first part presents the essence of individual mindfulness. Organizational mindfulness and mindful organizing have been described in the second part. The third part includes the discussion and conclusions in terms of the manuscript's research questions addressed as well as the limitations of the phenomena presented and the future research directions.

## *Individual mindfulness - the premises and the essence*

The theory and research on individual mindfulness is based on two approaches – the Western and Eastern perspective. The Eastern approach of individual mindfulness is embedded in the Buddhist philosophical system and in this sense mindfulness includes *brahma viharas*, *sampajanna*, and *appamada* and is associated with a particular mental state that is wholesome and able to insight into the nature of reality (Cullen, 2011, p. 186). Taking into account those foundations, the word mindfulness originally comes from the Pali word *sati* that means possessing awareness, attention and remembering abilities (Bodhi, 2000). It is derived from the verb 'to remem-

ber' or the act of 'calling to mind' (Thānissaro, 2012). It is also associated in the literature with such meanings as recollection, remembrance, keeping in mind, absence of floating, and absence of forgetfulness (Gethin, 2011). There are two main branches of Buddhism: Theravada and Mahayana. A crucial notion in the Theravada Abhidhamma and simultaneously the component of mindfulness (apart from *sampajanna* – clear comprehension and *appamada* – heedfulness) is cited indeed *sati* that is defined as one of the mental factors whose function is the absence of confusion or non-forgetfulness. Clear comprehension concerns with the ability to perceive phenomena unclouded with distorting mental states like moods and emotions as well as with the ability to control the attention quality. Heedfulness deals with learning and distinguishing positive and negative thoughts, choices, etc. (Cullen, 2011, p. 187). From this perspective, mindfulness constitutes a receptive attention, awareness, and experience occurring internally and externally as well as it is regarded as moment-to-moment, nonreactive, and non-judgmental awareness (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 723). It is also the concept of non-conceptual mindfulness described as a process, not only the state. Moreover, there is also so-called right mindfulness that reflects the ability to remember skilful and unskilful phenomena not only in the present, but also in the past as well as it reflects intention and is supported by other mental factors – thus, in that sense, it is not merely passive and non-judgmental attentiveness, but „included both retrospective memory of the past and prospective memory of the present and future” (Purser, Milillo, 2015, p. 5, cf. Kang, 2010, p. 165). The Western perspective of individual mindfulness is connected with an information-processing approach and consequently mindfulness is expressed through „active differentiation and refinement of existing categories and distinctions, creation of new discontinuous categories (...), and a more nuanced appreciation of context and alternative ways to deal with it” (Vogus, Sutcliffe, 2012, cf. Langer, 1989, pp. 138, 157, 159). Moreover, according to the Western perspective, in contrary to the Eastern approach, it is adhered to the so-called „conceptual mindfulness” developing cognitive functions such as attention, distinction-making, and associations (Purser, Milillo, 2015, p. 3).

Mindfulness concept concerning individuals has moved into psychological, psychotherapeutic, and organizational fields. In turn, organizational theorists have relied primarily on the research conducted by psychologists, cognitive scientists, and clinicians (Purser, Milillo, 2015, p. 4). In accordance with psychological issues, mindfulness constitutes the state of awareness, a practice that promotes that awareness, a mode of processing information as well as a characterological trait (Kostanski, Hassed, 2008). According to Kabat-Zinn (1994, p. 4), especially his pioneering work in behavioural medicine, mindfulness means „paying attention in a particular way: on purpose, in the present moment, and non-judgmentally” – so it is regarded as affectionate attention („moment by moment awareness” (Germen et al., 2005, p. 6) without judgment). In other words, it is perceived as „a state of psychological freedom that occurs when attention remains quiet and limber, without attachment to any particular point of view” (Martin, 1997, p. 291). Nevertheless, it is worth suggesting that awareness means more than „the way in which scarce

attention is allocated” (March, 1994). Additionally, most definitions of mindfulness that have occurred constitute operational definitions that differ from canonical descriptions.

Taking into account both the Western and Eastern perspectives, cited definitions and considerations above as well as other literature studies and research on the mindfulness at the individual level, the following ontological concern occurs – namely, does mindfulness constitute a cognitive ability (capacity to think in a mindful way), a personality trait as a stable disposition, or maybe a cognitive style (a preferred way of thinking)? Or even are all three hallmarks the essence of mindfulness construct? The most common and most frequently cited definition of mindfulness at the individual level referred to organizational science is the connotation by Langer (the Western perspective) that contains five components: a) openness to novelty – mindful individuals consider novel distinctions that enable them to be in the present moment (Langer, Moldoveanu, 2000), b) alertness to distinction, c) sensitivity to different context, d) awareness of multiple perspectives, and e) orientation in the present (Langer, 1989; Langer, 1997). The Langer's understanding of awareness is associated with a mindful state expressed through: a) active differentiation and refinement of existing categories and distinctions (Langer, 1989, p. 138), b) creating new discontinuous categories from the continuous streams of events flowing through activities (Langer, 1989, p. 157), and c) appreciating the context and alternative ways to deal with it (Langer, 1989, p. 159). Although Langer considers mindfulness in isolation from the literature on cognitive abilities, personality, and cognitive styles (Sternberg, 2000, p. 12; Ferrari, Sternberg, 1998, pp. 899–946), it is worth taking the Langer's components into considerations from such perspectives. Cognitive abilities are perceived as latent sources of cognitive skills and the reason for individual differences. According to Sternberg, cognitive abilities are frequently identified by the existence of systematic and relatively stable individual differences as well as by the identification of a unique component accounting in differences in individuals' performance (Sternberg, 1977). On the other hand, as for Carroll (1993), one of abilities classes identified by him is attention and concentration on more than one task simultaneously – it seems to relate to the mindfulness construct. Some scholars refer the openness to novelty to mental abilities<sup>4</sup> in terms of, for instance, habituation and dishabituation paradigms. Alertness to distinction is considered and measured at the perceptual and conceptual level (Sternberg, 1997, p. 17) what also seems to correspond to some extent to the mindfulness phenomenon. The fact that individuals' sensitivity to the context and the orientation to the present correspond to their mental abilities is rather obvious. In turn, awareness of multiple perspectives has been studied a lot in the scope of dialectical thinking (Sternberg, 1999) that constitutes the stage of thinking so it is correlated to mental abilities as well. Although some of Langer's hallmarks of mindfulness overlap with the construct of cognitive abilities, Sternberg regards that „the mindfulness construct may be more useful when conceived of in state rather than in trait terms” (Sternberg, 1999, p. 20). Moreover, Sternberg (1999, p. 21) referring to the comparison of mindfulness with personality traits, has found that mindfulness seems potentially to relate to open-

ness to experience and conscientiousness (in accordance with the big-five theory). Relating the mindfulness phenomenon to cognitive styles<sup>5</sup> as, in general, the ways of using cognitive abilities, it might be stated that mindfulness like cognitive styles constitutes „the interface between personality and cognition” (Sternberg, 1999, pp. 22–23) and links in that way the state and the trait.

The opposite of mindfulness is obviously mindlessness that involves reliance on previously established information categorization, a reduced attention and vigilance, and on a rigid rule system influencing behaviour (Langer, 1989). It is also called acting on „automatic pilot” (Langer, 1997, p. 4; Weick, Sutcliffe, 1999, p. 90).

All of those ontological disputable issues do not exclude mindfulness positive outcomes as it is regarded to reveal the following exemplary advantages: self-control, affect tolerance, enhanced flexibility, improved concentration and mental clarity, emotional intelligence, the ability to relate to others and one’s self with kindness, acceptance, and compassion (Davis, Hayes, 2011, p. 198) as well as the conscious process of making novel connections called insight (Hill, Castonguay, 2007). Moreover, mindfulness enhances emotion regulation (via disengagement from perseverative cognitive activities and attentional capacities from working memory) and decreases reactivity (increases response flexibility) (Davis, Hayes, 2011, pp. 199–201). Additionally, it is evidenced that mindfulness provides not only intrapersonal advantages, but also interpersonal ones. Mindfulness corresponds to capabilities of responding constructively to relationship stress as well as it is inversely correlated with distress contagion and directly associated with the ability to act with awareness in social situations (Barnes et al., 2007; Dekeyser et al., 2008).

Hence, undoubtedly, the mindfulness phenomenon is a multi-faceted and heterogeneous construct. Regretfully, organizational scholars (i.e. Weick, Putnam, Sutcliffe, Dane) unwittingly were focused on very selective literature excluding historical models rooted in the Buddhist tradition. It has been very sufficiently proved in the Purser and Milillo’s work (Purser, Milillo, 2015), in which they justified that individual mindfulness is not reducible to a psychological trait, is not equivalent to bare attention, is not equivalent to non-judgmental awareness and constitutes a cognitive activity closely connected to memory, particularly to working memory.

Consequently, taking into account the considerations highlighted above and attempting to reconcile the Western and Eastern proposals of explaining mindfulness phenomenon as well as the psychological and organizational scholars’ perception in that field, the following ascertainment in terms of explaining individual mindfulness has been formulated.

*Ascertainment 1.* Individual mindfulness constitutes the phenomenon revealing the category (the intended process) in between the state and the trait resulting in capabilities of keeping affectionate attention, past, moment-to-moment (active) and judgmental awareness as well as of controlling the attention quality. In practice, it is reflected in Langer’s mindfulness components: openness to novelty, alertness to distinction, sensitivity to different context, awareness of multiple perspectives, and orientation in the past and present (modified).

## **Organizational mindfulness and mindful organizing – the premises and the essence**

Organizational mindfulness apparently has originated from the individual mindfulness phenomenon – a state of alertness and active awareness (Ray et al., 2011, p. 189; cf. Langer, 1989). Nonetheless, it is not an intra-psychic process and even not the aggregation of individual processes. It is considered as an organizational supra-individual stable and enduring attribute that inheres in structures and practice as well as results from top-down processes creating the context for lower levels (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 234). It is thought to be possible when the organization is perceived as collections of individuals and groups that differ from one another in what and how they attend to.

Scholars have paid considerable attention to the organizational mindfulness construct since Weick and colleagues (Weick et al., 1999; Weick, Sutcliffe, 2001) introduced that notion in order to describe how so-called high-reliability organizations avoid catastrophic mistakes. They have observed that high-reliability organizations avoid mistakes due to a capability they dub *mindfulness*. While high-reliability organizations constitute one stream of using the category ‘mindfulness’, automatic and non-automatic information processing are the other one (Levinthal, Rerup, 2006).

As cognitive processes are interrelated to produce effective error detection, they are also associated with so-called high reliability organizations. Weick et al. (1999), transferring the mindfulness construct to the collective level, namely the group one, have constructed a mindful infrastructure for high reliability that illustrates the three following stages. First, the interrelated processes (treated either as the processes of mindful organizing or mindful organizations) such as preoccupation with failure, reluctance to simplify interpretations, sensitivity to operations, commitment to resilience, and under-specification of structures lead to mindfulness<sup>6</sup>. Preoccupation with failure concerns the organization’s sensitivity to the possibilities of failures, the attention to small failures, and willingness to report the mistakes. Reluctance to simplify interpretations means refusing to use simplified and previously established informational categories as well as seeking out divergent views through questioning the adequacy of existing assumptions and regarding alternatives. Integrating those understandings refers to the sensitivity to operations. Commitment to resilience deals with recognizing the inevitability of setbacks and with the ability to correct mistakes quickly and accurately. The final process (hallmark, dimension) – deference to expertise – involves the tendency to utilize individuals with particular knowledge (Ray et al., 2011, p. 190; Vogus, Sutcliffe, 2012). When the cognitive processes are activated less frequently, the result is mindlessness embedded in relying on past categories without awareness. Second, the mindfulness tends to create capability to discover and manage unexpected events. In turn, the capability to discover and managing unexpected events result in reliability (Weick, Sutcliffe, 2001). It is very salient to recognize that mindfulness involves interpretive states/actions directed at weak signals and means not only the quality of attention, but also the attention’s conservation.



