

# 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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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)

---

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

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

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

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

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

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

---

## Part 2. Process orientation

---

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

---

## Part 3. Change orientation

---

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



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

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

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

---

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

**Katarzyna Piórkowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## TREŚCI KOGNITYWNE I METODOLOGICZNE PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ I POZNAWCZEJ W KONTEKŚCIE NAUK O ZARZĄDZANIU

---

**Streszczenie:** Cel niniejszego opracowania stanowią potencjalne wnioski dla nauk o zarządzaniu wynikające z badań psychologii społecznej i poznawczej, wyciągnięte poprzez przeprowadzenie dyskursu na temat przenikania się nauk o zarządzaniu oraz psychologii społecznej i poznawczej, a także odpowiedź na pytanie: Czy możliwe jest poznawcze i metodologiczne łączenie dyscypliny naukowej „nauki o zarządzaniu” z dyscyplinami nauk społecznych i humanistycznych, takich jak „psychologia społeczna” i „psychologia poznawcza”? Metodą zastosowaną w celu ustosunkowania się do postawionego problemu jest analiza literatury przedmiotu oraz dyskurs – artykuł ma charakter teoretyczny. Sformułowano następujące tezy artykułu: 1) Nauki o zarządzaniu mają interdyscyplinarny charakter, wykorzystując między innymi zagadnienia psychologii społecznej i psychologii poznawczej. 2) Treść kognitywna psychologii społecznej i poznawczej pozostaje w konwergencji z treścią kognitywną nauk o zarządzaniu. 3) Treść metodologiczna psychologii społecznej i poznawczej pozostaje w niekonwergencji z treścią metodologiczną nauk o zarządzaniu. 4) Orientacja socjopsychologiczna w naukach o zarządzaniu (wpływ menedżerskich imponderabiliów społecznych na charakter strategii przedsiębiorstwa) stanowi efekt synergiczny implementacji treści psychologii poznawczej i społecznej w naukach o zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** nauki o zarządzaniu, psychologia społeczna, psychologia poznawcza, metodologia.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.10

### 1. Prolegomena

„Nauki o zarządzaniu”, rozwijające się wielokierunkowo i dynamicznie, stanowią dyscyplinę naukową w zakresie dwóch dziedzin nauki: „nauki ekonomiczne” i „nauki humanistyczne” [Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 8 sierpnia 2011], co ilustruje interdyscyplinarność zarządzania jako nauki, przejawiającą się chociażby wykorzystywaniem zagadnień psychologii (zwłaszcza psychologii społecznej i psychologii poznawczej) oraz innych nauk humanistycznych i społecznych.

Opracowanie jest wyrazem refleksji poznawczo-metodologicznej autora w tym zakresie. Celem opracowania są potencjalne wnioski dla nauk o zarządzaniu wynikające z badań psychologii społecznej i poznawczej, wyciągnięte poprzez przeprowadzenie dyskursu na temat przenikania się nauk o zarządzaniu oraz psychologii społecznej i poznawczej, a także odpowiedź na pytanie badawcze: Czy możliwe jest poznawcze i metodologiczne łączenie dyscypliny naukowej „nauki o zarządzaniu” z dyscyplinami nauk społecznych i humanistycznych, takich jak „psychologia społeczna” i „psychologia poznawcza”?

W pierwszej części artykułu przedstawiono treść kognitywną nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej i psychologii poznawczej, w drugiej części zaprezentowano treść metodologiczną nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej i psychologii poznawczej. W końcowej części przedstawiono orientację socjopsychologiczną w naukach o zarządzaniu jako efekt synergiczny implementacji treści psychologii poznawczej i społecznej w naukach o zarządzaniu.

