

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Michał Trocki

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZMIANY INSTYTUCJONALNE W NAUKACH ZARZĄDZANIA W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Streszczenie: Zadaniem nauk praktycznych, a do takich należą nauki o zarządzaniu, jest tworzenie wiedzy praktycznej. Rola różnych podmiotów w tworzeniu wiedzy z zakresu zarządzania – ośrodków akademickich, instytutów naukowych, firm konsultingowych, stowarzyszeń fachowych, wielkich korporacji – zmienia się w wyniku różnorodnych zmian otoczenia. W artykule przedstawione zostały tendencje i mechanizmy tych zmian oraz wynikające z nich konsekwencje.

Słowa kluczowe: nauki o zarządzaniu, globalizacja, transfer wiedzy, ośrodki tworzenia wiedzy.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.16

1. Rozwój wiedzy o zarządzaniu

Zacząć należy od stwierdzenia wydawałoby się oczywistego, które jednak nie zawsze i nie wszędzie traktowane jest jak oczywistość. Zadaniem nauki jest tworzenie wiedzy, a zadaniem nauk praktycznych, a do takich należą nauki o zarządzaniu, jest tworzenie wiedzy praktycznej. „Praktyka stanowi źródło poznania naukowego, wyznacznik jego przedmiotu. Dostarcza ona, podsuwa do analizy i badań obiekty oraz problemy wynikające z ukształtowanych już na danym etapie rozwoju potrzeb społecznych. [...] Praktyka stwarza wreszcie potrzeby poznawcze, które zmuszają uczonych do wykroczenia poza obiekty i problemy, jakie ukazuje do rozwiązania, ponieważ najpierw trzeba teoretycznie rozwiązać zagadnienia inne, niekiedy nawet niesformułowane”¹. Badania naukowe z zakresu zarządzania służyć muszą ostatecznie praktyce. Nie należy oczekiwać od ich wyników gotowych recept do bezpośredniego zastosowania w praktyce, czyli konkretnych wskazówek i rozwiązań przystosowanych do poszczególnych sytuacji, ale użyteczność praktyczną wiedzy naukowej należy traktować jako podstawowe kryterium oceny jej wartości².

W tworzeniu wiedzy z zakresu zarządzania biorą udział różne podmioty: ośrodki akademickie, instytuty naukowe, stowarzyszenia fachowe, firmy konsultingowe, fir-

¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 163–164.

² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 47.

my szkoleniowe, korporacje, instytucje publiczne, a także poszczególni specjaliści. Podział zadań z zakresu tworzenia wiedzy na potrzeby zarządzania pomiędzy tymi podmiotami ulegał ewolucji na przestrzeni lat. Początkowo w tworzeniu tej wiedzy dominowali praktycy, od przełomu XIX i XX wieku, gdy w zarządzaniu zaczęto wprowadzać zasady i metody naukowe (ruch naukowego zarządzania *Scientific Management*), dołączyły do tego ośrodki akademickie. Przekonanie o znaczeniu profesjonalnej organizacji pracy dla skutecznego i efektywnego zarządzania, będące wynikiem ruchu naukowego zarządzania, spowodowało rozwój firm doradczych oraz szkoleniowych zajmujących się zarządzaniem. Do rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania włączyły się także wielkie korporacje i instytucje publiczne. Po drugiej wojnie światowej, gdy potrzeba i użyteczność profesjonalnej wiedzy z zakresu zarządzania została powszechnie zaakceptowana, nastąpił intensywny rozwój instytucjonalny praktyki i nauki zarządzania. Wraz z ukształtowaniem się zarządzania jako profesji powstały liczne ośrodki badawcze, specjalistyczne wydawnictwa oraz stowarzyszenia fachowe – lokalne, międzynarodowe i globalne. Ten proces rozwoju zarządzania jako dziedziny wiedzy praktycznej i teoretycznej opisany jest szczegółowo w literaturze przedmiotu³.

Przez długi czas, praktycznie do lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, pomiędzy podmiotami tworzącymi wiedzę z zakresu zarządzania istniał wyraźny podział ról. Ośrodki akademickie i naukowe zajmowały się badaniami tworzącymi podstawy naukowe zarządzania, firmy doradcze, korporacje i instytucje publiczne tworzeniem na tej podstawie standardów i metod zarządzania, uczelnie, firmy szkoleniowe i wydawnictwa rozpowszechnianiem profesjonalnej wiedzy, a stowarzyszenia fachowe organizacją środowiska specjalistów zarządzania. Jasny podział dotyczył także elementów wiedzy. Nazywanie rzeczywistości, czyli wiedza terminologiczna; opisywanie rzeczywistości, czyli wiedza faktualna, oraz wyjaśnianie rzeczywistości, czyli wiedza kazualna, należało przede wszystkim do ośrodków akademickich i naukowych, natomiast zmienianie rzeczywistości, czyli wiedza instrumentalna – przede wszystkim do firm doradczych, korporacji i ekspertów. Najwyższy – filozoficzny – poziom określania sensu i wartości, czyli wiedzy deontycznej, zarezerwowany był dla najważniejszych autorytetów fachowych i naukowych, indywidualnych i instytucjonalnych.