Organizational mindfulness is strictly related to the repertoire of action capabilities and the richness of mindfulness state is determined by the richness of the action repertoire. In turn, the richness of the action repertoire is determined both by the extent to which the cognitive processes are stable and continuously developed and by the extent to which the repertoire of routines is continuous to expand (Westrum, 1988). Nevertheless, if artifacts of mindlessness dominate, the organization drifts towards inertia, and consequently mindfulness appears more rarely what results in non-detecting the errors (Weick, Sutcliffe, 2001). Additionally, organizations tend to invoke familiar routines that are known to be inappropriate (Levinthal, Rerup, 2006; Stańczyk-Hugiet, 2014). In turn, „overreliance on established repertoires of behaviour might establish suffocating boundaries” (Ray et al., 2011, p. 190).

Organizational mindfulness is the construct dependent on the context that is understood twofold. First, the context is associated with activities and procedures. For instance, Ocasio regards that organizations are the system of attention that is distributed and situated in the context of activities and procedures (Ocasio, 1997). Levinthal and Rerup also have argued that organizational mindfulness means being attentive to the context and reacting to unexpected cues inappropriate (Levinthal, Rerup, 2006). Second, the organizational mindfulness is embedded in individuals’ (managerial) roles (mostly in terms of its proximity to the top and/or middle level) and probably conceptual skills that „provide a unique perceptual lens” (Ray et al., 2011, p. 193) and particular capacity for action as well as they contribute to „profound differences in how managers experience and interpret unusual events” (Ray et al., 2011, p. 193; cf. Beck, Plowman, 2009).

Organizational mindfulness (organization’s attentiveness to its surroundings) might provide organizations with the capabilities of making fewer mistakes through paying close attention to what is happening in the environment and acting on unexpected signals (Weick, Sutcliffe, 2001). Mindful organizations „induce a rich awareness of discriminatory detail and a capacity for action” (Weick et al., 1999, p. 88). Concluding, mindful organizations tend to effectively manage unexpected events and errors that challenge adaptability as they are able to combine stable cognitive processes and variations in action patterns.

Referring to all considerations highlighted above, the following ascertainment in terms of explaining organizational mindfulness has been formulated.

*Ascertainment 2.* Organizational mindfulness constitutes the phenomenon revealing in both organizational supra-individual stable and enduring attribute and in the repertoire of capabilities of avoiding mistakes and managing unexpected events what might lead organizations to the reliability. Additionally, it means the ability to combine stable cognitive processes and variations in action patterns what might result in adaptability. In practice, it is reflected in the Weick and Sutcliffe’s interrelated processes: preoccupation with failure, reluctance to simplify interpretations, sensitivity to operations, commitment to resilience, and under-specification of structures.

According to Vogus and Sutcliffe (2012), there is something in between individual mindfulness and organizational one – they call it mindful organizing that is focused not on the bot-

tom-down processes, albeit on operations as bottom-up. The authors have emphasized that top management level contributes to organizational mindfulness, while middle managers are the bridge between organizational mindfulness and mindful organizing, and front-line individuals are accountable for mindful organizing. Organizational mindfulness constitutes the phenomenon that on one hand enables mindful organizing, on the other hand, is reinforced by that process. Compared with organizational mindfulness, mindful organizing is rather a dynamic social (as it is a function of organizational members’ behaviour) process than an enduring organizational hallmark. It results from bottom-up processes, enacts the context for bottom levels, and requires being continuously reconstituted (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 725, cf. Weick, Sutcliffe, 2007) since it is more fragile than organizational mindfulness – the reason is that routines elaborate in slightly different ways each time (Feldman, Pentland, 2003) and it exists as long as it is collectively enacted. Behaviour and perceptions of them can converge when new organizational members are engaged in similar ways of behaviour and because task interdependence can facilitate homogenizing effects of social influence (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 725). While organizational mindfulness ought to be developed by top managers and synchronized by middle managers, the latter constitute the bridge between organizational mindfulness and mindful organizing (Ocasio, 2011; Rerup, 2009). There are some more interrelationships between organizational mindfulness and mindful organizing. For instance, organizational mindfulness contributes to strategic outcomes, however, it also enables mindful organizing to improve its operational results. On the other hand, mindful organizing (through middle managers) might enhance organizational mindfulness by reinforcing and refining processes, routines, and structures that are implemented by top managers (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 728).

Moving to consider the antecedents of organizational mindfulness, according to Vogus and Sutcliffe (2012, p. 730), one of the factors creating a context of organizational mindfulness and liberating the processes of mindful organizing is high-quality leader-member exchange. Moreover, role specialization, task interdependence and organizational size have impact on the level of organizational mindfulness and mindful organizing. For instance, when organizations grow, organizational mindfulness might become fragmented and degraded (Bigley, Roberts, 2001). In addition, it is regarded that organizational routines might lead to organizational mindfulness and mindful organizing as they create the context by establishing expectations what should occur so as to help individuals discern deviations (Rerup, 2009; Salvato, Rerup, 2011).

Regarding the consequences of organizational mindfulness and mindful organizing, it is worth considering advantages and negative results of organizational mindfulness or mindful organizing. Undoubtedly, it has been evidenced that organizational mindfulness is related to reliability and safety (Rerup, 2009), however, the disadvantages have been also addressed – for instance, Rerup (2005) has found in his qualitative study on habitual entrepreneurs that too much mindfulness might contribute to the negative influence on the ability to act.



Table 1. A research agenda for individual mindfulness, organizational mindfulness, and mindful organizing as well as for their association with behavioural strategy

Categories	Research question	Proposed interpretation
Individual mindfulness, organizational mindfulness, mindful organizing	How might mindfulness be understood (in terms of organizational mindfulness, mindful organizing, and individual mindfulness)	Individual mindfulness constitutes the phenomenon revealing the category (the intended process) in between the state and the trait resulting in capabilities of keeping affectionate attention, past, moment-to-moment (active) and judgmental awareness as well as of controlling the attention quality. Organizational mindfulness: organizational supra-individual stable and enduring attribute; repertoire of capabilities of avoiding errors and managing unexpected events. Mindful organizing: the bridge between individual mindfulness and organizational one and is regarded as a dynamic social process.
Individual mindfulness, organizational mindfulness, mindful organizing	Does mindfulness belong to one or more fields?	Mindfulness constitutes inter-disciplinary category encompassed <i>inter alia</i> in organization science, organization behaviour, psychology.
Individual mindfulness, organizational mindfulness	Is it authorized to link individual and organizational mindfulness (are there any similarities)?	Envisaging multi-level approach and regarding individual mindfulness of top managers, individual mindfulness might influence organizational one as more mindful top managers occur; the more mindfully a strategy is created.
Individual mindfulness, organizational mindfulness, mindful organizing	What are individual and organizational antecedents of organizational mindfulness and mindful organizing?	Transformational leadership High-quality leader-member exchange Role specialization Task interdependence Organization size Task expertise Stock of organizational routines
Individual mindfulness	What are the consequences of individual mindfulness?	Self-control Affecting tolerance Enhancing flexibility Improving concentration and mental clarity Emotional intelligence The ability to relate to others and one's self with kindness, acceptance, and compassion The conscious process of making novel connections called insight Enhancing emotion regulation (via disengagement from perseverative cognitive activities and attentional capacities from working memory) Decreasing reactivity (increases response flexibility) Interpersonal advantages: capabilities of responding constructively to relationship stress, distress contagion, the ability to act with awareness in social situations
Organizational mindfulness, mindful organizing	What are the consequences of organizational mindfulness and mindful organizing?	Perceiving opportunities in the environment Making organizations attentive to context and reacting to unexpected cues from the context (adaptability) Reducing burnout and turnover Increasing affective and normative commitment
Individual mindfulness, organizational mindfulness, mindful organizing, behavioural strategy	How, if it exists at all, does mindfulness refer to the behavioural strategy concept?	It seems that mindfulness constitutes the antecedent of behavioural strategy (Fig. 1).

Source: own study

## Discussion and conclusions

Both the behavioural strategy concept and mindfulness phenomenon are on one hand promising and on the other hand perilous.

Mindfulness seems to be encompassed rather in the fields grounded in action capabilities than in decision-making theory as organizational mindfulness „refers to the extent to which an organization captures discriminatory detail about

emerging threats and creates a capability to swiftly act in response to these details” influence (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 723). It might be reflected in the behavioural strategy.

To conclude considerations in terms of the specific research questions addressed in the manuscript, the endeavour for answering and interpreting them is presented in a research agenda for individual mindfulness, organizational mindfulness, and mindful organizing as well as for their association with behavioural strategy (Table 1).

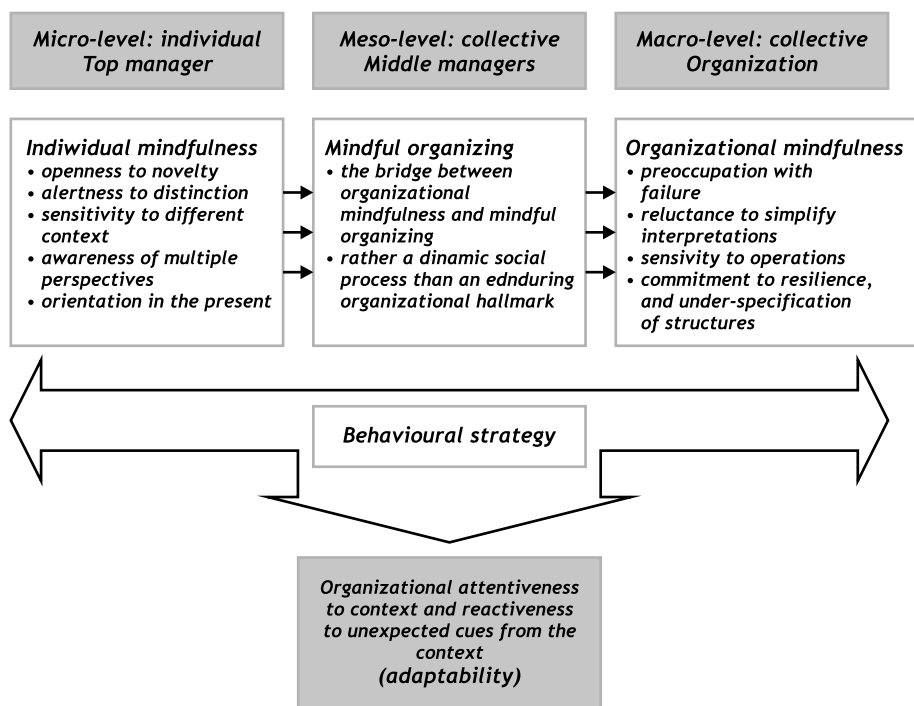


Figure 1. The mindfulness as the antecedent of the behavioural strategy reflecting adaptability  
Source: own study

The last research question addressed: *How, if it exists at all, does mindfulness refer to the behavioural strategy concept?* draws special attention. The research on behavioural strategy is embedded in the micro-foundations in the strategic management field that involves multi-level approach. Similarly, the studies on mindfulness reflect multi-level analysis: micro-level, mezzo-level, and macro-level.

Hence, the following preliminary presumption has been made: mindfulness influences the way of managers' action – namely, their behaviour and the way of formulating and realizing the strategy; Thus, mindfulness is reflected in the behavioural strategy – it constitutes behavioural strategy's one of antecedents.

Consequently, it might lead to the both individual and organizational adaptability in the form of organizational attentiveness to context and reactivity to unexpected cues from the context (Fig. 1).

As for the limitations of the organizational mindfulness construct, it ought to be stressed that it is linked and to some extent overlapped with similar topics like reflection and learning, human resource practices or meditation (Ray et al., 2011, p. 191). Although some empirical studies<sup>7</sup> of organizational mindfulness have been conducted, they are still regarded as too little to be validated. A scale for measuring mindfulness has not been construct-validated yet and there is no still accepted (despite some attempts – Ray et al., 2011) measure of organizational mindfulness. Moreover, the disadvantage of strongly restricting organizational mindfulness might be the situation that the organization becomes less mindful (Vogus, Sutcliffe, 2012, p. 726) – there are no clear boundaries.