## **2. Treść kognitywna nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej i psychologii poznawczej**

Zakres przedmiotowy i podmiotowy oraz wynikający z nich zakres problemowy zarówno rozważań teoretycznych, jak i badań w obrębie nauk o zarządzaniu nie jest ani oczywisty, przejrzysty, ani niezmienny i wydaje się, iż nie występują ostre limitacje granic w stosunku do innych dziedzin i dyscyplin naukowych. Co więcej, niejednokrotnie próbuje się eksplorować wpływ poszczególnych kategorii na siebie, gdzie każda z kategorii może stanowić przedmiot innej nauki. A. Matczewski, a także Ł. Sułkowski konstatują nawet, iż współczesne zarządzanie potrzebuje interdyscyplinarności, dlatego też niezbędne jest zderzanie się odmiennych ujęć, łączenie wyników badań z wielu dziedzin, gdyż coraz wyraźniej widoczne jest zjawisko demarkacji [Matczewski (red.) 2001, s. 7; Sułkowski 2005, s. 55]. Jednakże, dopóki dziedzina teorii nie zostanie wyraźnie określona (za pomocą aksjomatyzacji czy też jej charakterystycznych pojęć), jej twierdzenia są błędnie zaliczane do innej dziedziny, co zdecydowanie zniekształca ich treść. Ze względu na kontekstualizm obecny w naukach o zarządzaniu oraz ich utylitarystyczny doprowadzenie w badaniach do uniwersalizmu i obiektywizacji osądów jest niebywale trudne. B. Nogalski podkreśla, iż „nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi” [Nogalski 2008, s. 11]. Nauki o zarządzaniu stanowią więc dyscyplinę różnorodną, czerpiącą treści z nauk ekonomicznych, społecznych, humanistycznych, prawnych, technicznych – obejmującą między innymi zagadnienia funkcjonowania organizacji, podejmowania decyzji w organizacjach czy też realizowania celów i planów organizacji w różnych wymiarach, takich jak: poziomy zarządzania, zasoby organizacji, funkcje zarządzania, funkcje rzeczowe przedsiębiorstwa, procesy, metody i techniki zarządzania, relacje z otoczeniem i inne. W konsekwencji, co podkreśla

Z. Mikołajczyk, obserwacja rzeczywistości organizacyjnej i tworzenie na jej podstawie uogólnień było punktem wyjścia do powstania i nieustannego powstawania metod i technik organizacji i zarządzania [Mikołajczyk 2008, s. 16]. W miarę rozwoju nauk o zarządzaniu zakres poznawczy coraz mocniej przenika takie nauki, jak socjologia i psychologia, w tym psychologia społeczna i poznawcza.

Psychologia społeczna jest działem psychologii i jednocześnie dziedziną nauki z pogranicza psychologii i socjologii zajmującą się tymi aspektami zachowania ludzkiego, które dotyczą jednostek i ich relacji z innymi osobami, grupami, instytucjami społecznymi i społeczeństwem [Reber, Reber 2005, s. 625]. Psychologia społeczna bada więc, w jaki sposób ludzie wywierają wpływ na sposób myślenia, emocje i postawy innych ludzi zarówno nieświadomie, jak i celowym działaniem, jest naukowym badaniem sposobu, w jaki ludzkie myśli, uczucia i zachowania ulegają wpływom innych ludzi [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2006]. Dziedziną badań tej nauki są zarówno procesy społeczne wpływające na indywidualnego człowieka, jak i procesy zachodzące w grupach. W psychologii społecznej można wyróżnić pięć głównych podejść teoretycznych: społeczno-kulturowe, ewolucyjne, społecznego uczenia się, fenomenologiczne i społeczno-poznawcze. W szczególności przedmiotem badań psychologii społecznej są: osoba a sytuacja (problematyka postaw), poznanie społeczne (na przykład procesy socjalizacji), wpływ społeczny, zachowania społeczne oraz grupy społeczne z punktu widzenia jednostki (dynamika grupy, struktura, cele i normy grupowe, procesy komunikowania się, zjawisko konformizmu, problem przywództwa w grupie, konflikty wewnątrz i na zewnątrz grupy).