2. Nowa sytuacja zarządzania

Ten podział ról zaczął ulegać zmianom w latach osiemdziesiątych na skutek ujawnienia się istotnych megatrendów rozwojowych kształtujących nową rzeczywistość zarządzania:

³ Np. J. Zieleniewski, wyd. cyt.; W. Gabara, *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa 1981; M. Zdyb, *Zarys historii myśli organizatorskiej*, UMCS, Lublin 1987.

- komplikacji problemów społecznych i gospodarczych i ich rozwiązań,
- konieczności rozpatrywania problemów i ich rozwiązań w kontekście globalnym,
- jednocześnie konieczności uwzględnienia przy rozwiązywaniu problemów specyfiki lokalnej,
- wydłużenia horyzontów myślenia i działania i związanych z tym trudności przewidywania,
- zmniejszania znaczenia relacji hierarchicznych i wzrostu znaczenia relacji sieciowych,
- pojawienia się nowych, rewolucyjnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
- przechodzenia od scentralizowanych do zdecentralizowanych decyzji i działań⁴.
Skutkiem tego było pojawienie się nowych wymagań co do wiedzy z zakresu zarządzania:
- uwzględnienia okoliczności w wymiarze globalnym (wiedzy globalnej),
- uwzględnienia w określonym zakresie specyfiki lokalnej (wiedzy lokalnej),
- zapewnienia spójnego i kompletnego ujęcia coraz bardziej złożonych problemów (wiedzy kompleksowej),
- uwzględnienia dynamicznie zmieniających się okoliczności i nadszyczenia za nimi (wiedzy dynamicznej, rozwojowej).

Gdyby szukać jednego pojęcia, które byłoby podsumowaniem tej nowej sytuacji, to byłoby nim pojęcie globalizacji. Zarządzanie zajmuje się od dawna, szeroko i intensywnie globalizacją. Można jednak stwierdzić kolokwialnie, że i na odwrót: globalizacja „zajęła się” zarządzaniem, wpływając w istotny sposób na jego treść i sposób uprawiania.

3. Zmiana roli ośrodków wiedzy o zarządzaniu

Globalizacja wymaga globalnej wiedzy i opartych na tej wiedzy globalnych rozwiązań. Takiej wiedzy i takich rozwiązań nie są w stanie dostarczyć ośrodki akademickie ze względu na ich szczupłość, ze względu na ograniczone środki, ze względu na utrudniony dostęp do wiarygodnych danych itd. W najsilniejszych ośrodkach akademickich zespoły naukowe nie przekraczają kilkudziesięciu specjalistów określonej dziedziny, podczas gdy ośrodki pozaakademickie skupiają tysiące takich specjalistów z różnych sektorów i z całego świata. Przykładowo, w zarządzaniu projektami największe zespoły akademickie liczą 20–30 osób, a do stowarzyszenia fachowego Project Management Institute należy ok. 400 000 członków, specjalistów zarządzania projektami z różnych sektorów i z prawie wszystkich krajów świata. Stowarzyszenie to dysponuje rocznym budżetem w wysokości 174 mln USD⁵. Firmy konsultingowe posiadają kadre

⁴ J. Naisbitt, *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York 1984.

⁵ *Enhancing Business Value Around the World*, PMI's Annual Report 2012.

na wysokim poziomie fachowym – zarówno merytorycznym, jak i metodycznym – posiadają oddziały na całym świecie i przede wszystkim środki niezbędne do przeprowadzenia badań na globalną skalę. Kongresy organizowane przez stowarzyszenia fachowe skupiają liczne światowe gremia specjalistów, konferencje akademickie tracą powoli na znaczeniu. Coraz rzadziej ośrodki pozaakademickie ubiegają się o współpracę z ośrodkami akademickimi, stając się samowystarczalne również w zakresie wiedzy naukowej. Pogłębia się dystans fachowy pomiędzy wiedzą z zakresu zarządzania wytwarzaną w ośrodkach akademickich i pozaakademickich.