When it comes to the future research directions, there is need to examine the relationship between organizational

mindfulness (and particular combination of mindfulness hallmarks) and performance, reputation, endowment growth, survival, and innovation. The process how organizations become more mindful and whether there are optimal configurations of mindfulness characteristics are also salient to be explored (Ray et al., 2011, p. 198). Moreover, it seems to be crucial to examine mutual two-way linkages between mindfulness levels what additionally requires methodological agreement in terms of multi-level research.

Finally, it is worth stressing that incorporating more and more popular mindfulness concept into organizations involves the risk of „being co-opted and exploited for maintaining the status quo rather than effecting transformative change” (Purser, Milillo, 2015, p. 4).

**Katarzyna Piórkowska, Ph.D., Eng.**  
Wrocław University of Economics  
Faculty of Management, IT, and Finance  
e-mail: [katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl](mailto:katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl)

### Endnotes

- 1) Call for papers (EURAM 2016 ..., 2015).
- 2) Behavioural strategy as well as its linkages with micro-foundations in strategic management have been described in i.e. (Piórkowska, 2013, pp. 321–329; Piórkowska, 2014, pp. 356–361; Piórkowska, Niemczyk, 2013, pp. 79–87). Additionally, W. Czakon stresses the significant role of micro-foundations in strategic management (Czakon, 2015, pp. 797–807).
- 3) The publication is realized in the scope of the project that has been financed by the National Scientific Centre in Poland on the basis of the decision no. DEC-2012/05/D/HS4/01317.

- 4) For instance Fagan in the study on infants: (Fagan, 1992).
- 5) The considerations about the associations between the behavioural strategy and cognitive styles are included in: (Piórkowska, 2015, pp. 225–228).
- 6) Those five dimensions of organizational mindfulness have been first articulated by Weick and Sutcliffe (2001) who developed that construct so as to describe how high-reliability organizations avoid catastrophic errors. They used 47-item questionnaire intended for managers to evaluate the capacity for mindfulness in their organizations.
- 7) The instances of empirical research on organizational mindfulness: a case study of two organizations aiming at reliability that experienced failure (Busby, 2006, pp. 175–1393), a study of IPO software companies (Vogus, Welbourne, 2003, pp. 877–903), a study due to relationships between schools' mindfulness and trust (Hoy et al., 2006, pp. 236–255), organizational mindfulness in business schools across hierarchical levels, yet focused mainly on top administrators (Ray et al., 2011).

## References

- [1] Barnes S., Brown K.W., Krusemark E., Campbell W.K., Rogge R.D. (2007), *The Role of Mindfulness in Romantic Relationship Satisfaction and Responses to Relationship Stress*, „Journal of Marital and Family Therapy”, Vol. 33, pp. 482–500.
- [2] Bigley G.A., Roberts K.H. (2001), *The Incident Command System: High-reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments*, „Academy of Management Journal”, Vol. 44, pp. 1281–1300.
- [3] Bodhi B. (2000), *A Comprehensive Manual of Adhidhamma*, BPS Pariyatti, Seattle.
- [4] Carroll J.B. (1993), *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-analytic Studies*, Cambridge University Press, New York.
- [5] Busby J.S. (2006), *Failure to Mobilize in Reliability-seeking Organizations: Two Cases from the UK Railway*, „Journal of Management Studies”, Vol. 43, pp. 1375–1393.
- [6] Cullen M. (2011), *Mindfulness-Based Interventions: An Emerging Phenomenon*, „Mindfulness”, Vol. 2, Issue 3, pp. 186–193.
- [7] Czakon W. (2015), *Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych*, „Marketing i Rynek”, Nr 5, s. 797–807.
- [8] Davis D.M., Hayes J.A. (2011), *What Are the Benefits of Mindfulness? A Practice Review of Psychotherapy-Related Research*, „Psychotherapy”, Vol. 45, No. 2, pp. 198–208.
- [9] Dekeyser M., Raes F., Leijssen M., Leyson S., Dewulf D. (2008), *Mindfulness Skills and Interpersonal Behaviour*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 44, pp. 1235–1245.
- [10] EURAM 2016, SIG (2015), *Strategic Management, Track: Behavioural Strategy*, <http://www.euram-online.org/sm-call-for-papers.html>, access date: 17.12.2015.
- [11] Fagan J.F. (1992), *Intelligence: A Theoretical Viewpoint*, „Current Directions in Psychological Science”, Vol. 1, pp. 82–86.
- [12] Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 48, pp. 94–118.
- [13] Ferrari M., Sternberg, R.J. (1998), *The Development of Mental Abilities and Styles*, [in:] W. Damon (series ed.), D. Kuhn, R.S. Siegler (Vol. eds.), *Handbook of child psychology*, Wiley, New York, Vol. 2, pp. 899–946.
- [14] Germer C.K., Siegel R.D., Fulton P.R. (2005), *Mindfulness and Psychotherapy*, Guilford Press, New York.
- [15] Gethin R. (2011), *On Some Definitions of Mindfulness*, „Contemporary Buddhism”, Vol. 12, pp. 263–279.
- [16] Hill C.E., Castonguay L.G. (eds.), (2007), *Insight in Psychotherapy*, DC: American Psychological Association, Washington.
- [17] Hoy W.K., Gage C.Q., Tarter C.J. (2006), *School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other?*, „Educational Administration Quarterly”, Vol. 42(2), pp. 236–255.
- [18] Kabat-Zinn J. (1994), *Wherever You Go, there You Are*, Hyperion, New York.
- [19] Kang C., Whittingham K. (2010), *Mindfulness: A Dialogue between Buddhism and Clinical Psychology*, „Mindfulness”, Vol. 1, pp. 161–173.
- [20] Kostanski M., Hased C. (2008), *Mindfulness as a Concept and a Process*, „Australian Psychologist”, Vol. 43, pp. 15–21.
- [21] Langer E.J. (1989), *Mindfulness*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [22] Langer E.J. (1997), *The Power of Mindful Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [23] Langer E.J., Moldoveanu M., *The Construct of Mindfulness*, „Journal of Social Issues”, 2000, Vol. 56(1), pp. 1–9.
- [24] Levinthal D., Rerup C. (2006), *Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-mindful Perspectives on Organizational Learning*, „Organization Science”, Vol. 17, pp. 502–513.
- [25] March J.G. (1994), *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, Free Press, New York.
- [26] Martin R. (1997), *Mindfulness: A Proposed Common Factor*, „Journal of Psychotherapy Integration”, Vol. 7, pp. 291–312.
- [27] Ocasio W. (1997), *Towards an Attention-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18(6), pp. 187–206.
- [28] Ocasio W. (2011), *Attention to Attention*, „Organization Science”, Vol. 22, pp. 1286–1296.
- [29] Piórkowska K. (2013), *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji? „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”*, Vol. 11, Nr 4, part 2, s. 321–329.
- [30] Piórkowska K. (2014), *Behavioral Strategies as Micro-foundations in Strategic Management*, „Global Business&Economics Anthology”, Vol. II, December, pp. 356–361.
- [31] Piórkowska K. (2015), *Cognitive Psychology as the Background of Behavioural Strategies: Prolegomena on Theoretical Underpinnings*, The European Conference on the Social Sciences 2015, Brighton, United Kingdom, Official Conference Proceedings, The International Academic Forum (IAFOR), pp. 221–234.
- [32] Piórkowska K., Niemczyk J. (2013), *Managers' Decisions in the Context of Environmental Conditions and Behavioural Strategies*, „Global Business&Economics Anthology”, Vol. II, December, pp. 79–87.
- [33] Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R. (2011), *Behavioral Strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 32, pp. 1369–1386.
- [34] Purser R.E., Milillo J. (2015), *Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 24(1), pp. 3–24.
- [35] Ray J.L., Baker L.T., Plowman D.A. (2011), *Organizational mindfulness in Business Schools*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 10, pp. 188–203.

- [36] Rerup C. (2005), *Learning from Past Experience: Footnotes on Mindfulness and Habitual Entrepreneurship*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 21, pp. 451–472.
- [37] Rerup C. (2009), *Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises*, „Organization Science”, Vol. 20, pp. 876–893.
- [38] Salvato C., Rerup C. (2011), *Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities*, „Journal of Management”, Vol. 37, pp. 468–490.
- [39] Stańczyk-Hugiet E. (2014), *Routines in the Process of Organizational Evolution*, „Management”, Vol. 18(2), pp. 73–88.
- [40] Sternberg R.J. (1977), *Intelligence, Information Processing, and Analogical Reasoning: The Componential Analysis of Human Abilities*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- [41] Sternberg R.J. (1999), *A Dialectical Basis for Understanding the Study of Cognition*, [in:] R.J. Sternberg (ed.), *The Nature of Cognition*, MIT Press, Cambridge, MA.
- [42] Sternberg R.J. (2000), *Images of Mindfulness*, „Journal of Social Issues”, Vol. 56, No. 1, pp. 11–26.
- [43] Thānissaro B. (2012). *Right Mindfulness: Memory & Ardency on the Buddhist Path*, <http://www.accesstoinisight.org/lib/authors/thanissaro/rightmindfulness.pdf>, access date: 15.10.2015.
- [44] Vogus T.J., Sutcliffe K.M. (2012), *Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 11, No. 4, pp. 722–735.
- [45] Vogus T.J., Welbourne T.M. (2003), *Structuring for High Reliability: HR Practices and Mindful Processes in Reliability Seeking Organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 24, pp. 877–903.
- [46] Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (1999), *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*, [in:] R.S. Sutton, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, Stanford, Vol. 1, pp. 81–123.
- [47] Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2001), *Managing the Unexpected*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [48] Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [49] Westrum R. (1988), *Organizational and Inter-organizational Thought*, Paper presented at the World Bank Conference on Safety Control and Risk Management, Washington.

### Strategia behawioralna. Kontekst uważności

#### Streszczenie

Intencją opracowania jest powiązanie koncepcji uważności z konstruktem – strategia behawioralna w odniesieniu do jego antecedencji, a także eksploracja i integracja uważności na różnych poziomach (indywidualna uważność, organizacyjna uważność, „uważne organizowanie”) w celu pełniejszego zrozumienia i poznania kategorii – strategia behawioralna. Cel został zrealizowany poprzez próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1. Jak kategoria uważności może być rozumiana (w odniesieniu do indywidualnej uważności, organizacyjnej uważności i „uważnego organizowania”? 2. W jakich obszarach wiedzy należałoby umiejscowić koncepcję uważności? 3. Czy uprawnione jest łączenie konstruktywów: indywidualna i organizacyjna uważność oraz jakie są indywidualne i organizacyjne antecedencje organizacyjnej uważności i „uważnego organizowania”? 4. Jakie są konsekwencje indywidualnej i organizacyjnej uważności? 5. Jaka jest relacja pomiędzy koncepcją uważności a koncepcją strategii behawioralnej? Zastosowano metodę analizy literatury, a wnioski stanowią konstatację, iż koncepcja uważności jest antecedencją strategii behawioralnej.

#### Słowa kluczowe

strategia behawioralna, uważność, mikrofundamenty

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI” - WCZORAJ I DZIŚ. ROLA CZASOPISMA W ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU. CZ. 2

Eryk Głodziński

## Wprowadzenie

Przeгляд Organizacji” jest jednym z najstarszych polskich pism o charakterze naukowym. Ukazuje się od 1926 roku, a zatem towarzyszy rozwojowi nauk o zarządzaniu w Polsce niemalże od początku ich istnienia<sup>1</sup>. Twórcą tytułu był wybitny polski naukowiec Karol Adamiecki,

który zauważył potrzebę stworzenia platformy propagowania wiedzy naukowej i przykładów dobrych praktyk zarządzania.

