

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-564-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Barcik: Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations)	9
Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński: Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment)	21
Katarzyna Brendzel-Skowera: Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk: Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization)	43
Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc: Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future)	56
Rafał Kusa: Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
Renata Lisowska: Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
Izabela Marzec: Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?)	87
Marek Matejun: Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
Anna Michna, Roman Kmiecik: Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
Katarzyna Olejniczak: Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
Agnieszka Puto: Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises)	158
Marcin Ratajczak: Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR)	167
Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world)	178
Elżbieta Skrzypek: Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
Hanna Soroka-Potrzebna: Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
Iwona Staniec: Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship)	216
Edward Stawasz: Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants)	228
Maciej Urbaniak: Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers)	237
Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska: Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
Przemysław Zbierowski: Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita

Elżbieta Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: elzbieta.skrzypek@umcs.lublin.pl

PARADYGMATY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W WARUNKACH ZMIAN OTOCZENIA

PARADIGMS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF CHANGING ENVIRONMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.419.17

Streszczenie: Celem badawczym niniejszego artykułu jest wskazanie istoty, znaczenia paradygmatów w naukach o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem paradygmatów zarządzania wiedzą w warunkach zmienności otoczenia. Przedstawiono istotę i potrzebę zmian oraz ich wpływ na zachowania podmiotów w społeczeństwie wiedzy. Dokonano przeglądu definicji i rozumienia paradygmatów w literaturze, wskazano na potrzebę i przesłanki zmian w obszarze paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono potrzebę i możliwości formułowania paradygmatów zarządzania wiedzą w warunkach nowej gospodarki. Dokonano przeglądu starych i nowych paradygmatów, wskazano na cechy nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu i zarządzaniu wiedzą. Metoda badawcza przyjęta w artykule to krytyczna analiza piśmiennictwa i wnioskowanie. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono potrzebę formułowania nowych paradygmatów w zarządzaniu w warunkach nasilającej się potrzeby dyfuzji informacji i wiedzy oraz potrzeby transferu wiedzy.

Słowa kluczowe: paradygmat, zmiana paradygmatów, nauki o zarządzaniu, zarządzanie wiedzą.

Summary: The scientific aim of this paper is to address the essence and the importance of paradigms in management science with special emphasis on knowledge management paradigms in continuously changing business environment. We present the essence and the need for shifts in understanding and the way the shift impacts the behavior of organizations in the knowledge society. In the article, we reviewed the definitions and understandings of paradigms in available literature and pointed to the need and rationale for the shift in the paradigms in management sciences. The paper shows the need for and the potential for formulating new paradigms of knowledge management in the new economy. Upon reviewing old and new paradigms, we pointed to the features of the new paradigm in management science and knowledge management. The scientific method adopted in the article is a critical analysis of literature and inference. The analyzes revealed the need to formulate new paradigms in the management under conditions of growing needs of diffusion of information and knowledge and the need for knowledge transfer.

Keywords: paradigm, paradigm shift, management science, management, knowledge, knowledge management.

1. Wstęp

W otoczeniu organizacji zachodzą ciągle zmiany, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, ponieważ postępują procesy globalizacji, nasila się konkurencja, powstają nowe rynki, nowe formy organizacyjne oparte na interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach, rozwijają się i wdrażane są nowe technologie. Zmiany te zachodzą w wielu obszarach, w tym cywilizacyjnym, społecznym, gospodarczym i kulturowym. Otoczenie staje się coraz bardziej kompleksowe, zróżnicowane i niestabilne. W szybko zmieniających się warunkach firma może przetrwać wówczas, gdy potrafi skutecznie dostosować własną zmienność do zmienności otoczenia. W warunkach społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa informacyjnego organizacja musi cechować elastyczność oraz zdolność i możliwość dzielenia się wiedzą, poprzez co powstawać będą wartości sprzyjające rozwojowi. Organizacja przyszłości musi mieć zdolność do samoorganizacji. W społeczeństwie pokapitalistycznym, zdaniem P. Druckera, kapitał zajmujący tradycyjnie centralne miejsce jest wypierany przez wiedzę. To wiedza stająca się centralnym zasobem czyni z nas społeczeństwo postkapitalistyczne. Zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie staje się coraz trudniejsze. Mamy bowiem do czynienia ze splotem coraz trudniejszych warunków zewnętrznych i wewnętrznych, na co składa się: rynek konsumenta, produkcja na indywidualne zamówienie klienta, skracające się cykle życia produktów. Mamy do czynienia z narastającą złożonością, niestabilnością (zmiennością, burzliwością otoczenia). Przedsiębiorstwo powinno stawać się inkubatorem przedsiębiorczości i innowacyjności. Rosnąca zmienność zmusza przedsiębiorstwa do wysiłków. W otoczeniu organizacji zachodzą ciągle zmiany, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, ponieważ postępują procesy globalizacji, nasila się konkurencja, powstają nowe rynki, nowe formy organizacyjne oparte na interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach, rozwijają się i wdrażane są nowe technologie. Zmiany te zachodzą w wielu obszarach, w tym cywilizacyjnym, społecznym, gospodarczym i kulturowym. Otoczenie staje się coraz bardziej kompleksowe, zróżnicowane i niestabilne [Bolesta-Kukułka 1993, s. 174]. W szybko zmieniających się warunkach firma może przetrwać wówczas, gdy potrafi skutecznie dostosować własną zmienność do zmienności otoczenia [Penc 2002b, s. 51]. W warunkach społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa informacyjnego organizację musi cechować elastyczność oraz zdolność i możliwość dzielenia się wiedzą, poprzez co powstawać będą wartości sprzyjające rozwojowi [Hales (red.) 2008, s. 9]. Organizacja przyszłości musi posiadać zdolność do samoorganizacji. W społeczeństwie pokapitalistycznym, zdaniem P. Druckera, kapitał zajmujący tradycyjnie centralne miejsce jest wypierany przez wiedzę. To wiedza stająca się centralnym zasobem czyni z nas społeczeństwo postkapitalistyczne. Zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie staje się coraz trudniejsze. Mamy bowiem do czynienia ze splotem coraz trudniejszych warunków zewnętrznych i wewnętrznych, na co składa się: rynek konsumenta, produkcja na indywidualne zamówienie klienta, skracające się cykle życia produktów. Mamy do czynienia z narastającą złożonością, niestabilnością (zmien-

nością, burzliwością otoczenia). Przedsiębiorstwo powinno stawać się inkubatorem przedsiębiorczości i innowacyjności. Rosnąca zmienność zmusza przedsiębiorstwa do wysiłków związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej, dzięki zastosowaniu niekonwencjonalnych działań i zachowań oraz programowania innowacyjnych i twórczych przedsięwzięć i umiejętności zarządzania wiedzą i wykorzystania kapitału intelektualnego, które stają się ważnymi czynnikami konkurencyjności.