Ośrodki akademickie straciły swoją pozycję na rynku wiedzy z zakresu zarządzania, oferowana przez nie wiedza miała bowiem przede wszystkim charakter: lokalny, ze względu na brak środków na badania i analizy globalne; wycinkowy, ze względu na brak środków na badania i analizy kompleksowe; labilny; nienadążający za zmiennością rzeczywistości, ze względu na tryb pracy akademickiej; oraz konserwatywny, ze względu na uwarunkowania kulturowe środowiska akademickiego. Istnieje wiele barier trudnych do pokonania dla środowiska akademickiego. Pierwsza bariera to brak odpowiednich doświadczeń praktycznych i gruntownej wiedzy fachowej, druga to utrudniony dostęp do najnowszych opracowań ośrodków pozaakademickich – kosztownych i trudno dostępnych, trzecia to brak odpowiedniego zaplecza organizacyjnego i personalnego badań na szeroką skalę.

Ponieważ życie nie znosi próżni, pozycję ośrodków akademickich zajęły podmioty spełniające warunki merytoryczne, organizacyjne i finansowe działalności w nowych okolicznościach: firmy konsultingowe, wielkie korporacje i stowarzyszenia zawodowe, a także wspólnoty wiedzy (takie jak np. *Global Alliance for Project Performance Standards*, GAPPS). Te nowe podmioty stać na przeprowadzenie reprezentatywnych globalnych badań, co jest nie do zrealizowania przez najsilniejsze ośrodki akademickie (takich jak np. badania zrealizowane przez firmę doradczą ESI International obejmujące 3044 respondentów z kilkunastu krajów świata, z różnych sektorów)⁶.

Zachodzące zmiany doprowadziły do nowego podziału ról. Ośrodki akademickie zajęły się ogólnymi, spekulatywnymi koncepcjami zarządzania niewymagającymi znacznych środków finansowych ani znajomości praktyki na poziomie profesjonalnym albo popularyzacją opracowanych poza środowiskiem akademickim rozwiązań. Natomiast ośrodki pozaakademickie zajęły się prowadzeniem kosztownych, szerokich badań oraz standardów praktycznych, wykorzystując swoje możliwości finansowe, globalny zasięg działalności i znaczną liczbę członków i współpracowników.

4. Miejsce i rola ośrodków akademickich

Udział ośrodków akademickich w tworzeniu wiedzy z zakresu zarządzania wyraźnie zmniejsza się, i nie dotyczy to tylko wiedzy praktycznej, ale także naukowej. Ośrodki pozaakademickie przejmują systematycznie i w coraz szerszym zakresie badania

⁶ *The Global State of the PMO. On the Road to the Next Generation*, ESI International, 2012.

naukowe, będące dotychczas głównym atutem ośrodków akademickich. Praktycy, nie mogąc uzyskać z ośrodków naukowych właściwego i dostatecznego wsparcia naukowego, podejmują sami działalność naukową: wyznaczają problemy, tworzą zespoły badawcze, prowadzą badania, weryfikują je, tworzą aplikacje praktyczne. Większość istotnych teorii i koncepcji naukowych i praktycznych z zakresu zarządzania powstaje już poza ośrodkami akademickimi. Dotyczy to takich dziedzin zarządzania, jak: zarządzania finansowe i rachunkowość, zarządzania strategiczne, zarządzania jakością, zarządzania projektami, zarządzanie procesowe, zarządzanie zmianą itd. Ośrodki pozaakademickie mają do tego odpowiednie możliwości i wykorzystują je. Na podstawie tych badań tworzona jest wiedza teoretyczna i praktyczna: koncepcje, standardy, metodyki, metody i techniki itd., np.:

- angażowanie interesariuszy (np. *AA 1000 Stakeholder Engagement Standard* autorstwa Institute of Social and Ehtical Accountability),
- dojrzałość procesowa (np. *Capability Maturity Model Integration CMMI* autorstwa Software Engineering Institute),
- dojrzałość projektowa (np. *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model P3M3* autorstwa Office of Government Commerce),
- rachunkowość (np. *International Accounting Standards IASs* autorstwa International Accounting Standards Board),
- restrukturyzacja (np. *Business Change Method CHAMPS2* autorstwa APMG International),
- rachunkowość zarządcza (np. *Balanced Scorecard BSC* autorstwa R.S. Kaplana i D.P. Nortona),
- zarządzanie jakością (np. normy ISO 9000 / TQM / *The Common Assessment Framework CAF*),
- zarządzanie procesowe (*Process Classification Framework PCF* autorstwa American Productivity and Quality Centre),
- zarządzanie projektami (np. *Project Management Body of Knowledge PMBoK* autorstwa Project Management Institute),
- zarządzania ryzykiem (np. *Risk Management Standard* autorstwa Federation of European Risk Management Association),
- zarządzanie wartością (np. *Management of Value MoV* autorstwa Office of Government Commerce),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (np. *IPMA Competence Baseline ICB* autorstwa International Project Management Association),
- zarządzania zmianą (np. *Kotter's 8-Step Change Model* autorstwa J. Kottera) itd.