W niniejszym opracowaniu postawiono tezę, że „Przeгляд Organizacji” był jednym z ważnych narzędzi, które

umożliwiły postęp zarządzania w Polsce. Dotyczy to zarówno obszaru nauki, jak i praktyki gospodarczej. Artykuł<sup>2</sup> ten jest kontynuacją opracowania, które prezentowało ewolucję rozwoju czasopisma od jego powstania w roku 1926 do okresu przełomu polityczno-społecznego w Polsce, tj. roku 1989 (Głodziński, 2016). Tym razem analizie zostanie poddana najnowsza historia czasopisma, aż do jego dziewięćdziesiątych urodzin, przypadających w kwietniu 2016 roku. Celami opracowania, podobnie jak poprzedniej części artykułu, są przedstawienie w syntetyczny sposób ewolucji czasopisma na przestrzeni wielu lat jego funkcjonowania (pod względem prezentowanych treści oraz domeny działania), a także określenie znaczenia periodyku dla rozwoju zarządzania. W opracowaniu szczególna uwaga zostanie zwrócona przede wszystkim na problematykę wzajemnego przenikania się nauki z praktyką zarządzania, jak również ogólne rozważania o charakterze metodologicznym, w tym dotyczące instrumentalizacji zarządzania.

### **Stare problemy naukowe w nowych warunkach gospodarczych (lata 1990-2007)**

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku to okres pełnego otwarcia krajowej nauki na rozwiązania znane i stosowane od wielu lat w państwach gospodarki wolnorynkowej. Ze względu na wstrzymanie publikacji czasopisma „Organizacja i Kierownictwo” od kwietnia 1990 roku w „Przeglądzie Organizacji” gościła na stałe rubryka *Przegląd czasopism zagranicznych*. Pojawiały się w niej skróty opisy artykułów publikowanych m.in. w: „Harvard Business Review”, „Management Services”, „Management Zeitschrift – IO”, „Manager Magazin” i wielu innych.

Zachodzące zmiany społeczno-polityczne stały się również doskonałą okazją do kolejnych prezentacji szerokiego spojrzenia na dotychczasowy dorobek zarządzania, którego dokonał m.in. Andrzej K. Koźmiński w czteroczęściowej serii artykułów (1991a, s. 7–10; 1991b, s. 10–14; 1991c, s. 15–18; 1991d, s. 12–14), jak również wskazania propozycji badawczych w zakresie organizacji i zarządzania (Zimmewicz, 1992, s. 17–21). Był to okres podjęcia szerszej, w pewnym sensie pionierskiej w Polsce, dyskusji na temat analizy wartości, etyki biznesu, prywatyzacji przedsiębiorstw czy roli papierów wartościowych jako instrumentów tworzącego się rynku kapitałowego. Ponownie wrócono również do dylematów, czy zarządzanie jest nauką, a może sztuką (Zimmewicz, 1992, s. 14–15), dyscypliną praktyczną czy akademicką (Czerniawska-Joerges, 1994, s. 16–17). W wyróżnionych opracowaniach badacze wskazywali, że *teoretycy* nie muszą pouczać *praktyków*, mogą ich inspirować. Praktycy nie muszą uczyć się teorii, mogą dostarczać materiału do jej budowy. Jakże znamienne w dzisiejszych czasach są poglądy, że „dyscyplina akademicka oderwana od praktyki staje się nudna i skoncentrowana sama na sobie. Praktyka bez refleksji staje się rutyną i samopowielaniem” (Czerniawska-Joerges, 1994, s. 17). „Praktyka powinna dostarczać informacji służących opisowi rzeczywistości oraz formułowaniu i weryfikacji hipotez w całym cyklu procesu badawczego, teoria zaś powinna dostarczać wzorców (standardów) służących ocenie prawidłowości rozwiązań praktycznych, a także wytyczać przewidywane (w tym

postulowane) kierunki rozwoju tych rozwiązań” (Lichtarski, 1999b, s. 11). Dziś można by było dodać, że praktyka bez teorii byłaby drogą lekcją zarządzania, na którą obecnie większość organizacji nie może sobie pozwolić. W „Przeglądzie Organizacji” zostały sformułowane również bezpośrednie rekomendacje dla menedżerów: „jeśli chcesz zachować swoją konkurencyjność – bądź aktywny (bądź przynajmniej proaktywny), obserwuj otoczenie, przewiduj i reaguj o czasie, zważaj na tendencje w zarządzaniu na świecie, spodziewaj się rewolucji kulturowej teleinformatycznej i jej skutków we własnej firmie, ucz się kształtować nową kulturę firmy, nastawioną na wysoką tolerancję niepewności” (Dwojacksi i in., 1999, s. 15). Przedstawione rekomendacje nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji wołania o zmianę sposobu zarządzania polskimi przedsiębiorstwami, w których: małą wagę przywiązuje się do czynnika ludzkiego, polityka dominuje nad racjonalnością zarządzania, kierownictwo zbyt słabo utożsamia się z organizacją, następuje rozmycie odpowiedzialności za podejmowane decyzje (Ciesielski, 2002, s. 11–12). Częściowym potwierdzeniem tych tez są wyniki badań Józefa Pencza (2004, s. 13), który wskazał na problem niedostatecznego podziału kompetencji między zarządzającymi a organami nadzorującymi procesy gospodarcze, np. radami nadzorczymi. Badacz wskazał w ten sposób na zjawisko „rozmywania się” odpowiedzialności, a przez to zmniejszenie skuteczności działania przywołanych organów, które odgrywają kluczowe role w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych.

Na łamach „Przeglądu Organizacji” podejmowano również polemikę w zakresie definiowania nazwy dyscypliny. Stanisław Kwiatkowski (1995, s. 14) podkreślał, że „organizacja rozumiana zarówno w sensie rzeczowym, jak i czynnościowym, jest jedynie specyficznym narzędziem zarządzania”. Apelowal jednocześnie, aby o najbardziej podstawowych kwestiach metodologicznych mówić w sposób przystępny, używając przy tym, jeżeli to tylko możliwe, języka potocznego. Na odzew środowiska nie trzeba było długo czekać. Na łamach „Przeglądu Organizacji” rozpoczęła się dyskusja na temat współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród bardzo wielu głosów na szczególną uwagę zasługuje dość śmiały, aczkolwiek ze wszech miar słuszny pogląd, że „operacjonalizacja koncepcji zarządzania, jak każdej innej innowacji w sferze zarządzania, napotyka na wielorakie opory natury psychospołecznej, a w konsekwencji – narażona jest na pozorację działań wdrożeniowych” (Lichtarski, 1999a, s. 17). Częściowo odpowiedzią na te zarzuty były wyniki badań na temat wykorzystania współczesnych – w owym czasie – instrumentów zarządzania przez polskie przedsiębiorstwa i administrację publiczną. Według nich organizacje gospodarcze chętnie sięgały po narzędzia wspomagające zarządzanie, co wymuszały wysoki poziom konkurencyjności rynku. Niestety, jak wskazano, odwrotna sytuacja była wśród instytucji administracji rządowej i samorządowej (Lisiecki, 2000, s. 14–17). Liczne badania empiryczne poświęcone tej problematyce nie zakończyły teoretycznych rozważań na temat rozwoju koncepcji zarządzania. Stanowiły dalszą inspirację dla ich kontynuatorów. I tak np. w 2001 roku „Przegląd Organizacji” stał się miejscem polemiki między Janem Lichtarskim a Zbigniewem Martyniakiem, której przedmiotem był sposób ewolucji koncepcji w funkcje zarządzania oraz relacji między nimi a metodami i technikami zarządzania. Problematyka ta

znalazła również kontynuację, czego przykładem mogą być rozważania na temat różnych grup koncepcji zarządzania: komplementarnych, sprzecznych oraz niewspółmiernych (Sułkowski, 2004, s. 6–8). Te ciekawe analizy o charakterze metodologicznym, z uwypukleniem ich znaczenia dla praktyki gospodarczej, niewątpliwie wzbogacały teorię organizacji i zarządzania, ale przede wszystkim stały się ważnym drogowskazem metodologicznym dla pozostałych badaczy.

Kluczowym zadaniem „Przeglądu Organizacji” w zakresie rozwoju zarządzania w Polsce, przede wszystkim w ujęciu empirycznym, było propagowanie nowej wiedzy związanej z przeobrażeniami gospodarczymi. W latach dziewięćdziesiątych na łamach czasopisma wiele miejsca poświęcono m.in.: zagadnieniom zarządzania strategicznego, procesom restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz tworzeniu i funkcjonowaniu rynku kapitałowego. Wymienione obszary tematyczne doskonale wpisywały się w ewoluującą rolę periodyku, którego odbiorcami byli już nie tylko naukowcy i praktycy biznesu i służb publicznych, ale również studenci. W tym zakresie rola edukacyjna „Przeglądu Organizacji” nabrała nowego wymiaru. Związane to było również z niewątpliwie zmniejszającym się znaczeniem czasopisma jako źródła popularyzacji wiedzy wśród kadr kierowniczych. Środowiska menedżerskie zaczęły czytać inne periodyki – o charakterze bardziej doradczym niż naukowym. Nośnikami wiedzy o walorach typowo aplikacyjnych stawały się w coraz szerszym zakresie dynamicznie rozwijające swoją aktywność firmy konsultingowe, a także zagraniczne jednostki macierzyste wielu krajowych przedsiębiorstw, które w wyniku procesów prywatyzacyjnych weszły w skład międzynarodowych koncernów.

Kiedy nauka „wchłonęła” już większość nowoczesnych rozwiązań, a polska gospodarka była pełnoprawnym członkiem grupy państw rozwijających się, przyszedł czas na dalsze pogłębione badania zwłaszcza nad konkurencyjnością i zarządzaniem strategicznym. Szczególnie aktywni na tym polu byli Andrzej Kaleta, Rafał Krupski i Krzysztof Oblój, którzy już w latach dziewięćdziesiątych XX wieku przeprowadzili wiele badań empirycznych na ten temat. Na łamach „Przeglądu Organizacji” badacze zaproponowali nową procedurę zarządzania strategicznego, z myślą o jej praktycznym wykorzystaniu (Kaleta, 2003, s. 24–26). Przedstawili strategiczne wyzwania polskich przedsiębiorstw, do których zaliczono pojawienie się innowacyjnych modeli biznesu, traktowanie dylematów jako podstawy innowacji organizacyjnej czy wykorzystanie wiedzy jako konkurencyjnego zasobu (Oblój, 2004, s. 6–8). Postulowali redefiniowanie strategii organizacji, ponieważ jej dotychczasowe rozumienie znajduje bardzo ograniczone zastosowanie w turbulentnych warunkach otoczenia (Krupski, 2007, s. 3). Opracowania te niewątpliwie przyczyniły się do osiągnięcia fazy dojrzałości przez tę bardzo ważną subdyscyplinę zarządzania.

### **Wyzwania globalnego rynku dla zarządzania i ... czasopism naukowych (od 2008)**

Zanim zostanie bliżej dokonana analiza trendów dorobku publikacyjnego „Przeglądu Organizacji”, należy wskazać na uwarunkowania otoczenia zewnętrznego, które w znacznej mierze wpływają na obecną rolę czasopisma oraz jego

pozycję na rynku wydawniczym. Przede wszystkim nastąpiły głębokie zmiany wynikające m.in. z procesu globalizacji, wśród których należy wymienić:

- uzyskanie przez badaczy szerokiego i darmowego dostępu do znanych i cenionych czasopism światowych oraz książek dzięki stosowanej przez wiele polskich uczelni prenumeracie pełnotekstowych baz danych (np. EBSCO, ELSEVIER, ProQuest, Wiley Online Library),
- wprowadzenie ewaluacji czasopism przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, która określa liczbę punktów dla autorów za publikację artykułów w periodyku naukowym,
- powstanie i rozwój wielu czasopism naukowych, których funkcjonowanie jest dotowane ze środków statutowych uczelni,
- darmowe udostępnianie on-line publikowanych w czasopismach artykułów naukowych,
- powstanie i rozwój wielu czasopism biznesowych popularyzujących praktyczną wiedzę, przedstawiających porady i opinie ekspertów oraz wzorcowe rozwiązania do zastosowania w biznesie.