W warunkach GOW rośnie potrzeba dyfuzji informacji i wiedzy, konieczne są nowe technologie umożliwiające transfer wiedzy [Skrzypek 2015, s. 329-342]. Wymusza to daleko idące zmiany w obszarze zarządzania organizacjami oraz sposobach podejmowania decyzji [Jamali 2005, s. 104-105]. Dzisiejszy pracownik wiedzy musi mieć wiedzę o charakterze interdyscyplinarnym [Boyett, Boyett 2000].

2. Zmienność otoczenia i jego konsekwencje

Niepewność i ryzyko we współczesnej gospodarce sukcesywnie rosną. Dlatego nowy paradygmat zarządzania powinien dostarczać intelektualnych narzędzi i modeli, by te czynniki minimalizować. Firmy konkurują między sobą, a istotnym elementem konkurencji między przedsiębiorstwami jest poszukiwanie i stosowanie oryginalnych strategii opartych na odmiennych koncepcjach i metodach zarządzania [Jokiel 2006, s. 61]. W warunkach zmian konieczne jest uczenie się dostosowywania do nowych warunków. Pojawiają się wobec powyższego pytania, jak w sposób efektywny radzić sobie z ciągłymi wielowymiarowymi zmianami, jak spotęgować umiejętność uczenia się i dostosowywania do zmian. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach niepewności i są zmuszane do poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych i akceleracyjnych metod zarządzania [Perechuda 2005, s. 8]. Zmienne otoczenie współczesnych organizacji jest rozległe, zróżnicowane i niestabilne. Przedsiębiorstwa muszą uwzględniać coraz większą niepewność i gwarantować coraz większą zdolność adaptacji do nagłych zmian i wykorzystywania pojawiających się możliwości [Drucker 1995, s. 9]. Muszą cechować się dojrzałością w kierowaniu sobą, wiarą we własne siły, posiadać orientację na działanie i liczyć się z ryzykiem [Nikels 1995, s. 187]. Zmiana nie może być traktowana jedynie jako zagrożenie, winna być także rozumiana w kategorii szansy. Wymaga to jednak odpowiedniej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, odwagi i cierpliwości. Podstawą merytoryczną dla zidentyfikowania istoty rozwoju są zmiany. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa mają wpływ na jego zachowanie się na rynku, które odnosi się do przetrwania, utrzymania pozycji na rynku, jej wzmocnienia oraz zapobiegania kryzysom w przedsiębiorstwie. Zmiany i rozwój organizacji zachodzą w różnych obszarach działalności: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym oraz technologicznym. Zmiany mogą przyjmować następujące formy:

- nowe relacje z otoczeniem,
- nowe powiązania i metody działania,
- nowe struktury kontroli i rozkładu wiedzy w organizacji.

Według A. Stabryły, zmiana stanowi różnicę pomiędzy dwoma lub więcej porównywalnymi stanami danego systemu, która da się zaobserwować w określonym przedziale czasowym [Białasiewicz (red.) 2002, s. 16]. Zmianę należy traktować jako pojęcie relatywne, co oznacza konieczność przyjęcia określonej postawy, by dokonać porównania stanu, w jakim znajduje się badany system. Zachodzące zmiany mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy. Kiedy mówimy o rozwoju organizacji, najczęściej mamy na uwadze zmiany o charakterze jakościowym, które powinny być ocenione pozytywnie z punktu widzenia realizacji wyznaczonego celu [Masłyk-Musiał 1996, s. 51]. Zmiany są często powiązane z walką wewnętrzną, powstawaniem koalicji, co prowadzi do alokacji i dystrybucji zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych [Masłyk-Musiał 1996, s. 14]. Organizacja powinna być zdolna do utrzymania sprawności w ciągle zmieniających się warunkach. Zmiany, które wpływają na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa, mogą mieć charakter:

- ewolucyjny (źródło ich tkwi we wnętrzu organizacji),
- selekcyjny (są efektem oddziaływania sił zewnętrznych),
- związany z wykorzystaniem procesu uczenia się organizacji.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach nowej gospodarki cechuje poszukiwanie możliwości wykorzystania efektów rozwoju nauki, technologii, organizacji i zarządzania, a w konsekwencji kształtowania i rozwoju kompetencji. Współcześni pracownicy wiedzy oczekują, że ich wysiłki w zakresie samorealizacji zostaną dostrzeżone i docenione [Stallings 2000, s. 3-14]. W warunkach postępujących zmian w bliższym i dalszym otoczeniu pojawia się często luka rozwojowa, która stanowi różnicę pomiędzy stanem potrzeb organizacji a stanem możliwości ich zaspokojenia. Luka rozwojowa rozumiana jest także jako różnica pomiędzy potencjałem działania (są to pasywne siły, które wpływają na zachowania strategiczne organizacji, np. kulturę przedsiębiorstwa, doświadczenie i umiejętności menedżerów, posiadane zasoby oraz umiejętności zarządzania nimi) oraz potencjałem wpływu (siły o charakterze aktywnym, tj. struktura władzy w firmie, aspiracje i ambicje o podłożu efektywnościowym i kulturowym) [Białasiewicz (red.) 2002, s. 21]. Należy zwrócić uwagę na zmiany o charakterze jakościowym, które wymuszają w organizacji podejmowanie innowacji strukturalnych, produkcyjnych, procesowych oraz rozwijanie nowych technologii w zakresie organizacji i zarządzania. Organizacja funkcjonująca w zmiennym otoczeniu musi przystosować się do zmieniających się warunków na rynku, które stwarzają zarówno szanse, jak i zagrożenia. Konieczny staje się dostęp do nowych technik i technologii w warunkach nasilającej się konkurencji jakościowej. Otwarcie się gospodarek wskutek postępujących procesów globalizacji konsumpcji oraz jej internalizacji oraz zmiany w preferencjach polegających na kreowaniu nowej jakości stwarzają nowe wymagania w zakresie wiedzy oraz zarządzania nią.