Psychologia poznawcza (psychologia kognitywna) z kolei to dział psychologii, którego przedmiotem zainteresowania są procesy i struktury poznawcze człowieka. Psychologia poznawcza wchodzi w skład nauk kognitywnych (oprócz filozofii, językoznawstwa, antropologii, informatyki i neuronauki). Kluczowym terminem w psychologii poznawczej jest pojęcie percepcji, która jest podstawowym mechanizmem tworzenia doświadczenia i wiedzy o otoczeniu. W psychologii poznawczej główny nacisk kładziony jest na informacyjne i semantyczne funkcjonowanie człowieka w jego środowisku. Pomimo faktu, iż podejście poznawcze jest powszechnie przeciwstawiane podejściu behawiorystycznemu, bycie badaczem kognitywistą nie wyklucza pełnienia funkcji behawiorysty. Psychologia poznawcza jest po prostu obecna w każdej dziedzinie psychologii, przyczyniając się tym samym do ugruntowania teorii i interpretacji poznawczej [Reber, Reber 2005, s. 623].

Obecność człowieka stanowi kluczowy ontyczny obiekt dla nauk o zarządzaniu. Procesy społeczne będące przedmiotem badań psychologii społecznej oraz procesy poznawcze będące przedmiotem psychologii poznawczej stanowią również treść organizacji i zarządzania. Konkludując, treść kognitywna psychologii społecznej i poznawczej pozostaje więc w konwergencji z treścią kognitywną nauk o zarządzaniu.

### 3. Treść metodologiczna nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej i psychologii poznawczej

S. Sudol zauważa, iż „w badaniach dotyczących zarządzania, kwantytatywność ich wyników jest ograniczona, gdyż w badaniach 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” [Czech (red.) 2012, s. 417]. Stąd coraz większą częstotliwością stosowania charakteryzują się badania jakościowe, ponieważ kontekstualizm i sytuacyjność w naukach o zarządzaniu odbierają najczęściej badaczowi prawo do popełniania generalizacji. Co więcej, pomimo problemów interpretacji uzyskanych wyników badań, badania jakościowe pozwalają eksplorować nowe zjawiska, tworzyć nowe kategorie i pojęcia, a także stawiać ugruntowane empirycznie hipotezy, które mogą stać się przedmiotem badania ilościowego. Wyniki zaś interpretowane są z perspektywy określonego paradygmatu [Konecki 2000, s. 13, 86]. Jeden z głównych problemów metodologicznych tkwiących w interdyscyplinarnym charakterze zarządzania dotyczy pluralizmu metodologicznego będącego derywatem rozróżnienia paradygmatycznego i możliwości dostosowania postępowania badawczego do danego paradygmatu, z tego względu, że nauki społeczne uznawane są za wieloparadygmatyczne lub przedparadygmatyczne. Dany paradygmat, przyjęty zazwyczaj mocą konsensusu, może ulec przemianom prowadzącym do zmian w nauce. Wieloaspektowość, złożoność i interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu, wynikająca między innymi z rosnącej turbulencji i entropii otoczenia, rodzi trudność w przyjęciu określonego paradygmatu [Piórkowska 2013], chociaż W. Kowalczewski wysuwa pogląd, iż „paradygmaty zarządzania powinny mieć charakter wielościowy i obejmować różne aspekty zarządzania” [Kowalczewski 2008, s. 31]. Wydaje się, iż nauki o zarządzaniu czerpią wiele z desygnatów paradygmatów nauk społecznych G. Burrella i G. Morgana, a mianowicie z funkcjonalizmu (społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt konkretny i realny, zjawiska społeczne przyczyniają się do rozwoju społeczeństwa, obiektywizm), paradygmatu interpretatywnego (niestabilność i względność rzeczywistości społecznej, interpretacje), radykalnego humanizmu (społeczeństwo nie jest konkretnym bytem) i radykalnego strukturalizmu (istnieje konkretna materialna rzeczywistość społeczna, nauka walczy ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo) [Kostera 1996, s. 35–37]. P. Płoszajski opisuje zbiór paradygmatycznych zmian w naukach o zarządzaniu, pokazując następujące (przykładowe) przejścia: od redukcjonizmu do morfogenezy, od podejścia mechanicznego do analogii holograficznych, od uniwersalizmu do relatywizmu, od podejścia statycznego do dynamicznego, od poszukiwania równowagi do deterministycznego chaosu, od badania wpływu elementów na cechy systemu do badania wpływu struktury na cechy systemu, od koncepcji wzrostu entropii do koncepcji wzrostu złożoności, od systemu względnie otwartego do systemu luźno związanego, od stra-