Duża konkurencja na rynku wydawniczym oraz potrzeba gromadzenia przez naukowców punktów za publikacje (wymóg kategoryzacji uczelni oraz awansów naukowych) spowodowały znaczny przyrost ilościowy różnego typu opracowań. Z drugiej strony obecność na rynku czasopism / magazynów o charakterze poradnikowym spowodowała utratę znacznej części czytelników, głównie kadry kierowniczej, która była jedną z kluczowych grup docelowych od początku istnienia periodyku. Oceniając te zjawiska w skali ogólnokrajowej, można zauważyć, że nie sprzyjały one podnoszeniu poziomu (jakości) publikowanych artykułów naukowych, przede wszystkim ze względu na skrócenie cyklu tworzenia artykułu, a tym samym problemy związane z utrzymaniem reżimu metodologicznego podczas prowadzenia badań. Z drugiej strony nauka stanęła przed potrzebą rozwiązywania bardzo trudnych problemów związanych m.in. z ograniczaniem warunków niepewności podejmowania decyzji gospodarczych, funkcjonowaniem organizacji w warunkach dużej zmienności otoczenia oraz ogólnoświatowym kryzysem finansowo-fiskalnym, wpływającym najczęściej negatywnie na sytuację ekonomiczną organizacji. Dziś jednym z najważniejszych wyzwań dla menedżerów jest zapewnienie adaptacyjności przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości.

Dalsze funkcjonowanie czasopisma powinno uwzględniać powyższe uwarunkowania otoczenia zewnętrznego. Z pewnością wpływają one na sposób pracy redakcji i tematykę publikowanych opracowań, ale nie powinny wpływać na obniżenie jego merytorycznej jakości. Wydaje się, że wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, w analizowanych latach było opublikowanych wiele opracowań reprezentujących wysoki poziom naukowy. Według wytycznych redakcji, merytoryczna zawartość, w tym element nowości i zachowanie odpowiedniego rygoru badawczego przez autora, to wciąż główne kryteria kwalifikacji artykułu do druku. Należy jednak zauważyć, że od pewnego czasu czasopismo koncentruje się na węższym niż przedtem gronie odbiorców, którymi są głównie naukowcy i studenci. Periodyk stał się przede wszystkim platformą wymiany wyników badań oraz weryfikacji prezentowanych tez naukowych. Wychodząc naprzeciw potrzebom

rynkowym w czasopiśmie oprócz artykułów podejmujących bardzo specjalistyczne, nieraz niszowe tematy są publikowane również opracowania o charakterze przeglądowym. Mogą one być zarówno źródłem uzupełnienia wiedzy, jak i inspiracją do podejmowania nowych problemów badawczych.

Analizując dorobek publikacyjny „Przeglądu Organizacji” od roku 2008, można zauważyć, że pomimo zmian uwarunkowań zewnętrznych nie różni się on zasadniczo pod względem tematycznym od opracowań z lat wcześniejszych. Poszczególne obszary badawcze są pogłębiane, co odzwierciedla również trendy światowe. W czasopiśmie publikowane są w dalszym ciągu artykuły: o charakterze metodycznym, analizujące aktualny dorobek i kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, opisujące uwarunkowania funkcjonowania organizacji na podstawie badań empirycznych, prezentujące dobre praktyki zarządzania w organizacjach, opisujące wybrane aspekty znanych od lat koncepcji, metod i technik zarządzania, eksplorujące stosunkowo nowe obszary nauki. Ze względu na ograniczenia objętości artykułu w dalszej części nieco szerzej zostaną opisane jedynie dwa pierwsze obszary, które – zdaniem autora opracowania – niezmiennie kształtują rozwój zarządzania jako dyscypliny naukowej, w myśl stwierdzenia, że aby odkrycie zostało uznane za naukowo potwierdzone, należy podporządkować się rygorom nauki (Niemczyk, 2009, s. 3–5). Uzasadnia to konieczność prowadzenia rozważań metodologicznych. Stanowią one niezmiennie bardzo cenne źródło wiedzy, szczególnie dla naukowców znajdujących się na początku swojej kariery zawodowej. Publikacje takie można znaleźć również w „Przeglądzie Organizacji”. Przykładem może być opracowanie dotyczące procedury i uwarunkowań określania problemu badawczego (Ciesielski, 2013, s. 4–7). Ważnym głosem w dyskusji metodologicznej było opracowanie na temat mitów w zakresie stosowania badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i podkreślenie, że również one wymagają rygoru metodycznego na etapach gromadzenia i analizy danych czy tworzenia teorii (Czakon, 2009, s. 13–17). W ten nurt wpisuje się badanie koewolucji metod zarządzania, gdzie można znaleźć wskazówki metodologiczne do analizy tego typu zjawisk (Ćwiklicki, 2008, s. 8–10).

Duże znaczenie dla rozwoju nauk o zarządzaniu mają opracowania o charakterze przeglądowo-polemicznym. Przykładem opracowań tego typu była seria artykułów podejmujących problematykę przełomów w zarządzaniu, tj.: przełomów w teorii zarządzania (Stabryła, 2011, s. 7–12), konsekwencjach przełomów i ich rozpoznawaniu (Lichtarski, 2011, s. 12–15), przełomów w praktyce zarządzania (Romanowska, 2011, s. 16–20), inicjatorach przełomów w zarządzaniu (Borowiecki, Rojek, 2011, s. 21–25), przełomie związanym z informatyzacją zarządzania (Kiełtyka, 2011, 26–29), czy przełomach w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Gableta, Cierniak-Emerych, 2011, s. 30–34). Artykuły te były krytycznym przeglądem dorobku nauk o zarządzaniu i do dziś mogą być źródłem inspiracji dla badaczy. Podobnie należałoby traktować głos Krzysztofa Obłója (2008b, s. 4), który na kanwie doświadczeń ogólnoswiatowego kryzysu 2008 roku wskazał, że istnieje „konieczność przebudowy teorii, może będzie ona bardziej realistyczna, bardziej nudna i normalna, ale za to uczyni bezpiecznie-

szą praktykę zarządzania”. Z perspektywy czasu należy jednak zapytać, czy jest to w ogóle możliwe? Do ważnych opracowań dotyczących metodologicznych aspektów nauk o zarządzaniu należy również zaliczyć rozważania na temat paradygmatów. Przykładowo Andrzej Jaki (2014, s. 12) stwierdził, że ich rozwój ma charakter ewolucyjny. Natomiast Marek Ciesielski (2014, s. 6) przyjął, że teoria nauk o zarządzaniu powinna rozwijać się w oparciu o kompromis między falsyfikacjonizmem Poppera a teorią rewolucji naukowych Kuhna. Jest to wyraźne spojrzenie z perspektywy nauk społecznych, które wskazuje postulowany kierunek rozwoju dyscypliny.

Również w roku jubileuszu dziewięćdziesięciu lat istnienia „Przeglądu Organizacji” w czasopiśmie podjęto wiele problemów o charakterze metodologicznym. Rozpatrywano możliwość zastosowania metod zarządzania w świetle paradygmatów nowej ekonomii (Marciniak, 2016), analizowano ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu (Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, 2016) czy w dalszym ciągu rozważano związki między nauką a praktyką (Brzeziński, 2016; Suszyński, 2016).

Ważną rolę „Przeglądu Organizacji” była prezentacja stanowiska uznanych autorytetów na aktualne problemy w zakresie nauk o zarządzaniu. Szczególne znaczenie miało ustosunkowanie się do reformy nauki polskiej. Do propozycji rządowych z 2008 roku negatywnie odniósł się Bogdan Nogalski (2008, s. 11–15), który wskazywał na jej wiele mankamentów, w tym błędną propozycję likwidacji kolokwium habilitacyjnych. Z perspektywy czasu wydaje się, że pogląd ten był ze wszech miar uzasadniony. Trudno bowiem podejmować decyzje członkom właściwych gremiów w zakresie nadawania stopni naukowych, niejednokrotnie znając jedynie suche fakty z życia kandydata.

Nawiązując do potrzeby reformy, Krzysztof Obłój (2008a, s. 4) wskazał, co należy zrobić, aby polska nauka zaczęła się liczyć na świecie. Wśród koniecznych do podjęcia działań wyróżnił:

- przeprowadzenie reformy, zakładając dziesięcioletnią, piętnastoletnią perspektywę działania,
- zwiększenie współpracy międzynarodowej, w tym potrzebę wysyłania masowo polskich naukowców do liczących się światowych ośrodków naukowych, jednocześnie ściągając do kraju, przynajmniej czasowo, uznane autorytety polskie pracujące zagranicą,
- rozpoczęcie na poważnie parametryzacji pracy naukowców i wyciąganie z niej konsekwencji.

Wydaje się, że problem nadal zbyt małej otwartości nauki polskiej na świat jest również słabością „Przeglądu Organizacji”. Na łamach czasopisma bardzo rzadko publikują autorzy z zagranicznych jednostek akademickich, nie wspominając już o uznanych na świecie autorytetach naukowych. Należy zatem dążyć do większej rozpoznawalności periodyku na świecie, ponieważ tylko w ten sposób można przyciągnąć zagranicznych autorów.

## Podsumowanie

Na początku opracowania postawiona została teza, że „Przegląd Organizacji” był jednym z ważnych narzędzi, które umożliwiło rozwój zarządzania w Polsce, zarówno na



polu naukowym, jak i praktyki gospodarczej. Analiza ponad pięć tysięcy opublikowanych artykułów od początku istnienia czasopisma upoważnia do jej potwierdzenia. W ciągu dziewięćdziesięciu lat funkcjonowania „Przegląd Organizacji”:

1. Prezentował dorobek niemalże wszystkich ośrodków naukowych w Polsce zajmujących się zarządzaniem i problematyką poboczną np.: ekonomią, finansami, socjologią, czy psychologią.
2. Był miejscem publikacji wyników badań przez największe autorytety w kraju, a przed wojną również na świecie.
3. Był miejscem bezpośredniej polemiki naukowej między największymi autorytetami nauk o zarządzaniu w kraju oraz narzędziem inspiracji dla badaczy.
4. Umożliwiał szerokiemu gronu czytelników dostęp do wyników badań naukowych, co było możliwe dzięki nakładowi wahającemu się od kilkaset do ponad ośmiu tysięcy sztuk.
5. Jako miesięcznik gwarantował brak zbędnej zwłoki w publikacji artykułów. Szczególnie ważne było to przy propagowaniu najnowszych rozwiązań, wprowadzaniu nowych koncepcji, metod i technik zarządzania.
6. Starał się być wiarygodnym i transparentnym narzędziem transferu wiedzy – w wyniku stosowania jasnej i ogólnodostępnej procedury redakcyjnej oraz zaangażowania w proces merytorycznej oceny artykułów recenzentów reprezentujących niemal wszystkie ośrodki akademickie w kraju.
7. Posiadając jednego wydawcę, był niezależnym narzędziem przekazu, który nie faworyzował jednego bądź kilku ośrodków badawczych. Oczywiście w swojej historii podlegał pewnym wpływom politycznym, jednakże trudno dziś przewidzieć, na ile blokowały one możliwość publikacji artykułów przez badaczy będących w opozycji do władz politycznych.
8. Stawiając na bliskie relacje nauki i praktyki, promował transfer wiedzy, jak również dobre praktyki zarządzania. Wskazywał, że zarządzanie jest nauką przede wszystkim empiryczną, która powinna wychodzić naprzeciw potrzebom organizacji.
9. Propagował wiedzę wśród studentów kierunków ekonomicznych i nie tylko, będąc dla nich źródłem danych przy pisaniu prac dyplomowych i projektowych.
10. Odzwierciedlał trendy i mody w nauce oraz potrzeby społeczno-gospodarcze.

