

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

Szymon Cyfert, Kazimierz Jaremczuk

Redaktor Wydawnictwa

Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektor

Maria Wiszewska-Sroka

Skład i łamanie

Beata Mazur

Projekt okładki

Maciej Szłapka

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192

PL ISSN 1732-0712

Druk i oprawa: Zakład Graficzny UE we Wrocławiu. Zam. 1/2009.

Spis treści

| | |
|-------------|---|
| Wstęp | 9 |
|-------------|---|

O CO WARTO PYTAĆ WIEDZĄCYCH?

| | |
|---|-----|
| Mieczysław Przybyła: O co warto pytać wiedzących? | 13 |
| Maria Romanowska: Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu? | 15 |
| Stanisław Sudol: Czy zarządzanie jest nauką, a jeśli tak, to jak ją usytuować pośród innych nauk? | 17 |
| Łukasz Sułkowski: Czy koncepcje, jakie pojawiają się w naukach o zarządzaniu, można nazwać teoriami, a jeśli nie, to rodzi się wątpliwość, czy „zarządzanie” jest nauką? | 21 |
| Zbigniew Antczak: Funkcja personalna (na tle nauk o zarządzaniu) a uwarunkowania metodologiczno-paradygmatyczne nauk społecznych | 23 |
| Maciej Czarnecki: Tradycyjne systemy premiowe a zarządzanie przez wartość (ZPW) | 36 |
| Iwona Janiak-Rejno, Barbara Chomątowska: Rola i proces szkolenia pracowników w systemach produkcyjnych | 47 |
| Alicja Jasińska: Rola osób z najwyższego kierownictwa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej regionalnych browarów w Polsce | 57 |
| Bartosz Jasiński: Rola rad nadzorczych w systemie władzy przedsiębiorstwa | 67 |
| Piotr Karwacki: Ujęcie definicyjne controllingu w niemieckim obszarze językowym | 75 |
| Maria Wanda Kopertyńska: Znaczenie premiowania dla skutecznej realizacji kosztowej i motywacyjnej funkcji płacy | 84 |
| Rafał Krupski: Strategia w ujęciu dynamicznym | 93 |
| Grzegorz Krzos, Przemysław Klonowski: Struktury organizacyjne projektów we współczesnych organizacjach | 102 |
| Grzegorz Krzos: Identyfikacja roli i wpływu projektów na funkcjonowanie organizacji | 112 |
| Katarzyna Kulig-Moskwa: <i>Public relations</i> a wybrane pojęcia pokrewne ... | 120 |
| Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Udział wyższych uczelni w realizacji projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego | 130 |

| | |
|--|-----|
| Monika Kwiecińska: Kultura organizacyjna w organizacjach <i>non-profit</i> – wyniki badań | 140 |
| Janusz Marek Lichtarski: Istota i typologia zespołów zadaniowych | 149 |
| Anna Marciszewska: Fundusze Unii Europejskiej jako wsparcie procesów innowacyjnych polskich przedsiębiorstw | 159 |
| Joanna Mróz: Znaczenie outplacementu w procesie derekrutacji ... brak zgody autora | |
| Jerzy Niemczyk: Wady sieci międzyorganizacyjnych | 176 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Konceptyjne ramy elastyczności organizacji w świetle literatury przedmiotu i badań empirycznych brak zgody autora | |
| Alicja Smolbik-Jęczmień: Diagnoza potencjału rozwojowego pracowników | 204 |
| Sylwia Stańczyk: Kultura organizacyjna – metodologia badań | 214 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Renta ekonomiczna – „nowa” perspektywa zarządzania strategicznego | 223 |
| Aleksandra Sus-Januchowska: Koncepcja opcji realnych w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem | 234 |
| Ewa Tracz: Koncepcja systemu motywowania w Firmie X brak zgody autora | |
| Agata Wiśniewska-Szałek: Wyzwania współczesnego przywództwa kierowniczego | 253 |
| Czesław Zając: Rola HRM i kultury organizacyjnej w procesach przejęć i fuzji przedsiębiorstw | 264 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Rola coachingu i mentoringu w procesie adaptacji nowego pracownika | 274 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Zbigniew Antczak: Personnel function (Human Capital, Human Resources Management) in the management science on the methodological-paradigmatic conditions in the social science | 35 |
| Maciej Czarnecki: Widespread Incentive Systems in the context of the VBM | 46 |
| Iwona Janiak-Rejno, Barbara Chomątowska: The role and the training process of employees in production systems | 56 |
| Alicja Jasińska: Top management's role in running innovation activity in regional breweries in Poland | 66 |
| Bartosz Jasiński: The place of the board of directors in the system of power of present corporation | 74 |
| Piotr Karwacki: Definitions of controlling in German-speaking countries ... | 83 |
| Maria Wanda Kopertyńska: The importance of bonus in the overall realization of company's financial and motivational strategy | 92 |
| Rafał Krupski: The strategy in a dynamic perspective | 101 |