W XXI wieku zarządzanie organizacjami oraz ich rozwój pozostają w ścisłym związku z zarządzaniem informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym i jakością [Skrzypek (red.) 2001, s. 9]. Zarządzanie, jak każda dziedzina ludzkiej aktywności, podlega zmianom, transformacji, a nowy paradygmat wypiera stary.

M. Hammer zaleca odrzucenie starych reguł zarządzania i stworzenie gospodarki nakierowanej na klienta. „krótko mówiąc, gramy teraz w co innego, a ci, którzy trzymają się starych reguł i strategii, są skazani na klęskę. Gospodarka klienta to nowa gra, ale nie wiąże się ona z utratą nadziei. Niektóre przedsiębiorstwa uczą się odnosić sukcesy w nowych warunkach. Firmy te piszą reguły nowej gry. Wyróżniają się prowadzeniem działalności z myślą o kliencie, a nie o sobie” [Hammer 2006]. Procesy globalizacji zmuszają przedsiębiorstwa do rewizji dotychczasowych koncepcji działania. Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny. Ciągłe pojawiają się nowe modele, teorie i koncepcje. Poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania wymaga łamania dotychczas obowiązujących zasad i stereotypów, modeli oraz twórczego, opartego na wiedzy jawnej i ukrytej podejścia i wyobraźni. Przedsiębiorstwo musi być kreatorem zmian i adaptować się do nich.

J. Atatali stwierdza, że „Kryzys jest nadal permanentnym stanem społeczeństw zmierzających do wciąż zmieniającego się systemu wartości” [Nizard 1998, s. 2]. T. Peters twierdzi, że „w świecie gwałtownych, eksplozywnych zmian przedsiębiorstwa muszą stworzyć porównywalnie dynamiczne organizacje, które zdobywają klientów, pracowników i partnerów strategicznych w pogoni za związkami, produktem, środowiskiem pracy” [Maciaszek 2010, s. 23]. E. Moris słusznie podkreślał, że „Dziś cała nasza rozczłonkowana cywilizacja znajduje się w kryzysie. Świat homogeniczny zatracił swoją spójność. Świat materialny zatracił swój fundament [Nizard 1998, s. 17].

Szybkie zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw, powodują, że wiedza postrzegana jest jako zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby rynków i klientów oraz tworzenie nowych sposobów rozwoju technologii i wyrobów spełniających wymagania i oczekiwania klientów. Wiek XXI to czas, w którym ma miejsce orientacja na wiedzę i świadomość potrzeby ustawicznego uczenia się. Organizacje w warunkach ciągłych zmian otoczenia muszą efektywnie wykorzystywać potencjał oraz umiejętności ludzi oraz przechodzić metamorfozę [Wronowski 2011, s. 9-11]. Otaczający nas świat zmienia się, wszystko, co nas otacza, ulega stałym przemianom w aspekcie czynnościowym i rzeczowym w dwóch wymiarach, tj. treści i procesu, co skutkuje zmianami w funkcjonowaniu w turbulentnym, burzliwym otoczeniu. Treść zmiany odnosi się do cech różnych obszarów życia i ich elementów składowych, a proces zmian odnosi się do istoty samego działania i metod jego realizacji, które ukierunkowane są na dokonywanie zmian (tab. 1).

Dotychczasowe koncepcje zarządzania stają się przestarzałe, pojawia się potrzeba i konieczność budowania nowych koncepcji zarządzania w warunkach nowej gospodarki. Ważną potrzebą jest formułowanie nowych paradygmatów, bo wiele dotychczasowych zasad przestało mieć uzasadnienie, a należą do nich według P. Druckera, między innymi następujące [Drucker 2000, s. 5]:

- pojęcie zarządzania odnosi się do istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania,
- istnieje lub powinna istnieć jedna, idealna struktura organizacyjna,
- istnieje lub powinien istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi.

Tabela 1. Rodzaje zmian w organizacji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj zmiany	Charakterystyka zmiany
Cel zmian	Zachowawcza (reprodukcja) Rozwojowa (transformacja)	Zorientowana na bieżące ulepszanie istniejących rozwiązań w obszarze procesów, struktur i systemów, dostosowanie się do obecnej sytuacji w otoczeniu, utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności przedsiębiorstwa i niedopuszczenie do jego pogorszenia Przekształcanie istniejących rozwiązań i tworzenie nowych (oznacza zmianę kierunku myślenia i działania, podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności przedsiębiorstwa i zapewnienie jego rozwoju)
Przyczyna		Przedsiębiorstwo dostrzega potrzebę zmiany, określa jej kierunek i podejmuje działania Jest konsekwencją trudności bądź kryzysu, otoczenie narzuca jej przeprowadzenie i kierunek
Głębokość	Zmiana popytu typu I (morfostaza) Zmiana typu II (morfogeneza)	Modyfikacja istniejących rozwiązań przy wykorzystaniu dotychczasowych wzorów działania bądź też dodanie nowych rozwiązań do starych Reinterpretacja przeszłości i bieżącej rzeczywistości
Zakres	Częstkowa (odcinkowa) Całościowa (kompleksowa)	Obejmuje wybrane, niesprawne elementy Obejmuje całą organizację
Zasięg	Zmiana stosunkowo niewielka Zmiana o szerszym zasięgu i większej intensywności Zmiana powstała w wyniku działań złożonych	Powstaje w wyniku prostych przedsięwzięć organizacyjnych, obejmuje lokalne zjawiska i nie powoduje efektów o charakterze trwałym Powoduje efekty o charakterze trwałym, ale dotyczy określonych elementów działalności przedsiębiorstwa Charakteryzuje się szerokim zasięgiem dostosowanym do określonej sytuacji, tak więc najczęściej jest przedmiotem działalności przedsiębiorstwa i jest programowana na długie okresy
Czas trwania	Ewolucyjna Rewolucyjna	Dotyczy długiego okresu, dokonuje się powoli Trwa krótko, ale jest gwałtowna i burzliwa
Możliwość przewidywania warunków zmian	Reaktywna Proaktywna (wyprowadzająca)	Dotyczy reakcji na już zaistniałe zmiany Przewiduje przyszłe zmiany warunków, jest efektem badania tendencji rozwojowych, ale i wycucia, intuicji i twórczego myślenia
Efekt zmian	Pozytywny Negatywny Obojętny	Usprawnia organizację, wpływy po zmianie są większe od poniesionych nakładów Wpływy po zmianie są mniejsze od kosztów wprowadzania Wpływy i nakłady są wielkościami zbliżonymi

Źródło: [Lenik 2006, s. 87-88].

Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach zmian, które dotyczą wszystkich obszarów życia. P. Drucker sformułował projekcję zmian w zarządzaniu XXI wieku i stwierdził, że¹:

- istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu,
- konieczne jest zastosowanie mieszanych struktur organizacyjnych,
- istnieje wiele sposobów zarządzania ludźmi, z których żaden nie jest najlepszy,
- technologie, rynki i zastosowania przenikają się,
- zakończyła się era zarządzania nakazowo-rozdzielczego, zaczyna się zarządzanie partnerskie (obejmuje cały proces biznesowy i wykraczający poza ramy przedsiębiorstwa),
- globalny charakter przedsiębiorstw zamiast definicji firmy międzynarodowej,
- domeną procesu zarządzania nie jest już tylko firma, gdyż współczesny menedżer musi być też przedsiębiorcą,
- zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku musi być skierowane na zewnątrz organizacji przez definiowanie jej celów w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samego przedsiębiorstwa.

3. Paradygmaty i ich zmiany

Słowo „paradygmat” pojawia się w filozofii ogólnej w XVII wieku i zostało wprowadzone przez G.Ch. Lichtenberga, do filozofii nauki zaś wprowadził je Thomas S. Kuhn w 1962 roku w książce *The Structure of Scientific Revolutions*. W kolejnej książce, wydanej w 1977 roku, pt. *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change*, wraca do pojęcia paradygmatu. W tabeli 2 przedstawiono wybrane określenia paradygmatu spotykane w literaturze.

Tabela 2. Wybrane określenia paradygmatu

Autor	Treść
1	2
Th.S. Kuhn	Powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań. Paradygmat w rozumieniu wprowadzonym przez filozofa Thomasa Kuhna stanowi zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki. Teorii i pojęć tworzących paradygmat raczej się nie kwestionuje, przynajmniej do czasu, kiedy paradygmat jest twórczy poznawczo, czyli tworzy teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi), którymi zajmuje się dana nauka. Dobry paradygmat posiada kilka cech, w tym musi być spójny logicznie i pojęciowo, musi być jak najprostszy i zawierać tylko te pojęcia i teorie, które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne.

¹ „Forbes Magazine”, październik 1998.

Tabela 2, cd.

1	2
Th.S. Kuhn	Szerokie ujęcie paradygmatu to pewnego rodzaju matryca dyscyplinarna, będąca wspólnym nastawieniem wszystkich uprawiających daną dziedzinę wiedzy, w ujęciu węższym to wzorzec rozwiązywania problemów w danej dyscyplinie naukowej.
A. Grobler	Paradygmat określa podstawowe ontologie, to jest poglądy na temat umebliowania świata, metody rozwiązywania problemów naukowych, wzorce i kryteria oceny rozwiązań, a nawet podział na problem naukowe i pseudoproblemy.
S. Sudoł	Paradygmat jest kategorią naukową i należy dystansować się od używania tego słowa w innym charakterze, np. jako podstawowa koncepcja lub jako ważne zasady działania praktycznego dotyczącego strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa lub uznawania wysokiej jakości produktów lub usług za warunek funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.
B. Wawrzyniak	Przy uznawaniu za paradygmat w naukach stosowanych, do których należą nauki o zarządzaniu, ważnych twierdzeń naukowych warto, a nawet należy brać pod uwagę także uzyskane w danym obszarze doświadczenia praktyczne.
A. Szpaderski	Paradygmat to pewna tradycja badawcza, szkoła naukowa w kwestiach ujmowania przedmiotu badań, procedur badawczych, spodziewanych wyników, a także akceptowanych wartości, kryteriów i modeli naukowych, mogą one stanowić wzorce do rozwiązania bardziej szczegółowych problemów badawczych.
A. Wojtyna	Paradygmat obejmuje praktycznie wszystkie aspekty struktury teoretycznej: podstawowy światopogląd, cechy dobrej teorii, teoretyczne ramy analizowania problemów oraz techniki i narzędzia empirycznego testowania prognoz i hipotez
L. Krzyżanowski	Paradygmat to zespół charakterystycznych przekonań i uprzedzeń jakiejś wspólnoty badaczy, jej robocze instrumentarium, historycznie zmieniający konsensus, umożliwiający postęp wiedzy o badanym fragmencie rzeczywistości, niewracanie do kwestii już ustalonych, rozwiązywanie na gruncie tego paradygmatu kolejno pojawiających się problemów, co w rzeczywistości prowadzi do kumulacji wiedzy o tej rzeczywistości.
P. Drucker	Podstawowe założenia dotyczące rzeczywistości są paradygmatami nauk społecznych, takich jak np. zarządzanie.
<i>Słownik języka polskiego</i>	Paradygmat to przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie czy doktrynie. W językoznawstwie zespół form deklinacyjnych lub koniugacyjnych właściwy danemu typowi wyrazów.
<i>Encyklopedia PWN</i>	Paradygmat, z greckiego <i>paradigma</i> – wzór, to ogólnie uznane osiągnięcie naukowe, które w pewnym zakresie dostarcza modelowych rozwiązań w danej dziedzinie nauki.

Źródło: [Grobler 2006, s. 271; Sudoł 2007; Wawrzyniak 1999, s. 207; Szpaderski 2012a; 2012b, s. 20-22; Kuhn 1968, s. 12; 1985, s. 411; Krzyżanowski 1992, s. 233; Czerna, Szpitter 2010, s. 380; Wojtyna 2000, s. 16; Drucker 2002, s. 111].