W artykule skoncentrowano się przede wszystkim na tych głównych nurtach w zarządzaniu, które tworzą jej trzon naukowy, tj. problematyce definiowania organizacji i zarządzania, ich związkach z praktyką gospodarczą czy poglądach na temat relacji między koncepcjami, metodami i technikami zarządzania a funkcjami, procesami i zasobami w przedsiębiorstwie. Uwypuklono również rolę czasopisma jako miejsca dyskusji na ważne aktualne problemy związane z naukami o zarządzaniu. Do pewnego stopnia można ubolewać, że w artykule nie skoncentrowano się w większym stopniu na poszczególnych obszarach dziedzinowych, w tym dziś tak popularnych tematach, jak: usieciowienie, wirtualizacja czy zaufanie. Są one niezmiernie ważne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Jednak często kształtują je: moda, preferencje

badaczy, przydatność praktyczna z punktu widzenia panujących w danym otoczeniu uwarunkowań. Te mają charakter ewolucyjny i przemijający.

Przeprowadzona analiza poszczególnych numerów czasopisma nasuwa jeszcze jedną refleksję. Ewolucja periodyku była silnie skorelowana z rozwojem naukowego zarządzania w Polsce. Wyodrębnione w obu przedmiotowych artykułach fazy funkcjonowania czasopisma pokrywają się zasadniczo z etapami przemian w naukowym zarządzaniu. Daje to podstawy do stwierdzenia, że „Przegląd Organizacji” jest reprezentatywnym źródłem aktualnego stanu wiedzy w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu.

Rezultaty przedstawionych badań mają pewne ograniczenia. Należy do nich przede wszystkim przeprowadzenie studiów jedynie w ramach jednego czasopisma – „Przeglądu Organizacji”, co oznacza, że nie można ich uogólniać do roli innych periodyków obecnych na rynku, które prezentują problematykę zarządzania. Wybór cytowanych artykułów czy przywoływanie poszczególnych nazwisk w artykule miało charakter subiektywny i wynikało z postrzegania rzetelności przez autora, a także konieczności ograniczenia się jedynie do pewnych tematów węzłowych.

Na koniec warto przytoczyć słowa Barbary Olędzkiej, wieloletniej redaktorki naczelnej czasopisma, która z okazji rocznicy 80 lat powstania pierwszego numeru napisała: „od kwietnia 1926 roku, z niewielkimi (z dzisiejszej perspektywy) przerwami, co miesiąc „Przegląd” otwiera swoje łamy przed ludźmi, dla których naukowe zarządzanie stanowi nie tylko zawód, ale i pasję, i dla których warto w pozytywnym trudzie propagować wiedzę. Jak długo jeszcze?” (Olędzka, 2006, s. 3). Chciałoby się powiedzieć „na zawsze”, mając nadzieję, że będzie istniało zapotrzebowanie na naukową wiedzę na temat zarządzania.

---

**dr inż. Eryk Głodziński**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Inżynierii Produkcji**  
**e-mail: [e.glodzinski@wip.pw.edu.pl](mailto:e.glodzinski@wip.pw.edu.pl)**

### Przypisy

- 1) Za początek naukowej organizacji w Polsce uznaje się wystąpienie K. Adameckiego na temat organizacji pracy w walcowni (Czech, 2003, s. 3–5).
- 2) Przygotowując artykuł, wykorzystano archiwalne numery czasopisma. Autor serdecznie dziękuje wydawcy – Towarzystwu Naukowemu Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) – za udostępnienie materiałów źródłowych.

### Bibliografia

- [1] Borowiecki R., Rojek T. (2011), *Współcześni inicjatorzy przemian w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 21–25.
- [2] Brzeziński M. (2016), *Integracja nauki i praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 19–23.
- [3] Ciesielski M. (2002), *Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami – zmiany potrzebne od zaraz*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 10–12.

- [4] Ciesielski M. (2013), *Trudności w określaniu problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 4–7.
- [5] Ciesielski M. (2014), *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 3–6.
- [6] Czakon W. (2009), *Mity w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 13–17.
- [7] Czech A. (2003), *Organizacja pracy według metody wykreślonej. W 100-lecie ogłoszenia*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 3–5.
- [8] Czerniawska-Joerges B. (1994), *Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 16–17.
- [9] Ćwiklicki M. (2008), *Koewolucja metod zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 8–10.
- [10] Dwojacksi P., Nogalski B., Sikorski Cz. (1999), *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 11–15.
- [11] Gableta M., Cierniak-Emerych A. (2011), *Wytoczne Unii Europejskiej źródłem przełomu w obszarze zarządzania ludźmi*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 30–34.
- [12] Głodziński E. (2016), „Przeгляд Organizacji” – wczoraj i dziś. Rola czasopisma w rozwoju nauk o zarządzaniu. Cz. 1, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 70–76.
- [13] Jaki A. (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów w zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 8–13.
- [14] Kaleta A. (2003), *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 24–26.
- [15] Kiełtyka L. (2011), *Informatyczne przemiany zarządzania technologiami informacyjnymi w organizacjach*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 26–29.
- [16] Koźmiński A.K. (1991a), *Raport o zarządzaniu, cz. I*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 7–10.
- [17] Koźmiński A.K. (1991b), *Raport o zarządzaniu, cz. II*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 10–14.
- [18] Koźmiński A.K. (1991c), *Raport o zarządzaniu, cz. III*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 15–18.
- [19] Koźmiński A.K. (1991d), *Raport o zarządzaniu, cz. IV*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 6, s. 12–14.
- [20] Krupski R. (2007), *Redefiniowanie strategii organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 3–6.
- [21] Kwiatkowski S. (1995), *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (I)*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 13–17.
- [22] Lichtarski J. (1999a), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 13–18.
- [23] Lichtarski J. (1999b), *Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 11–14.
- [24] Lichtarski J. (2011), *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów i ich rozpoznawaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 12–15.
- [25] Lisiecki M. (2000), *Współczesne instrumenty zarządzania w praktyce polskich przedsiębiorstw i administracji publicznej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 14–17.
- [26] Marciniak S. (2016), *Metody zarządzania w świetle nowej ekonomii*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 4–9.
- [27] Nogalski B. (2009), *Zmienić naukę i szkolnictwo wyższe trzeba – ale rozważnie*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 11–15.
- [28] Niemczyk J. (2009), *Chciałbyś coś odkryć?*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 3–5.
- [29] Obłój K. (2004), *Strategiczne wyzwania polskich firm*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 6–8.
- [30] Obłój K. (2008a), *Kierunki reformy nauki polskiej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 3–4.
- [31] Obłój K. (2008b), *Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 3–4.
- [32] Olędzka B. (2006), *80 lat „PO”*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 3.
- [33] Penc J. (2004), *Nowe oblicze organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 8–13.
- [34] Romanowska M. (2011), *Przełomy w praktyce zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 16–20.
- [35] Stabryła A. (2011), *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 7–12.
- [36] Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K. (2016), *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 7–15.
- [37] Sułkowski Ł (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 7–10.
- [38] Suszynski C. (2016), *Nauka i praktyka zarządzania – cztery perspektywy budowania tożsamości i użyteczności społecznej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 24–29.
- [39] Zimmiewicz K. (1992), *Propozycje badawcze w zakresie organizacji i zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 17–21.

**„Journal of Organization Review”  
– Yesterday and Today. Significance  
of the Journal in Development  
of Management Science. Part 2**

**Summary**

In the paper following assumption was stated: „Journal of Organization Review”, as the scientific magazine – present in the market since nineteen years, was one of the crucial instruments that interacted on the development of management in Poland, in science and business as well. The main objectives of the manuscript were to describe the evolution of the journal regarding published topics and its domain, and to show the significance of the magazine in development of management. The paper was split into two articles (parts). In the first one the analysis of years 1926 – 1989 was presented. In the above mentioned time the journal was mainly the forum of knowledge exchange between scientists and practitioners. The second article discusses the period of years 1990 – 2016. In the above mentioned time the journal was the instrument of knowledge exchange among the scientists, the place of inspiration for the researchers and source of knowledge for the students.

**Keywords**

Journal of Organization Review, scientific journal, management

# PODYPLOMOWE STUDIA MENEDŻERSKIE W INSTYTUCIE ZARZĄDZANIA SGH

*Maria Romanowska*

Niekwestionowanym liderem w organizacji studiów podyplomowych jest Zakład Zarządzania w Gospodarce, należący do Instytutu Zarządzania w Kolegium Zarządzania i Finansów. Zakład jest kontynuatorem Katedry Zarządzania w Gospodarce, która powstała w 1984 roku. W jej skład weszli przedstawiciele Katedry Ekonomii Politycznej i Katedry Organizacji i Zarządzania, tworząc interdyscyplinarny zespół kierowany przez prof. dr hab. Urszulę Grzełońską. Nazwa Katedry miała sygnalizować nowy sposób patrzenia na zarządzanie – na poziomie mikro i makro, wykorzystujący dorobek współczesnej ekonomii i nauk o zarządzaniu. W 1992 roku prof. U. Grzełońska zdecydowała się przejść do Kolegium Analiz Ekonomicznych i założyć Katedrę Ekonomia I, kierownikiem Katedry została prof. dr hab. Maria Romanowska – obecnie kierownik Zakładu Zarządzania Gospodarką i dyrektor Instytutu Zarządzania.

Od początku istnienia Katedry zainteresowania badawcze i dydaktyczne jej pracowników skupiały się wokół problemów tworzenia reguł porządku rynkowego w gospodarce i związanych z nim systemów zarządzania gospodarką i przedsiębiorstwem. Specjalizacją naukowo-badawczą i dydaktyczną zespołu jest od początku jego istnienia badanie strategii polskich przedsiębiorstw oraz ich ewolucji w okresie transformacji i kryzysów gospodarczych. Innym nurtem badań Katedry jest ewolucja struktur działalności gospodarczej przedsiębiorstw, a w szczególności grup kapitałowych oraz sieci międzyorganizacyjnych. Duża część zespołu specjalizuje się w problematyce zarządzania ludźmi, negocjacji, przywództwa, pracy kierowniczej i wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa.

Wielkim sukcesem zespołu jest stworzenie atrakcyjnej oferty studiów podyplomowych dla menedżerów. W ciągu ponad 20 lat zorganizowaliśmy przeszło 200 studiów podyplomowych z zakresu zarządzania, które ukończyło kilkanaście tysięcy słuchaczy.

Pierwsze podyplomowe studia menedżerskie ruszyły w 1993 r. w Suwałkach, potem w Warszawie, Lublinie, Zamościu i Rzeszowie. Doświadczenia pierwszych studiów podyplomowych pokazały wielkie potrzeby edukacyjne w zakresie wiedzy menedżerskiej, a w programach zawierano tematy dotyczące podstaw działalności gospodarki rynkowej, prawa gospodarczego, podstawowej wiedzy o zarządzaniu zespołem i przedsiębiorstwem. W pierwszych edycjach wspieraliśmy się w prowadzeniu zajęć politykami, organizatorami instytucji rynku finansowego i sędziami, którzy przekazywali nową, „gorącą” wiedzę z tworzenia

podstaw gospodarki rynkowej. Podstawową formą organizacji studiów podyplomowych w tym czasie były studia organizowane na zamówienie i we współpracy z wojewodami, bankami komercyjnymi, regionalnymi instytucjami i funduszami. Wielkim doświadczeniem był cykl studiów podyplomowych zamówionych przez trzy Narodowe Fundusze Inwestycyjne, w ramach którego wyedukowano prezesów wszystkich spółek wchodzących w skład tych funduszy. Można powiedzieć, że w tym czasie uczyliśmy się gospodarki rynkowej razem z naszymi słuchaczami.