| | |
|---|-----|
| Grzegorz Krzos, Przemysław Klonowski: The structures of projects in modern organizations | 111 |
| Grzegorz Krzos: The identification of the role and impact of projects on organization functioning | 119 |
| Katarzyna Kulig-Moskwa: Public relations and marketing, advertising and Corporate Social Responsibility | 129 |
| Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Participation of Polish university in project financing from European Social Funds | 139 |
| Monika Kwecińska: Organizational culture in non-profit organizations – research findings | 148 |
| Janusz Marek Lichtarski: The nature and typology of task forces | 158 |
| Anna Marciszewska: The European funds as support for innovation processes in Polish enterprises | 167 |
| Joanna Mróz: The role of outplacement in process of employment reduction | 175 |
| Jerzy Niemczyk: Disadvantages of inter-organizational networks | 182 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: A conceptual framework of organization flexibility – in the light of theoretical and empirical research | 203 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień: Assessment of development potential of employees | 213 |
| Sylwia Stańczyk: Organizational culture – research methodology | 222 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Economic rents – “new” perspective in strategic management | 233 |
| Aleksandra Sus-Januchowska: Real option analysis – theory and practice | 242 |
| Ewa Tracz: The concept of a motivating system in X company | 252 |
| Agata Wiśniewska-Szałek: The challenges of modern leadership | 263 |
| Czesław Zajęc: The role of HRM and organizational culture in the processes of mergers and acquisitions (M&A) of enterprises | 273 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: The role of coaching and mentoring in the process of adaptation of new employees | 282 |

Wstęp

Powszechnie wiadomo, że zarządzanie dotyczy działań kierowniczych mających na celu takie sytuowanie instytucji w otoczeniu, by ta mogła przetrwać. Można zatem skonstatować, że miarą doskonałości zarządzania jest czas trwania instytucji. Warto sobie uświadomić, że ów czas zależy nie tylko od warunków, w jakich instytucja funkcjonuje, doświadczenia i predyspozycji kierowników, ale również w znacznym stopniu od umiejętnego korzystania przez nich z dorobku nauki o zarządzaniu. Korzystając z tego dorobku, kierownicy zmagają się jednak z wieloma trudnościami. Na trzy z nich warto tu zwrócić uwagę.

Pierwsza trudność związana jest z przełożeniem wiedzy ogólnej na konkretną sytuację danej instytucji. Tak bowiem jest, że nauka o zarządzaniu mówi o instytucji w ogóle, nie zaś o jej konkretnej postaci. Zatem nie wszystko można w prosty sposób zastosować w praktyce.

Druga komplikacja polega na tym, że nauka o zarządzaniu proponuje wiele koncepcji, nurtów, metod i technik. Które z nich wybrać, by zapewnić instytucji sprawność? Oto dylemat współczesnego kierownika.

Wreszcie trzecia niedogodność jest następstwem swoiście rozumianej atomizacji nauki o zarządzaniu, skutkiem czego zatracą się holistyczną wizję zarządzania instytucją. Może się bowiem okazać, że doskonałe rozwiązanie cząstkowe nie zawsze usprawnia całość.

W niniejszym zeszycie zawarto opracowania będące wynikiem badań teoretycznych i praktycznych. Nie są one pozbawione niedostatków, o których wyżej wspomniano, bo taka jest natura „produktów” będących wynikiem badań naukowych. Mają jednak wartość poznawczą, co sprawia, że mogą być zacznym interesującej dyskusji naukowej, a niektóre z zawartych tu propozycji mogą być wykorzystane w pracy kierowniczej.

Zeszyt jest zbiorem artykułów, w których autorzy podejmują różną problematykę z dziedziny zarządzania i stosują często odmienne podejścia metodyczne. Stąd pewien dyskomfort redagującego w obszarze logicznego i chronologicznego ułożenia całości opracowania. Poruszone w opracowaniu zagadnienia dotyczą m.in.: zarządzania strategicznego, zarządzania kadrami, struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej, zarządzania projektami współfinansowanymi z funduszy Unii Europejskiej.

W niniejszej publikacji znalazły się nie tylko artykuły naukowe. Zawarto w niej również wypowiedzi wybitnych przedstawicieli nauki o zarządzaniu, którzy odpowiadają na tzw. banalne pytania zadane przez redaktora naukowego niniejszego ze-

szytu. Chodzi o przybliżenie czytelnikowi znaczących postaci nauki o zarządzaniu, należących do różnych generacji badaczy, o poznanie ich opinii w sprawach podstawowych dla zarządzania, które przecież nie są tak jednoznaczne. W tym opracowaniu zechcieli się wypowiedzieć prof. dr hab. Maria Romanowska, prof. zw. dr hab. dr h.c. Stanisław Sudoł oraz prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, którym serdecznie za to dziękuję.