O paradygmatach można mówić w rozumieniu kuhnowskim, przy czym trudno wskazać na jeden uniwersalny paradygmat, raczej należałoby mówić o zarządzaniu jako nauce wieloparadygmatycznej [Sułkowski 2011, s. 174]. Inne podejście reprezentują zwolennicy paradygmatu holistycznego, który obejmuje integralną wizję procesu zarządzania w wielu aspektach. Spojrzenie holistyczne umożliwia spojrzenie całościowe na proces zarządzania, jak również jego wzajemne oddziaływanie z ciągle zmieniającym się otoczeniem bliższym i dalszym [Kowalczewski 2008, s. 9].

Nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, są mocno powiązane z systemem przyjętych wartości. Dlatego nowy paradygmat powinien uwzględniać wartości ogólnoludzkie i wynikające z nich oceny wartościujące zachowania i podejmowane decyzje w zarządzaniu.

Według filozofa Thomasa Kuhna, paradygmat to zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, przy czym teorii i pojęć tworzących paradygmat raczej się nie kwestionuje, przynajmniej do czasu, kiedy paradygmat jest twórczy poznawczo, tzn. za jego pomocą można tworzyć teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi), którymi zajmuje się dana nauka². W literaturze podkreśla się występowanie w danej dyscyplinie naukowej jednego paradygmatu i wówczas mówi się o monoparadygmatyczności tej dyscypliny, natomiast gdy występuje więcej paradygmatów, to mówimy o wieloparadygmatyczności. W naukach społecznych oraz w naukach o zarządzaniu występuje wiele paradygmatów [Kozłowski, Latusek-Jurczak 2011, s. 25]. Najogólniejszym paradygmatem jest paradygmat metody naukowej – jest to kryterium uznania jakiejś działalności za naukową [Krzyżanowski 1999].

Paradygmat od tzw. dogmatu odróżnia kilka zasadniczych cech: nie jest on dany raz na zawsze, lecz jest przyjęty na zasadzie konsensusu większości badaczy, może okresowo ulec zasadniczym przemianom prowadzącym do głębokich zmian w nauce, zwanych rewolucją naukową, podważa sens absolutnej słuszności. Dobry paradygmat powinien być spójny logicznie i pojęciowo, być jak najprostszy i zawierać tylko te pojęcia i teorie, które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne, tworzyć możliwość tworzenia teorii szczegółowych zgodnych ze znanymi faktami. Paradygmat rozumiany jest jako wzorzec postępowania. Oznacza on również model i traktowany jest jako matryca dyscyplinarna, przez którą rozumie się uporządkowany zbiór przekonań, nastawień czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę. Paradygmatem mogą być zarówno akceptowane przez daną wspólnotę naukową wzorcowe odkrycie naukowe oraz sam proces naukowego poznania, czyli przyjęte przez daną wspólnotę metodologiczne, wzorcowe i wielomodalne podejście uwzględniające, co ma być badane i analizowane; wskazujące na rodzaj pytań, które można zadawać; określające sposób, w jaki te pytania powinny być konstruowane, oraz informujące o narzędziach badawczych, jakie należy stosować w praktyce naukowej³.

² <http://www.Szkolnictwo.pl/szukaj/Paradygmat> (5.10.2015).

³ <http://mfiles.pl/plindex.php/Paradygmat>, data dostępu 2.10.2015.

S. Sudoł wskazuje główne kryteria, którymi należy kierować się przy wysuwaniu propozycji uznania określonych prawd naukowych za paradygmaty w naukach o zarządzaniu, a są to [Sudoł 2014, s. 65]:

- istotność (ważność) dla funkcjonowania i rozwoju nauki,
- zgodność z rzeczywistością występującą w organizacjach,
- taki stopień ogólności, który pozwala odnosić je albo do wszystkich, albo do znaczącej grupy organizacji.

Profesor S. Sudoł wskazał następujące przykłady paradygmatów w naukach o zarządzaniu [Sudoł 2007]: działalność organizacji (np. przedsiębiorstwa) nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jej relacji z otoczeniem, ponieważ one w dużym stopniu decydują o jej powodzeniu lub niepowodzeniu, w każdej organizacji powinna być przestrzegana zasada optymalizacji rozpiętości i zasięgu kierowania, organizacja nie może funkcjonować bez występowania w niej skutecznego systemu komunikowania się z otoczeniem oraz w niej samej między różnymi komórkami organizacyjnymi, czynnikiem mającym duży wpływ na efektywność działania organizacji jest jej kultura, a w dobie powszechnej globalizacji nieodzowne jest przestrzeganie zasad zarządzania multikulturowego.

Ustalanie paradygmatów w naukach o zarządzaniu nie jest łatwe, dlatego, że mamy do czynienia z różnorodnością teorii, które są formułowane bez komparatywnej analizy pomiędzy kolejnymi teoriami. Często nie stanowią one spójnej całości, co może prowadzić do merytorycznej dezintegracji tego środowiska. A. Szpaderski wskazuje, że „następujące po sobie teorie i koncepcje zarządzania są nieporównywalne albo niezmiernie trudno porównywalne względem wcześniejszej wiedzy o zarządzaniu. Są one tak różne, że nie da się ich zespolić i w ogóle stwierdzić, które propozycje są lepsze, a które gorsze” [Szpaderski 2012b, s. 15-16]. Hammer stwierdza, że „ludzie biznesu nie mogli nawet zgodzić się co do tego, czym jest przedsiębiorstwo. To było tak, jak przysłowiowy ślepiec, który opisuje słonia. Specjaliści finansowi utrzymywali, że firma to bilans, struktura kapitału i przepływ gotówki. Ludzie z produkcji opisywali ją w terminach fabryk, majątku trwałego i działalności produkcyjnej. Dla specjalistów badań i rozwoju przedsiębiorstwa to jej technologie, dla ludzi marketingu to jej produkty. Członkowie ścisłego kierownictwa zazwyczaj definiowali swoje firmy w kategoriach strategii. Wszyscy od technologów po dyrektorów naczelnych borykali się z tą samą podstawową kwestią; czym jest przedsiębiorstwo” [Hammer 1999, s. 77].

D. Jamali główne zasady zarządzania w nowych warunkach funkcjonowania formułuje w następujący sposób [Jamali 2005, s. 109]:

- wartość dodana jako podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa,
- jakość jako zasadniczy wymóg oddziałujący na konkurencyjność,
- reagowanie na zmiany w otoczeniu i potrzeby klientów,
- elastyczność w komunikowaniu i działaniu,
- rozwój nowych idei, korzystanie z kreatywności i entuzjazmu pracowników,

- integracja portfela technologii w celu osiągnięcia wyróżniającej przewagi konkurencyjnej,
- tworzenie wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów.