Z czasem kadra menedżerska zdobyła podstawową wiedzę i umiejętności zarządcze i można było przekazywać wiedzę bardziej złożoną, nakierowaną na doskonalenie różnorodnych umiejętności menedżerskich. Program studiów menedżerskich stale się zmienia, dostosowując się do rozwoju nauk o zarządzaniu, wyzwań praktyki i potrzeb słuchaczy. Wspecjalizowaliśmy program edukacyjny dla menedżerów, oferując, obok studiów ogólnomenedżerskich, specjalistyczne programy przeznaczone dla menedżerów określonych branż i zawodów (menedżerowie motoryzacji, instytucji finansowych, deweloperzy, menedżerowie organizacji ochrony zdrowia) i oferujący wyspecjalizowaną wiedzę (studia z zakresu zarządzania zasobami pracy, przywództwa, liderów zarządzania, HR Biznes Partnera). W latach 2012–2014 prowadziliśmy Podyplomowe Studia Zarządzanie Podmiotami Lecznicznymi Przekształcanymi w Spółki Prawa Handlowego finansowane ze środków unijnych. Na 3 edycjach kształciliśmy 120 słuchaczy zajmujących kierownicze stanowiska w podmiotach leczniczych.

Obecnie studia o profilu ogólnomenedżerskim, tzw. Roczne Podyplomowe Studia Menedżerskie, prowadzimy w Warszawie (edycje: 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89), w Białymstoku (edycja 12) we współpracy z lokalną firmą i Podyplomowe Studia Menedżerskie oparte na strukturze MBA w Katowicach prowadzone we współpracy z Głównym Instytutem Górnicztwa (edycja 27). Trwa 19 edycja Podyplomowych Studiów Zarządzania Organizacjami Ochrony Zdrowia, 12 edycja Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Motoryzacji organizowana wspólnie z Polską Izbą Motoryzacji, 3 edycja Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Sektora Usług Finansowych i Ubezpieczeniowych organizowanych na zamówienie Avivy oraz 5 edycja Podyplomowych Studiów dla Developerów realizowana we współpracy z Polskim Związkiem Firm Deweloperskich. Aktualnie prowadzone studia wyspecjalizowane tematycznie to przede wszystkim Podyplomowe Studia Zarządzania Zasobami Pracy (obecnie

trwa 29 edycja), Podyplomowe Studia Liderów Zarządzania (3 edycja) oraz nasze nowe produkty – 2 edycja Podyplomowych Studiów Zarządzania Transferem Technologii i 2 edycja Podyplomowych Studiów HR Biznes Partner.

Trwała i znacząca pozycja naszych projektów na ogólnopolskim rynku usług edukacyjnych wiąże się z bardzo wysoką i stałą jakością studiów i ich dostosowaniem do potrzeb słuchaczy. Po pierwsze, na bieżąco aktualizujemy zakres tematyczny studiów, uwzględniając uwagi słuchaczy i nowe wyzwania pojawiające się w gospodarce oraz w nauce i kontrolujemy realizację standardu programowego i obsady na wszystkich edycjach. Po drugie, dobieramy najlepszych wykładowców, również spoza Uczelni, a jakość ich pracy jest oceniana na każdych zajęciach – w sposób bezwzględny eliminujemy wykładowców słabo ocenionych przez słuchaczy. Po trzecie, wyposażamy naszych słuchaczy w zestaw książek i materiałów dydaktycznych do każdych zajęć, to pozwala im utrwalić wiedzę i przygotować się do

egzaminu końcowego. Po czwarte, wymagamy od wykładowców, aby prowadzili zajęcia w formie warsztatowej i stawiali się nie tylko na przekaz wiedzy, ale też wyuczenie umiejętności praktycznych. I wreszcie, co jest również ważne, pozostajemy w bliskich relacjach z naszymi słuchaczami, na każdym zjeździe są obecni kierownicy i sekretarze studiów, przedstawiane są wyniki ocen poprzednich zajęć, wysłuchiwane opinie i życzenia słuchaczy. Kładziemy duży nacisk na integrowanie się uczestników i podtrzymywanie więzi już po zakończeniu studiów.

---

#### **Opracowanie:**

**prof. dr hab. Maria Romanowska**  
**Dyrektor Instytutu Zarządzania SGH**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**e-mail: [mroman@sgh.waw.pl](mailto:mroman@sgh.waw.pl)**

---

## **MBA-SGH – DOBRE PRAKTYKI W PROGRAMACH TYPU EXECUTIVE MBA**

**Rafał Mrówka**

### **Wprowadzenie**

**S**tudia MBA-SGH to jeden z dwóch programów typu Executive MBA (EMBA) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Są to studia oferowane w całości w języku polskim (w odróżnieniu od Canadian Executive MBA – CEMBA – oferowanych w języku angielskim). Studia zostały uruchomione w 2012 roku – trzy edycje już się zakończyły, dwie kolejne są w trakcie realizacji, natomiast za kilka tygodni rozpocznie się rekrutacja na VI edycję studiów. W każdej edycji studiuje ok. 40 studentów – program ma więc już ponad 100 absolwentów. Mimo krótkiej historii zdobył on już bardzo duże uznanie na rynku edukacyjnym, stając się jednym z najlepszych programów EMBA w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Potwierdzają to rankingi – I miejsce wspólnie z programem CEMBA z SGH w rankingu Edu-niversal najlepszych programów w Europie Wschodniej w 2015 roku oraz V miejsce wśród najlepszych programów w Polsce w rankingu miesięcznika Perspektywy 2015 (w 2013 roku program debiutował na miejscu IX, a w 2014 roku zajął miejsce VI). W niniejszym opracowaniu przedstawiono przyczyny tego sukcesu z perspektywy osoby zarządzającej programem oraz prowadzącej zajęcia ze studentami. Sformułowano także bardziej ogólne wnioski związane ze specyfiką zarządzania takim projektem edukacyjnym oraz unikalnym sposobem uczenia na studiach MBA.

### **Grupa docelowa i jej wymagania**

**J**edną z przyczyn sukcesu MBA-SGH jest precyzyjne dostosowanie założeń programu do wymagań zdefiniowanej grupy docelowej. Studenci prestiżowych programów EMBA to przede wszystkim doświadczeni menedżerowie. Studiów w programie nie może podjąć każdy. Kryteria selekcji są ścisłe – w programie MBA-SGH wymagane są przynajmniej 5-letnie doświadczenie zawodowe od ukończenia studiów II stopnia oraz doświadczenie menedżerskie. W efekcie grupy składają się w ok. 1/3 z bardzo doświadczonych menedżerów, zajmujących pozycje w zarządach swoich organizacji, właścicieli firm – decydentów z najwyższych szczebli. Ok. 1/3 stanowią osoby zajmujące średnie szczeble menedżerskie w korporacjach działających w Polsce. Ostatnią grupę stanowią osoby, których nie można w sposób jednoznaczny zakwalifikować do jakiejś specyficznej kategorii – menedżerowie z dużym, aczkolwiek dość unikalnym doświadczeniem, np.: założyciele start-upów, liderzy dużych projektów realizowanych w ramach wielkich firm, osoby przygotowujące się do przejścia kierownictwa w firmach rodzinnych, prawnicy doradzający menedżerom na najwyższych szczeblach zarządzania, menedżerowie z organizacji pozarządowych, wyższa kadra

zarządzająca z instytucji publicznych. Tak zbudowana grupa wyróżnia się wręcz bardzo dużą różnorodnością – inne doświadczenia, branże, wykształcenie. Taka specyfika grup jest źródłem zarówno inspiracji, jak i wyzwania dla innych menedżerów, a także nauczycieli akademickich wykładających w programie. Wymusza to zupełnie inną rolę wykładowców w programie EMBA: mają się oni dzielić swoją unikalną wiedzą, ale mają przede wszystkim wspierać proces wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy studentami programu, stwarzać warunki do wzajemnego (uporządkowanego) inspirowania się oraz aktywizowania. Rola wykładowcy w programie zmienia się w kierunku swoistego facylitatora, który jednak zachowując klarowną wizję własnych celów dydaktycznych, nie może pozwolić grupie pełnej liderów na zupełne odejście od kierunku wyznaczonego przez ramy prowadzonego przedmiotu. Prowadzenie zajęć w takiej grupie jest bardzo wymagające, stawiające wysoko poprzeczkę, zarazem jest też niezwykle pozytywnym doświadczeniem – nigdy w żadnych innych grupach tak szybko, tak łatwo i tak głęboko nie są rozumiane idee prezentowane przez wykładowcę i natychmiast uzupełniane przykładami z praktyki, potwierdzającymi ich słuszność lub, czasami, dwuznaczność. Poziom prowadzonych dyskusji jest bardzo wysoki – a wnioski formułowane w ich wyniku daleko odbiegają od standardowych. Ten aspekt stanowi głównie o sile programu MBA-SGH.

Taki kształt grupy studenckiej ma jednak także inne konsekwencje, w tym związane z samym programem studiów. Ta różnorodność doświadczeń, wykształcenia studentów sprawia, że program studiów EMBA obejmować musi praktycznie przegląd całego dorobku nauk ekonomicznych. Studenci mają wprawdzie wieloletnie doświadczenie praktyczne, ale często brakuje im podstaw, nawet bazowej wiedzy teoretycznej z poszczególnych obszarów nauk ekonomicznych. Stąd same tytuły przedmiotów, jak też poruszane na zajęciach zagadnienia mogą wydawać się w większości standardowe (co nie oznacza oczywiście, że nienowoczesne). Kluczowe jest jednak przekładanie tych teoretycznych zagadnień na praktykę, ilustrowanie ich licznymi przykładami, studiami przypadków. Można stwierdzić, że studenci zdecydowanie bardziej cenią wykładowców dzielących się własnymi doświadczeniami, studiami przypadków firm, w których wykładowcy pracowali, prowadzili projekty doradcze, firm nawet mniejszych, jednak polskich, funkcjonujących w kręgu kulturowym, w którym poruszają się także sami studenci. Przykłady firm światowych, w wielu przypadkach globalnych, są niezastąpione, ale rzeczywisty związek wykładowcy z prezentowanym przykładem czyni go w oczach studentów bardziej wiarygodnym. Niejednokrotnie można spotykać się z krytycznymi opiniami wobec wykładowców, którzy uczą wyłącznie w oparciu o „harvardzkie case’y”.

## Wykładowcy programu

**K**im więc powinni być wykładowcy programu? Muszą być to przede wszystkim osoby o niezaprzeczalnym autorytecie naukowym, ale także osoby, które miały okazję wielokrotnie konfrontować wykładane teorie oraz wyniki prowadzonych badań w praktyce biznesowej. Praktyczne doświadczenia biznesowe są zasadniczym elementem bu-

dującym zaufanie do wykładowców w oczach studentów programu. Takie pozytywne nastawienie już od pierwszego kontaktu ułatwia budowanie porozumienia pomiędzy grupą i wykładowcą. Wykładowca-praktyk posługuje się podobnym językiem ze swoimi studentami-menedżerami, operuje podobnymi skojarzeniami, skrótami myślowymi. Jego sugestie są wtedy łatwiej przyjmowane przez studentów, chętniej wdrażane w życie zawodowym.