To te i inne standardy tworzą rzeczywistość zarządzania, w odniesieniu do której ośrodki akademickie muszą się odnaleźć. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości stanowią podstawę rachunkowości, a jeden tylko, spośród kilku, standard zarządzania projektami PMBoK jest używany przez 700 000 kierowników projektów na całym świecie.

Co więcej, w ślad za migracją z ośrodków akademickich nauki o zarządzaniu następuje także przejmowanie przez ośrodki pozaakademickie funkcji edukacyjnych. Dzisiaj w praktyce bardziej liczy się uznany certyfikat zawodowy niż dyplom renomowanej uczelni. Przykładowo, certyfikat *Project Management Professional* (PMP) nadawany przez Project Management Institute posiada już ponad 530 000 specjalistów zarządzania projektami na świecie i jest on przepustką do kariery fachowej. Podobną rolę odgrywa w marketingu certyfikat *Chartered Institute of Marketing CIM*, a w finansach i rachunkowości certyfikat *Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA). Efekty kształcenia na wyższych uczelniach w coraz większym stopniu muszą uwzględniać opracowane w praktyce ramowe wymagania kompetencyjne (np. *IPMA Competence Baseline*).

Ośrodki akademickie pozbywają się swoich kluczowych kompetencji nawet w ograniczonym coraz bardziej zakresie prowadzonych badań. Coraz powszechniejsze i akceptowane przez środowisko akademickie jest zlecenie zadań badawczych – takich jak opracowanie ankiety, określanie próby badawczej, zbieranie danych, opracowanie wyników badań itd. – wyspecjalizowanym instytucjom pozaakademickim.

5. Konsekwencje

Dystansowanie się ośrodków akademickich od praktyki zarządzania jest niebezpiecznym faktem skutkującym:

- malejącym udziałem ośrodków akademickich w rozwiązywaniu istotnych problemów praktyki i tym samym dalszym osłabianiem ich więzi z praktyką,
- malejącą atrakcyjnością kariery akademickiej z zakresu nauk o zarządzaniu, skutkującą obniżeniem poziomu kadr naukowych,
- krytyką kształcenia z zakresu zarządzania ze strony praktyków⁷,
- niską pozycją zawodową absolwentów zarządzania⁸ i zmniejszającą się liczbą kandydatów na studia z zakresu zarządzania,
- brakiem zainteresowania praktyków dorobkiem naukowym ośrodków akademickich: publikacjami konferencjami naukowymi, czasopismami naukowymi,
- malejącą liczbą zleceń praktyki kierowanych do ośrodków akademickich, a tym samym osłabieniem ich potencjału ekonomicznego,
- obniżaniem się prestiżu zawodowego ośrodków akademickich zarządzania i ich pracowników.

⁷ Interesujące poglądy przedstawił w tej sprawie prezes PZU A. Klesyk, niestety jego krytyka nie wywołała rzeczowej dyskusji w środowiskach akademickich zarządzania; A. Klesyk, *Prezes PZU: Szukamy tych, którzy myślą samodzielnie*, „Gazeta Wyborcza”, 25.04.2012.

⁸ Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw nie wywodzi się spośród absolwentów kierunku zarządzanie, lecz spośród absolwentów uczelni technicznych i kierunków ekonomicznych innych niż zarządzanie.

Tylko niewielka część pracowników naukowych z ośrodków akademickich włącza się do nurtu badań praktycznych, pozostała część traci kontakt z najnowszymi jej osiągnięciami. Przyczyny takiego stanu rzeczy są wielorakie: brak przygotowania zawodowego do zrozumienia złożonych opracowań praktycznych, niechęć do gruntownych studiów, utrudniony dostęp do praktycznej wiedzy.

6. Strategie działania

Oderwanie ośrodków akademickich zarządzania od praktyki to nie chwilowy problem, to trwały trend. I podkreślić trzeba, że powyższa ocena nie dotyczy tylko środowiska polskiego. Jak zwykle w takiej sytuacji podejmowane są różne strategie. Jego skutkiem są różne strategie „przetrwania”.