„Zmiany paradygmatów, tak jak zmiany pojęciowej czy językowej artykulacji świata, powodują nowe widzenie całego pola badań, jego restrukturyzację, reinterpretację uznanych dotąd faktów, które stają się czymś innym, niż były. W rezultacie uczony znajduje się nagle w nowym świecie, który nie całkiem jest porównywalny ze starym, nie koresponduje z nim, który musi na nowo uporządkować, zgodnie z przyjętymi w wyniku rewolucji założeniami teoretycznymi” [Amstrdamski 1985, s. 492]. Zmienność paradygmatów jest wyrazem rozwoju nauki i najczęściej wiąże się z rewolucją w danej nauce, rewolucyjne przejście od jednego do drugiego paradygmatu stanowi zasadniczy schemat dojrzałej nauki. Zestaw paradygmatów w nauce nie może być stały i musi podlegać zmianom wraz z wynikami nowych badań [Bogdanienko 2008, s. 144]. Zmiana paradygmatów oraz ich przemijanie oraz dezaktualizacja to rezultat:

- pojawiania się kolejnych etapów rozwoju cywilizacji,
- rozwoju nauki, będącego rezultatem ścierania się poglądów, odkryć naukowych, przekonań o skutecznych receptach czy przywiązaniu do obowiązujących koncepcji.

Tabela 3. Tradycyjne i nowe paradygmaty zarządzania

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Redukcja kosztów bezpośrednich produkcji jako główny obszar zainteresowania zarządzania	Redukcja kosztów pośrednich przedsiębiorstwa przy równoczesnej poprawie konkurencyjności
Operacje charakteryzowane i analizowane jako stabilne	Operacje elastyczne, nieustannie ulepszane
Linie produktów bazujące na jednej, szczególnie ważnej technologii, długie cykle życia produktów	Linie produktów bazujące na wieloogniskowej technologii, krótkie cykle życia produktów
Menedżerowie traktowani jako decydenci, a podwładni jako bierni wykonawcy poleceń	Menedżerowie traktowani jako coache, ułatwiający prace, a podwładni jako pracownicy wiedzy
Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych, dominacja przedsiębiorstw narodowych na rynkach krajowych	Globalne rynki światowe, uwaga skoncentrowana na międzynarodowych strukturach gospodarczych i politycznych

Źródło: [Jamali 2005, s. 108].

Jest to zatem proces powstawania, utrwalania i obalania starych i pojawiających się nowych, obowiązujących przez jakiś czas paradygmatów [Perechuda 2000]. Od lat 60. XX wieku pojęcia paradygmat używa się dla oznaczenia schematów myślowych w nauce. Wcześniej pojęcie to używane było głównie w gramatyce, retoryce i lingwistyce, najczęściej dla oznaczenia klasy podobnych do siebie elementów. Są to fundamentalne modele, a nawet układy odniesienia, których używamy, by

Tabela 4. Nowy paradygmat zarządzania

Komponenty	Znaczenie w zarządzaniu strategicznym
<i>Focus</i>	Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (<i>core competencies</i>), skupienie się na potrzebach rynku
<i>First</i>	Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku
<i>Fast</i>	Szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzanie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich pomysłów innowacyjnych, szybkie uczenie się i pobudzanie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
<i>Flexibility</i>	Elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia, organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhortacja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej

Źródło: [Penc 2002a, s. 46-47].

Tabela 5. Porównanie klasycznych i współczesnych paradygmatów zarządzania

Parametr	Klasyczny paradygmat	Współczesny paradygmat
Miary sprawności organizacji	Mierniki wydajności pracy, produktywności, kosztów i rentowności – ukierunkowane na optymalizację wewnętrzną, niekoniecznie powiązane z oceną satysfakcji klientów	Wszystkie mierniki sprawności organizacji powiązane z wartością tworzoną przez klienta
Jakość działania i efektów	Działanie zgodne ze standardami, sprawdzanie produktu finalnego, współzależności między jakością, kosztem i planami działania	Zarządzanie jakością w całym procesie w poszukiwaniu synergii pomiędzy jakością, kosztami i planami z perspektywy wartości dla klienta
Łańcuch wartości dodanej	Konwencjonalny, budowany z perspektywy potencjału wytwórczego, jakim dysponuje organizacja	Łańcuch wartości zorientowany powstaje po zdefiniowaniu struktury kontraktu klienta – potencjał wytwórczy
Podejście interfunkcjonalne	Koncentracja działań w granicach pionów funkcjonalnych dla osiągnięcia efektu współdziałania	Definiowanie i optymalizacja systemów interfunkcjonalnych w strukturach organizacyjnych
Role kierownicze	Ukierunkowanie na nadzór i instruktaż	Ukierunkowanie na inspirowanie potencjału pracowników
Doskonalenie systemów	Nieciągłe – zmiana działaniem doraźnym	Ciągłe doskonalenie jako efekt zmienności otoczenia
Zarządzanie kadrami	Rutynowe działania w ramach podsystemu ZZL	Kadry stanowią zasób o krytycznym znaczeniu dla sukcesu organizacji

Źródło: [Bounds i in. 1994, s. 29-31; Grajewski 2010, s. 116-121].

uporządkować nasze obserwacje i rozumowanie. Przykłady tradycyjnych i nowych paradygmatów zamieszczono w tab. 3.

Porównania klasycznych i współczesnych paradygmatów zarządzania dokonano w tab. 3.

Nowy paradygmat zarządzania ma swoje specyficzne cechy (tab. 4).

Porównania klasycznych i współczesnych paradygmatów dokonano w tab. 5.

4. Paradygmat zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia

Żadna wiedza nie jest pewna, jedynie proces poszukiwania wiedzy daje podstawę bezpieczeństwa i rozwoju. Wykształconym jest jednak taki człowiek, który został nauczony, jak się uczyć, człowiek, który wie, jak się adaptować i zmieniać.