Może w tej sytuacji klasycznych wykładowców akademickich powinni zastąpić praktycy-eksperti bez wymaganych tytułów akademickich? Takie podejście okazuje się najczęściej dużym błędem. Niezwykle rzadka jest sytuacja, gdy praktycy bez doświadczeń akademickich potrafią posiadaną wiedzę dzielić się ze studentami, potrafią w uporządkowany sposób przedstawić wszystkie najważniejsze problemy związane z danym zakresem tematycznym. Kompetencje eksperckie i te związane z przekazywaniem uporządkowanej wiedzy rzadko idą w parze. Optymalnym rozwiązaniem jest zatrudnianie wykładowców-akademików, posiadających nie tylko wiedzę, dorobek naukowy, charyzmę wykładowcy, ale również pewne specyficzne umiejętności – łączą swoją pracę na uczelni z pracą w biznesie, w firmach doradczych, realizują liczne projekty biznesowe lub wcześniej pracowali tylko w biznesie i dopiero po jakimś czasie wrócili do nauki. Znalezienie takich osób nie zawsze jest łatwe. Zbudowanie tak zdefiniowanego zespołu wykładowców stanowi jedno z kluczowych zadań kierownictwa każdego programu edukacji menedżerskiej. Należy również pamiętać, że wykładowcy muszą ciągle doskonalić swój warsztat, ciągle angażować się w nowe projekty. Tylko to pozwala im na uniknięcie rutyny i aktualizowanie posiadanej wiedzy, konfrontowanie jej z nowymi trendami pojawiającymi się w otoczeniu.

## Ewaluacja zajęć

**N**iezwykle ważnym czynnikiem wspierającym budowę wysokiej jakości programu MBA-SGH jest ciągła ewaluacja prowadzonych w programie zajęć. Ewaluacja ta prowadzona jest dwutorowo: z jednej strony wiąże się ona z ciągłym weryfikowaniem struktury programu studiów, konfrontowaniem go z trendami pojawiającymi się w otoczeniu biznesowym współczesnych organizacji, z drugiej, z poddawaniem ciągłej ocenie prowadzonych w programie zajęć i metod pracy wykładowców przez samych studentów. Pierwszy aspekt ewaluacji programu zakłada ciągły jego monitoring przez kierownictwo programu oraz powołaną radę programową. Taki monitoring dotyczy weryfikacji zakładanych efektów kształcenia, przypadków wzajemnego zazębiania się przedmiotów oraz ewentualnych wzajemnych między nimi powiązań, luk.

Bardzo ważna jest jednak także ocena zajęć dokonywana przez samych studentów. Oni weryfikują nie tylko zakres merytoryczny poszczególnych kursów składających się na program, ale także umiejętności dydaktyczne wykładowców oraz jakość interakcji między wykładowcami i studentami. Te oceny pozostają subiektywne, kontekstowe – ale trudno wyobrazić sobie dobry program EMBA, w którym zakres merytoryczny jest zweryfikowany i wysoko oceniany, jednak wykładowcy nie potrafią dotrzeć ze swoim przekazem do studentów. Trzeba pamiętać, że grupy w programie

EMBA stawiają wykładowcom poprzeczkę niesamowicie wysoko. Czasami nawet mało istotny, niewinny, techniczny błąd popełniony przez doskonałego wykładowcę na początku kursu, może zaowocować konfliktem z grupą i w rezultacie słabymi, choć niekoniecznie oddającymi rzeczywistą skuteczność kursu, ocenami jego przebiegu. Jeśli są to pojedyncze przypadki, może to być przejawem lokalnego konfliktu wywołanego nieistotnym błędem. W tej sytuacji umiejętne wyciągnięcie wniosków z takiego niepowodzenia przez wykładowcę może przyczynić się do podniesienia jakości jego zajęć. Jednak jeśli są to przypadki powtarzające się, stanowi to sygnał dla kierownictwa programu do poszukiwania nowego wykładowcy.

### **Kryteria zaliczania studiów**

Czy w przedstawionej sytuacji wykładowcy programów EMBA nie zrezygnują z dbania o jakość programu celem przypodobania się studentom poprzez choćby zaniżanie kryteriów zaliczania i oceniania? To byłaby raczej samobójcza strategia zarówno dla programu, jak i jego wykładowców. Przykład MBA-SGH wskazuje, że pozycja programu w rankingach, jak również pozycja wykładowców na listach rankingowych wykładowców w dużej mierze wiąże się z oceną merytorycznych walorów programu. Studenci programów EMBA poszukują zazwyczaj konkretnej wiedzy, której mają ciągle niedosyt. Wybierają studia EMBA, aby wzmocnić swoją pozycję merytoryczną na rynku pracy. Stąd cenią oni programy i wykładowców wysoko stawiających przed nimi poprzeczkę. Od samego początku w programie MBA-SGH zwraca się uwagę, aby zaliczenie poszczególnych przedmiotów wymagało od studentów dużego zaangażowania i ciężkiej pracy: zdawania krótkich egzaminów weryfikujących wiedzę wymaganą z podręczników przed zajęciami, przygotowywania samodzielnych opracowań dotyczących realizowanych studiów przypadków, pracy w grupach nad rozbudowanymi studiami przypadków, symulacjami, autorskimi projektami, zdawania trudnych egzaminów końcowych. To wymuszanie systematycznej pracy zazwyczaj jest doceniane przez najbardziej zapracowanych menedżerów, którzy potrzebują podobnych bodźców, aby w pełni zaangażować się w proces uczenia się. Stąd zaliczenie przedmiotów czy też całych studiów wcale nie jest automatyczne ani łatwe. Co ciekawe, na listach rankingowych najlepszych wykładowców programu w czołówce znajdują się osoby, które ucząc doskonale, są jednak najbardziej wymagającymi, nie zaliczają dużej grupy studentów swoich przedmiotów, zmuszając do zdawania poprawek. Co podkreślają studenci programu MBA-SGH, ten program wiąże się z poważnymi dla nich wyzwaniem, jest wielkim obciążeniem, powoduje, że przez 1,5 roku muszą zrezygnować z innego życia niż praca i nauka w programie, ale właśnie to buduje jego wyjątkowość i wagę z takim trudem zdobytego upragnionego dyplomu.

### **Program studiów i jego ewolucja**

Program studiów EMBA zawiera praktyczny przegląd niemal całego dorobku nauk ekonomicznych – w takim zakresie, w jakim wiedza potrzebna jest menedżerom do tworzenia strategii i podejmowania bardziej operacyjnych

decyzji menedżerskich. Oznacza to konieczność zachowania pewnej równowagi pomiędzy przedmiotami zarówno oferującymi bardziej „twardą” wiedzę (np. z obszaru finansów, rachunkowości, statystyki, ekonomii), jak i bardziej „miękką” (np. związaną z kierowaniem zachowaniami w organizacji, zarządzaniem ludźmi). Stwarza to również możliwość stosowania różnych metod nauczania: nie tylko wykłady, studia przypadków, dyskusje grupowe, ale także symulacje, gry menedżerskie, zajęcia z wykorzystaniem kamer wideo. Studenci powinni zdobywać nie tylko wiedzę, ale także konkretne umiejętności i kompetencje społeczne. Niezwykle ważne okazują się spotkania z ekspertami, wizyty studyjne w przedsiębiorstwach oraz międzynarodowe wizyty studyjne, które pozwalają studentom konfrontować wiedzę zdobywaną lokalnie z perspektywą międzynarodową, problemami globalizującego się ciągle świata.

Program studiów powinien także ewoluować. Pewien generalny szkielet pozostaje stały, jednak jest on systematycznie wzbogacany o nowe obszary. W ostatnich latach w czołowych programach EMBA na świecie zwiększa się znaczenie kwestii związanych przede wszystkim z rozwijaniem kompetencji przywódczych, wpływu nowych technologii na biznes, wykorzystywane w nim modele biznesowe oraz znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu. W kilku czołowych światowych programach EMBA postanowiono uczyć swoich studentów również sposobów radzenia sobie z porażkami w biznesie! Wyróżnione trendy są stopniowo uwzględniane w programie MBA-SGH.

### **Podsumowanie – EMBA – perspektywa klienta: czy warto?**

Na obecną chwilę nie ma symptomów, aby popularność najlepszych programów Executive MBA w Polsce malała. Wręcz przeciwnie, można prognozować powolny, ale stabilny wzrost zainteresowania takimi programami. Z roku na rok ilość najlepszych kandydatów (o najciekawszym i najbogatszym doświadczeniu), wyraźnie się zwiększa. Studia EMBA są dalej gwarantem zdobycia wiedzy menedżerskiej najwyższej jakości i – co nie bez znaczenia – spotkania niezwykle ciekawych ludzi. Intensywna 1,5-letnia edukacja w wielu przypadkach owocuje ożywionymi kontaktami i przyjaźnią na długie lata. Badania firm doradczych pokazują, że dyplom EMBA dla absolwentów rzeczywiście oznacza zwiększenie konkurencyjności na rynku pracy oraz szansę na lepsze zarobki. Dzieje się tak za sprawą nie tylko zdobytej wiedzy, ale także zwiększenia świadomości własnych możliwości wśród studentów. Zwiększenie wiedzy, kontakty i poprawę pozycji na rynku pracy mogą zapewnić jednak tylko najlepsze programy MBA, w których zagwarantowanie najwyższej jakości procesu jest kluczową troską kierownictwa i wykładowców. Wszystkie te cechy spełnia program MBA-SGH.

#### **Opracowanie:**

**dr hab. Rafał Mrówka, prof. SGH**  
**Kierownik programu MBA-SGH**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**e-mail: rafal.mrowka@sgh.waw.pl**

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**MBA | SGH**

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

# Edukacja menedżerska na najwyższym poziomie!

## Program MBA-SGH:

- ▶ prestiżowe studia Executive Master of Business Administration w języku polskim
- ▶ najlepsi wykładowcy-praktycy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- ▶ program skierowany do osób pracujących – doświadczonych menedżerów z co najmniej kilkuletnim stażem pracy
- ▶ 670 godzin zajęć w ciągu 1,5 roku
- ▶ wizyta studyjna „Mission to China”
- ▶ dyplom ukończenia studiów MBA w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

- Zarządzanie operacyjne • Rachunkowość finansowa • Statystyka i analiza decyzji
- Zachowania w organizacji • Zarządzanie projektami • Przywództwo
- Rachunkowość zarządcza • Marketing • Ekonomia • Finanse • Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Zarządzanie strategiczne • Nowe technologie • Negocjacje • Świadomy rozwój kariery



**Programy Executive MBA w SGH to najlepsze studia MBA  
w Europie Wschodniej według rankingu Eduniversal 2015-2016**  
**Start kolejnej edycji: luty 2017 – aplikuj już teraz!**

Dowiedz się więcej:

### **Biurowisko Programu MBA-SGH**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ul. Rakowiecka 24, pok. 2, 02-521 Warszawa  
tel: +48 22 564 77 83 / biuromba@sgh.waw.pl  
www.mba-sgh.pl



**SGH**



# SGH

Instytut Zarządzania  
Zakład Zarządzania w Gospodarce

## Edycje studiów podyplomowych w 2016 r.

- **Roczne Podyplomowe Studia Menedżerskie – edycja 90 i 91**  
<http://oferta.sgh.waw.pl/pl/studiapodyplomowe/roczne-studia-menedzerskie/Strony/default.aspx>
- **Podyplomowe Studia Zarządzania Zasobami Pracy – edycja 30**  
[www.sgh.waw.pl/pszzp](http://www.sgh.waw.pl/pszzp)
- **Podyplomowe Studia Zarządzania Organizacjami Ochrony Zdrowia – edycja 19 i 20**  
[www.sgh.waw.pl/pszooz](http://www.sgh.waw.pl/pszooz)
- **Podyplomowe Studia Zarządzanie Transferem Technologii – edycja 3**  
[www.sgh.waw.pl/psztz](http://www.sgh.waw.pl/psztz)
- **Podyplomowe Studia HR Biznes Partner – edycja 2**  
[www.sgh.waw.pl/pshrbp](http://www.sgh.waw.pl/pshrbp)
- **Podyplomowe Studia Liderów Zarządzania – edycja 4**  
<http://oferta.sgh.waw.pl/pl/studiapodyplomowe/liderzy-zarzadzania/Strony/default.aspx>

**Kontakt:** **SGH, Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania w Gospodarce**  
**ul. Madalińskiego 31/33, 02-544 Warszawa**  
Tel: 022 564-86-10; 564-86-10; 501 710 900



*Zakończenie II edycji Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Sektora Usług Finansowych i Ubezpieczeniowych*



*Budynki F i G Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*



*Budynek C Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*