Mieczysław Przybyła

O CO WARTO PYTAĆ WIEDZĄCYCH?

Zarządzanie jest jednym z najstarszych rodzajów działań wykonywanych przez człowieka, który zawsze tworzył zbiorowości ludzkie przyjmujące postać instytucji. Choć wykonywanie działań w instytucjach jest w pewnym sensie udręką dla człowieka (ograniczanie swobody zachowań), to jednak korzyści skłaniające do ich tworzenia przewyższają owe niedogodności. Korzyści te związane są m.in. z możliwością osiągnięcia efektu synergicznego, zadośćuczynienia potrzebie afiliacji oraz łagodzenia chaosu. Historia cywilizacji jest zatem historią instytucjonalizacji, która swoim zasięgiem obejmuje coraz więcej obszarów działalności ludzkiej. Można więc suponować, iż wiedza praktyczna z zakresu zarządzania instytucjami jest powszechna i dobrze ugruntowana.

Nie można tego powiedzieć o zarządzaniu jako dyscyplinie naukowej, która liczy sobie zaledwie sto lat. Wówczas bowiem prekursorzy tej dziedziny wiedzy określili obiekt jej badań, którym jest instytucja funkcjonująca w otoczeniu, zastosowali naukową metodykę rozwiązywania problemów polegającą na ścisłej obserwacji, analizie i pomiarze czasu (metodę tę przejęto z nauk przyrodniczych) oraz podjęli wysiłek określenia wspólnoty semiotycznej w tej dziedzinie wiedzy.

Jako nauka empiryczna zarządzanie ewoluuje tak, jak realia, w których funkcjonują instytucje będące obiektem jej badań. Nie ma zatem jednej koncepcji zarządzania, jest ich wiele i stale pojawiają się nowe.

Wyżej stwierdzono, iż obiektem badań nauki o zarządzaniu jest instytucja funkcjonująca w otoczeniu, warto jednak zauważyć, że jest nią przede wszystkim przedsiębiorstwo, a więc instytucja spełniająca specyficzną rolę wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje. Rola ta polega na zaspokajaniu potrzeb materialnych, warunkiem zaś jego przetrwania jest osiąganie nadwyżki przychodów nad kosztami. Specyfika kierowania tego typu instytucją uwarunkowana jest ową rolą i celami, które osiąga, charakterem składników ontycznych i osobliwością sfery aksjologicznej, w której dominują kryteria ekonomiczne.

Współcześni badacze często zadają pytanie, czy wiedzę teoretyczną z zakresu zarządzania można wykorzystać do kierowania innego typu instytucjami, a więc takimi, którymi się rządzi, administruje czy też przewodzi? Czy tworząc teorię, należy poszerzyć obszar instytucjonalny badań i mówić nie tyle o nauce o zarządzaniu, ile o naukach o zarządzaniu? Czy też może przyjąć nowy paradygmat w nauce o zarządzaniu, przenieść ją na wyższy poziom abstrakcji w taki sposób, by można ją odnieść do wszystkich typów instytucji?

Wątpliwości i rozterki współczesnego badacza budzi nie tylko brak jednoznaczności określenia obiektu badań, ale i nadmierna atomizacja podejmowanych zagad-

nień, rodząca zjawisko negatywnie ocenianej autonomizacji. Na gruncie nauki o zarządzaniu pojawiają się nierzadko nowe byty, rządzące się własnymi prawami. Gubi się holistyczną wizję instytucji i procesu zarządzania nią, zapomina się o konieczności kompleksowego badania zjawisk i systemowych zależnościach między nimi.

Wiele wątpliwości budzi aspekt metodologiczny nauki o zarządzaniu. Jako nauka empiryczna zarządzanie preferuje podejście indukcyjne do rozwiązywania problemów, a dedukcja i wnioskowanie przez analogię znajdują się w sferze pobożnych życzeń (tak twierdzą niektórzy badacze, z czym można się zgodzić).

Wreszcie dyskomfort badacza potęguje brak klarowności odnośnie do sfery semantycznej nauki o zarządzaniu. Na jej obszar wprowadza się bowiem pojęcia i kategorie, które opisują na ogół znane procesy, zdarzenia, zjawiska i niewiele one wnoszą nowego do tej dziedziny wiedzy.

Wymienione rozterki i dylematy badacza mogą być albo potwierdzone, albo odrzucone przez innych. Warto więc pytać „wiedzących” o ich stosunek do spraw podstawowych z zakresu zarządzania po to, by uniknąć ignorancji intelektualnej bądź też zostać zainspirowanym do kreatywnych rozwiązań.

Pragniemy, by w każdej następnej edycji Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego z serii Zarządzanie znalazły się wypowiedzi „wiedzących” przybliżające do prawdy, której tak trudno dociekać.

Mieczysław Przybyła