C.R. Rogers

Biorąc pod uwagę aspekt metodologiczny, należy stwierdzić, że paradygmat nie musi być ani weryfikowany, ani falsyfikowany. Zatem zdaniem H. Adamkiewicz-Drwiłło, można stwierdzić, że mimo licznych, polemicznych dyskusji na temat gospodarki opartej na wiedzy, jest ona badana coraz częściej przez środowiska naukowe oraz popierana przez rządy i organizacje ponadnarodowe. Opracowanie licznych programów badawczych w tym obszarze przesądza jednak o tym, że gospodarka oparta na wiedzy uzyskuje powszechną akceptację jako paradygmat, budząc nadal wiele wątpliwości [Adamkiewicz-Drwiłło 2008, s. 344]. W paradygmacie tym ogniskuje się wiele zagadnień, które charakteryzują się różnymi implikacjami, jest on powiązany z różnymi dziedzinami nauki, teoriami naukowymi, normami postępowania, strategiami i praktyką działania ludzi, organizacji i państw. Dostrzeganie rosnącego znaczenia wiedzy, zarówno jawnej, jak i ukrytej, ma miejsce w odniesieniu do mikro- i makroekonomistów.

Uważa się, że sam paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy w swoim brzmieniu i wyrazie należy do zbioru pojęć makroekonomicznych. Ocenia się, że w rozważaniach odnoszących się do wiedzy należałoby uwzględnić układ odniesienia, który powinien obejmować [Świtalski 2005, s. 140]:

- społeczeństwo wraz z właściwymi mu tradycjami, poziomem kultury i postawami jednostek,
- państwo z jego instytucjami, deklarowanymi celami i stosowaną polityką edukacyjną, naukową, gospodarczą oraz innowacyjną,
- podmioty gospodarujące i łączące się z nimi strategie rozwoju, sposoby wykorzystania wiedzy, potrzeby w przyswajaniu nowej wiedzy, potencjał i pozycję rynkową,
- sektor wiedzy składający się z systemu edukacji, systemu utrzymania i popularyzacji zasobów wiedzy, niezależnie od źródeł ich pochodzenia.

Zasady nowego paradygmatu zawarto w tab. 6

Z kluczowymi zasadami nowego paradygmatu w zarządzaniu zgodne są zasadnicze wyznaczniki kompleksowo rozumianej jakości, w tym [Szczepańska 2013, s. 16]: zadowolenie klienta wewnętrznego i zewnętrznego, praca zespołowa jako proces tworzenia wartości, przeprowadzanie pomiarów i analiz, stały proces doskonalenia, zgodny z kołem E. Deminga (PDCA), działania zapobiegające, które tworzą wzajemne relacje, oraz skuteczne i efektywne przywództwo.

Tabela 6. Zasady przewodnie nowego paradygmatu w zarządzaniu

Zasada	Opis
Kreowanie wartości	Wartość dodana stanowi podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa
Jakość	Jakość jako fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności
Reagowanie	Reagowanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów
Zwinność	Elastyczność w komunikacji i operacjach
Innowacja	Pielęgnowanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności i entuzjazmu ludzi
Integracja	Integracja portfela technologii dla uzyskania wyraźnej przewagi konkurencyjnej
Zespołowość	Kreowanie i rozwijanie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie

Źródło: [Grudzewski 2006, s. 13].

Badania dotyczące paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy znajdują się we wczesnym etapie poszukiwań. Instrumentarium opisowo-badawcze w postaci języka dyscypliny oraz właściwej jej terminologii i kategorii, metody obserwacji zjawisk i procesów, mierników własności i atrybutów obiektów i procesów, metody identyfikacji zależności przyczynowo-skutkowych oraz modeli struktur i dynamiki procesów znajdują się na etapie tworzenia. Ocenia się, że będzie można uznać, że paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy uległ przekształceniu w nową, operacyjną dyscyplinę nauki wówczas, gdy uporządkowany w sposób jednolity materiał empiryczny będzie na tyle bogaty, a warsztat badawczy na tyle elastyczny i uniwersalny, by można było [Szczepańska 2013, s. 140-141]:

- diagnozować stopień nasycenia wiedzą poszczególnych społeczeństw i gospodarek,
- ustalać prawdziwy i niekwestionowany poziom finansowania sektora wiedzy przez źródła publiczne i prywatne,
- porównywać poziom rozwoju gospodarek z punktu widzenia wkładu sektora wiedzy w ten rozwój,

- identyfikować i klasyfikować te składowe sektora wiedzy, które dzięki stymulowaniu innowacji najbardziej przyczyniają się do uzyskiwania wyższej jakości życia społeczeństw,
- prowadzić badania nad formułowaniem polityki mającej na celu przyspieszenie wzrostu gospodarczego lub polepszenie jakości życia w wyniku zastosowania narzędzi właściwych dla gospodarki korzystającej z wiedzy.

Według W. Świtalskiego warunkami koniecznymi do tego, by gospodarka narodowa wkroczyła na trajektorię postulowaną przez paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy są: [Szczepańska 2013, s. 141-142]:

- istnienie społeczeństwa wiedzy, czyli uzyskanie przez tę gospodarkę odpowiedniego poziomu nasycenia wiedzą faktograficzną i proceduralną,
- zdolność do przeprowadzania diagnoz stanu i możliwości rysujących się przed przedsiębiorstwami i jednostkami obsługi,
- zdolność do dokonywania porównań stanu gospodarki i jej części składowych ze średnimi i najlepszymi wynikami uzyskiwanymi przez inne gospodarki,
- umiejętność projektowania zmian w sferze regulacyjnej, sprzyjających transformacjom i restrukturyzacji, które byłyby katalizatorem realizacji przesłanek paradygmatu.

Główna siła paradygmatu, a także jego atrakcyjność i potencjał przekonywania tkwią w sprzyjaniu innowacjom, drogą rozwoju i operacjonalizacji paradygmatu zaś jest dążenie do opracowania teorii wpływu wiedzy na wzrost gospodarczy. Odnosząc się do paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy, należy przywołać postrzeżenie społeczeństwa wiedzy przez P. Druckera, który uważał, że stało się ono społeczeństwem organizacji [Drucker 2002, s. 456] i wskazywał na wzajemne zależności oraz efekt synergii współdziałania człowieka i organizacji [Waściński 2010].