tegiej konkurencji i walki o przetrwanie do strategii współistnienia i kooperacji, od ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje do świadomego zróżnicowania, od procesów społecznych opisywanych funkcjami ciągłymi do procesów społecznych opisywanych funkcjami nieciągłymi, od wiedzy dla zrozumienia do wiedzy dla zmieniania [Płoszajski 1995, s. 19]. Rozważając wymienione kierunki zmian w paradygmatach, można wysunąć konstatację, iż w naukach o zarządzaniu takimi cechami charakteryzuje się paradygmat (bądź jeszcze przedparadygmat) relacyjny (zob. [Stańczyk-Hugiet 2012]), paradygmat sieci w zarządzaniu (zob. [Czakoń 2012; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński (red.) 2012]) oraz ewolucjonizm (zob. [Stańczyk-Hugiet 2013; Strużyna 2011; Strużyna, Majowska, Susablowska 2011]).

Psychologia jest nauką empiryczną, co rodzi określone konsekwencje metodologiczne. Odnosząc się do psychologii społecznej (swoistego połączenia psychologii z socjologią), należy mieć na względzie fakt, iż paradygmatów rozumienia zjawisk społecznych jest kilka, na przykład: wczesny pozytywizm A. Comte'a i wynikający z niego istotny nurt filozofii nauki – krytyczny racjonalizm K. Poppera oraz później H. Alberta i P. Feyerabenda, teoria krytyczna<sup>1</sup>, strukturalizm, teoria konfliktu, teoria wymiany, symboliczny interakcjonizm, naturalizm, etnometodologia, teoria ugruntowana, etnografia. Mówiąc z kolei o metodologii psychologii jako odrębnej nauki (w tym psychologii społecznej i poznawczej) – dominuje zdecydowanie ilościowe podejście do prowadzenia badań naukowych, dlatego też głównymi metodami są: metody statystyczne (badanie miar siły związku pomiędzy zmiennymi, analizy czynnikowe, testy istotności różnic, modele sprawdzania hipotez: modele eksperymentalne, modele wielokrotnej regresji, modele *ex post facto*), testy psychologiczne, metody porównawcze, ale można również zaobserwować występowanie metod etnograficznych, eksperymentalnych (eksperyment naturalny, eksperyment w terenie i eksperyment laboratoryjny), sondażowych (sondaż ankietowy, studium w terenie), a także obserwacje, studia przypadków, badania archiwalne. Mówiąc o psychologii poznawczej – głównymi metodami prowadzenia badań naukowych są: obserwacja, eksperyment laboratoryjny, badania kliniczne, symulacje komputerowe, neuroobrazowanie, chronometria umysłu.

W naukach o zarządzaniu, pomimo praktyk renomowanych zagranicznych ośrodków badawczych, nie zauważa się przekonania do stosowania *stricte* ilościowych narzędzi prowadzenia badań naukowych – w przeciwieństwie do psychologii.

S. Sudoł podkreśla, iż przepływ metod badawczych pomiędzy naukami jest współcześnie czymś naturalnym [Czech (red.) 2012, s. 415]. Jednakże pojawiają się wówczas różne byty ontologiczne i poziomy epistemologiczne, co rodzi problemy metodologiczne i metodyczne w aplikacji narzędzi tych dwóch rodzajów nauk. Badając, przykładowo, wpływ postaw i zachowań społecznych na charakter strategii

---

<sup>1</sup> Teoria krytyczna oraz krytyczny racjonalizm stanowią polemikę o pozytywizm w socjologii niemieckiej. Szerzej zob. [Tillmann 2002, s. 22–26].

organizacji – strategia stanowi cechę ontyczną organizacji, element zarządzania strategicznego (nauka społeczna: zarządzanie), natomiast postawy i zachowania stanowią cechę ontyczną jednostki (nauka nieprzyrodnicza oraz niehumanistyczna: psychologia<sup>2</sup>) [Piórkowska 2013].

Można więc, wydaje się, wyprowadzić konstatację, iż treść metodologiczna psychologii społecznej i poznawczej pozostaje w większej mierze w niekonwergencji z treścią metodologiczną nauk o zarządzaniu.