Są to, po pierwsze, strategie pasywne. Pierwszą strategią tej grupy jest strategia wyobcowania. Ucieczka od praktyki polega na sprowadzaniu rozważań naukowych do spekulatywnych koncepcji na tak wysokim poziomie ogólności, że niepotrzebny jest żaden kontakt z rzeczywistymi problemami i rozwiązaniami. Tworzony jest nierzeczywisty świat opisywany, przykładowo, w następujący sposób: „Wiedza wykreowana w spiralnym procesie konwersji może dać początek kolejnej spirali kreowania wiedzy, rozszerzając się horyzontalnie i wertykalnie w organizacji”⁹. Druga strategia tej grupy to strategia powielania (pogoni za praktyką), polegająca na bezkrytycznym przejmowaniu rozwiązań z praktyki i ich propagowaniu. Może mieć ona postać lansowania jednej, wybranej tendencyjnie spośród wielu, koncepcji i/lub metody, albo prezentowania nieuporządkowanego, niespójnego ich przeglądu.

Drugą grupę strategii stanowią strategie aktywne. Pierwsza strategia tej grupy to strategia komentowania, polegająca na obserwowaniu „z boku” problemów i rozwiązań praktyki i przedstawianiu mniej lub bardziej udanych prób ich systematyzacji i uogólnień. Strategia ta jest wartościowa, o ile opiera się na racjonalnej/naukowej analizie i krytycznej ocenie koncepcji, standardów i metod stosowanych w praktyce, tak jak to ma miejsce w publikacjach „Harvard Business Review”. Gorzej, gdy do podsumowań i uogólnień – często na najwyższym poziomie filozoficznym – zabierają się młodzi, niedoświadczeni badacze. Przyjmuje to wówczas postać następujących rozważań: „Głównym celem refleksji jest denaturalizacja funkcjonalizmu i związanych z nim założeń poznawczych, a zatem uzasadnienie konieczności zanegowania przekonania, że założenia wywodzące się z paradygmatu funkcjonalistycznego są z natury najlepszą podstawą epistemologiczną dla praktyki zarządzania i badań naukowych. Na przykładzie krytycznej analizy epistemologii kultury organizacyjnej zostanie pokazane, że założenia funkcjonalistyczne legitymizują racjonalność instrumentalną w badaniach naukowych i w praktyce zarządzania, prowadząc do reifikacji człowieka i pomijając głębszy wymiar funkcjonowania organizacji jako przestrzeni konstruowania znaczeń i sensów”. Druga strategia tej grupy to stra-

⁹ Litościwie pomiję autorstwo cytowanych dzieł.

tegia uczestnictwa polegająca na aktywnym współdziałaniu w rozwiązywaniu problemów praktyki i tworzeniu wartościowych merytorycznie i metodycznie uogólnień naukowych w oparciu o gromadzoną wiedzę i doświadczenie. Niestety, ta ostatnia strategia jest rzadko spotykana.

7. Podsumowanie

Po pierwsze, zadać należy pytanie, czy problem przedstawiony w niniejszym artykule jest istotny? Dotychczasowy brak dyskusji na ten temat wskazuje, że być może środowisko nauk o zarządzaniu nie traktuje istniejącej sytuacji jako istotnej niedogodności. Zwłaszcza że zasady działania i awansowania w naukach o zarządzaniu pozwalają dobrze funkcjonować w oderwaniu od praktyki. Jeśli natomiast uznamy istniejącą sytuację za niewłaściwą, powinniśmy podyskutować nad jej zmianą. I właśnie ten artykuł jest nawołaniem do takiej dyskusji.

Literatura

- Enhancing Business Value Around the World*, PMI's Annual Report, 2012.
Gabara W., *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa 1981.
Klesyk A., *Prezes PZU: Szukamy tych, którzy myślą samodzielnie*, „Gazeta Wyborcza”, 25.04.2012.
Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
Naisbitt J., *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York 1984.
The Global State of the PMO. On the Road to the Next Generation, ESI International, 2012.
Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.
Zdyb M., *Zarys historii myśli organizatorskiej*, UMCS, Lublin 1987.

INSTITUTIONAL CHANGES IN MANAGEMENT SCIENCES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Summary: The goal of practical sciences, and such are the sciences of management, is to create practical knowledge. The role of different actors in the creation of knowledge management – universities, research institutes, consulting companies, professional associations, large corporations – is changing as a result of various changes in the environment. The article presents the trends and mechanisms of these changes and their consequences.

Keywords: management science, globalization, knowledge transfer, knowledge creation centers.