#### **4. Orientacja socjopsychologiczna w naukach o zarządzaniu efektem synergicznym implementacji treści psychologii poznawczej i społecznej w naukach o zarządzaniu**

Orientacja socjopsychologiczna w naukach o zarządzaniu stanowi, według autora opracowania, o treści menedżerskich strategii behawioralnych (strategia behawioralna rozumiana jako strategia postępowania jednostki (menedżera) wyrażonej jej postawą i/lub zachowaniem) i jest skutkiem przeniknięcia do nauk o zarządzaniu kontekstu rozważań z psychologii, w tym psychologii społecznej i poznawczej. W ujęciu strategii behawioralnej jako postępowania jednostki (menedżera) wyrażonej jej postawą i/lub zachowaniem można przyjąć, że strategia behawioralna stanowi postawę i/lub zachowanie menedżera na danym szczeblu organizacji w kontekście podejmowanych decyzji (strategicznych), mających wpływ na proces formułowania, implementacji i wdrażania strategii oraz pośrednio na funkcjonowanie organizacji. Postawa i/lub zachowanie (w zależności od perspektywy kognitywnej i epistemologicznej) stanowi/ą pierwotny endogeniczny czynnik sprawczy decyzji menedżerskiej. Strategia behawioralna może konstytuować strategię przedsiębiorstwa opisaną tym samym językiem (psychospołecznym), co zachowania i postawy menedżerów. Ta strategia behawioralna jest determinowana więc postawami społecznymi menedżerów, takimi jak konformizm *versus* nonkonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm, oportunizm, proaktywność *versus* reaktywność/indyferentyzm oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii. Postawy menedżerskie, w tym postawy społeczne, są z kolei warunkowane następującymi imponderabiliami społecznymi: wartościami wyznawanymi przez menedżera, menedżerskimi cechami osobowości i właściwościami temperamentu. Przykładowo, według typologii M. Rokeacha, występują dwa rodzaje wartości: wartości ostateczne (terminalne), dzielące się na wartości indywidualne, społeczne i indywidual-

---

<sup>2</sup> Psychologia nie jest nauką przyrodniczą ze względu na intencjonalność stanów i czynności psychicznych (w świecie przyrody występują tylko związki przyczynowe). Psychologia nie jest również wyraźnie nauką humanistyczną, ponieważ zajmuje się czynnościami intencjonalnymi, a nie ich wytworami. Zob. [Grobler 2006, s. 239–250].



no-społeczne, odnoszące się do pożądaných ostatecznych stanów egzystencji, oraz wartości instrumentalne, dzielące się na kompetencyjne, moralne i kompetencyjno-moralne, będące środkami do osiągnięcia wartości ostatecznych) [Rokeach 1973]. Cechami osobowościowymi stanowiącymi psychologiczny korelat określonych postaw mogą być przykładowo: dominacja *versus* submisja, ekstrawersja *versus* introwertyzm, intuicja *versus* zmysłowość, myślenie *versus* odczuwanie, racjonalizm *versus* percepcjonizm [Allport 1937; Myers 2003; Drwal 1995]. Właściwości temperamentu menedżera mogą być wyrażone, przykładowo, charakterystyką energetyczną zachowania, do której zaliczane są: reaktywność emocjonalna (na którą składa się wrażliwość emocjonalna oraz odporność emocjonalna), wytrzymałość (do której zalicza się odporność na dystraktory i odporność na zmęczenie), aktywność (do której z kolei zalicza się aktywność jako pośrednie źródło stymulacji i aktywność jako bezpośrednie źródło stymulacji) oraz wrażliwość sensoryczna [Zawadzki, Strelau 1997].

Analiza literatury przedmiotu uprawnia do wnioskowania, iż strategia behawioralna jest utożsamiana z zespołem norm, reguł postępowania menedżera i/lub w organizacji implikowanych wpływem zagadnień psychologii poznawczej i społecznej na zarządzanie strategiczne [Powell, Lovallo, Fox 2011; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998].

Strategia behawioralna potrzebuje teoretycznego ugruntowania w psychologii społecznej i poznawczej, a kluczowym problemem nie jest brak badań naukowych w tym zakresie, lecz brak koncepcyjnej jedności będący skutkiem ogromnej różnorodności podejmowanych zagadnień i badań w tym zakresie (por. [Hodkinson 2008; Hodkinson, Healey 2008; Walsh 1995]).

## 5. Zakończenie

W artykule zaprezentowano poznawczą i metodologiczną charakterystykę nauk o zarządzaniu oraz psychologii społecznej i poznawczej w celu „zweryfikowania” postawionych tez artykułu. W konsekwencji przyjęto, iż: 1) Nauki o zarządzaniu stanowią interdyscyplinarny charakter, wykorzystując między innymi zagadnienia psychologii społecznej i psychologii poznawczej. 2) Treść kognitywna psychologii społecznej i poznawczej pozostaje w konwergencji z treścią kognitywną nauk o zarządzaniu. 3) Treść metodologiczna psychologii społecznej i poznawczej pozostaje w większej mierze w niekonwergencji z treścią metodologiczną nauk o zarządzaniu. 4) Orientacja socjopsychologiczna w naukach o zarządzaniu (wpływ menedżerskich imponderabiliów społecznych na charakter strategii przedsiębiorstwa) stanowi efekt synergiczny implementacji treści psychologii poznawczej i społecznej w naukach o zarządzaniu i jednocześnie konstytuuje istotny nurt rozwoju nauk o zarządzaniu.

## Literatura

- Allport G.W., *Personality: A Psychological Interpretation*, Holt, New York 1937.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Czech A. (red.), *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Wydawnictwo UE, Katowice 2012.
- Drwal R.L., *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Grobler A., *Metodologia nauk*, Wyd. Aureus, Wyd. Znak, Kraków 2006.
- Hodkinson G.P., *Strategic management*, [w:] *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (2 ed.), ed. N. Chmiel, Blackwell, Oxford, UK, 2008.
- Hodkinson G.P., Healey M.P., *Cognition in organizations*, „Annual Review of Psychology” 2008, vol. 59.
- Kenrick D.T., Neberg S., Cialdini R., *Psychologia społeczna*, GWP, Gdańsk 2006.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
- Matczewski A. (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Mikołajczyk Z., *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A Guided Tour of the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
- Piórkowska K., *Zarządzanie strategiczne w kontekście typów nauk i ich odmienności metodologicznych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, nr 22 (2), Wydawnictwo WSZP, Wałbrzych 2013.
- Płoszajski P., *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 3.
- Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R., *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal” 2011, December, vol. 32, iss. 13.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Scholar, Warszawa 2005.
- Rokeach M., *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York 1973.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, DzU 2011, nr 179, poz. 1065.
- Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Strużyńska J., *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, vol. 146, nr 3.
- Strużyńska J., Majowska M., Susablowska K., *A concept for researching evolutionary changes in strategically managed organization*, „Management” 2011, vol. 15, iss. 2.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.

- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Walsh J.P., *Managerial and organizational cognition: notes from a trip down Memory Lane*, „Organization Science” 1995, vol. 3, iss. 3.
- Zawadzki B., Strelau J., *Formalna charakterystyka zachowania – kwestionariusz temperamentu (FCZ – KT)*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1997.

## COGNITIVE AND METHODOLOGICAL CONTENT IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT SCIENCE

**Summary:** The goal of the article is to make conclusions for management science resulting from social and cognitive psychology via the discussion about permeating management science and psychology (social and cognitive) as well as to answer the following question: Is it possible to cognitively and epistemologically combine these types of science? The method that has been used for analyzing the problem are literature studies and a discussion. The article has a theoretical character. The following initial theses of the article have been formulated: 1) Management science constitutes interdisciplinary character using, amongst others, the issues of social and cognitive character. 2) Cognitive content of social psychology and cognitive one is convergent with cognitive content of management science. 3) Methodological content of social psychology and cognitive one is not convergent with methodological content of management science. 4) Socio-psychological orientation in management science (the impact of managerial social imponderables on the character of enterprises' strategies) constitutes the synergic effect of implementing the contents of social and cognitive psychology in management science.

**Keywords:** management science, social psychology, cognitive psychology, methodology.