Według T.S. Kuhna, przyjęcie paradygmatu pozwala uczonym na prowadzenie wyspecjalizowanych, bardziej szczegółowych badań, projektowanie specjalistycznej aparatury i wykorzystywanie jej w zorganizowany, systematyczny sposób. Dzięki paradygmatowi nauka, polegająca na zbieraniu faktów i budowaniu teorii, staje się działalnością ściśle ukierunkowaną przez przyjęte zasady. Inną konsekwencją przyjęcia paradygmatu przez grupę uczonych jest to, że jej poszczególni członkowie w swoich pracach nie muszą wciąż na nowo zapewniać i uzasadniać podstaw danej dziedziny – tę funkcję pełnią podręczniki. Uczeni mogą skupić swoje wysiłki na zagadnieniach, których nie obejmuje wiedza podręcznikowa. Ważną rolę odgrywa w tym względzie charakter kształcenia zawodowego. Uczeni nigdy nie przyswajają sobie pojęć, teorii i praw w sposób abstrakcyjny, tj. poznając reguły, lecz przez ich zastosowania do rozwiązywania konkretnych problemów. Kuhn powołuje się również na koncepcję „wiedzy milczącej”, której autorem jest Michael Polanyi. Zgodnie z tą koncepcją, umiejętności uczonych zależą bardziej od niezwerbalizowanej wiedzy, którą zdobywa się w praktyce, niż wiedzy dającej się wyraźnie sformułować. Dlatego też, jak uważa Kuhn, pomimo swej wiedzy i umiejętności uczeni „nie górują [...] zazwyczaj nad laikiem, gdy chodzi o charakterystykę podstaw [ich] dziedziny oraz jej uprawnionych problemów i metod [Topolska].

Organizacja jest gruntem, na którym wykształcony pracownik ma możliwość wykorzystania swej wiedzy poprzez konkretne działania, które przekładają się na produkty organizacji, z których czerpie ona zyski. Pracownicy stają się dla organizacji dostawcami wiedzy, pracują w zespołach pracowniczych czy problemowych, w których dochodzi do szybkiego przenikania wiedzy i powstawania efektów synergicznych. Wykształceni pracownicy stają się motorem uczenia się organizacji, co oznacza ciągle testowanie doświadczenia i przekształcania go w wiedzę dostępną dla całej organizacji.

W literaturze można wyróżnić trzy podejścia do definicji zarządzania wiedzą z punktu widzenia: systemów informatycznych, zarządzania zasobami ludzkimi, strategicznego zarządzania organizacją, uwzględniającego rolę omawianego terminu w budowaniu przewagi konkurencyjnej [Mikuła 2011, s. 16]. Na zarządzanie wiedzą w organizacji mają decydujący wpływ strategia organizacji, kultura organizacyjna i technologia. System zarządzania wiedzą to kompleksowy zbiór zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, pozwalający przyjmować i realizować strategię oraz zadania zarządzania wiedzą w celu realizacji zamierzeń organizacji. System ten obejmuje wszystkich pracowników wraz z ich wiedzą oraz system informatyczny z bazą wiedzy, jak i technologiami informatycznymi [Skrzypek 2002, s. 683].

5. Zakończenie

Nowa gospodarka oparta na wiedzy stawia nowe wyzwania, co oznacza konieczność przyjrzenia się dotychczasowym zasadom i koncepcjom zarządzania. Teoria i praktyka zarządzania ma dynamiczny charakter, ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele i teorie. Realia biznesowe szybko dokonują weryfikacji ich wartości i przydatności. Dlatego poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania wymaga wiedzy, kreatywności, twórczego podejścia oraz potrzeby odejścia od dotychczasowych zasad, modeli czy koncepcji. Potrzeba ta nasila się ze względu na zmienne warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Warunki te cechuje niepewność i ryzyko oraz coraz częściej chaos. Od przedsiębiorstw oczekuje się elastyczności, zdolności adaptacji do zmieniających się warunków, umiejętności spełniania oczekiwań prosumentów. Oznacza to konieczność zarządzania wiedzą, w tym jej transferu. Pojawia się także potrzeba zmian dotychczasowych paradygmatów, zakwestionowania starych reguł i rozpoczyna etap poszukiwania nowych paradygmatów, co ma miejsce w warunkach nowej gospodarki opartej na wiedzy. Nowe otoczenie kształtuje się pod wpływem rosnącej aktywności pracowników wiedzy, którym płaci się za myślenie, kreatywność i innowacyjność. Pracownicy wiedzy w organizacjach uczących się stają się promotorami uczenia się. Zmienność paradygmatów jest wyrazem rozwoju nauki i najczęściej wiąże się z rewolucją w danej nauce, rewolucyjne przejście od jednego do drugiego paradygmatu stanowi zasadniczy schemat dojrzałej nauki. Zestaw paradygmatów w nauce nie może być stały i musi podlegać zmianom wraz z wynikami nowych badań. Badania dotyczące paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy, w tym zarządzania wiedzą, znajdują się we wczesnym etapie poszukiwań.

Instrumentarium opisowo-badawcze w postaci języka dyscypliny oraz właściwej jej terminologii i kategorii, metody obserwacji zjawisk i procesów, mierników własności i atrybutów obiektów i procesów, metody identyfikacji zależności przyczynowo-skutkowych oraz modeli struktur i dynamiki procesów znajdują się na etapie tworzenia. Znaczenie zarządzania wiedzą w organizacji we współczesnym świecie jest ważnym uzasadnieniem dla tworzenia nowych paradygmatów w tym obszarze.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H., 2008, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń.
- Amsterdamski S., 1985, *Postłowie do T.S. Kuhn Dwa bieguny*, Warszawa.
- Białasiewicz M. (red.), 2002, *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Bogdanienko J., 2008, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
- Bolesta-Kukułka K., 1993, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bounds G., Yorks L., Adams M., Ranney G., 1994, *Beyond Total Quality Management, Toward the Emerging Paradigm*, N.Y.
- Boyett J., Boyett J., 2000, *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, Willey, New York.
- Czerska A., Szpitter A.A., 2010, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Drucker P., 1995, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa.
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa.
- Drucker P., 2002, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Warszawa.
- „Forbes Magazine”, październik 1998.
- Grajewski P., 2010, *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania*, CeDeWu Warszawa.
- Grobler A., 2006, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus-Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Grudzewski W.M., 2006, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3.
- Hales C. (red.), 2008, *Spółczesne społeczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Hammer M., 1999, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Hammer M., 2006, *Szkola konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Wyd. Helion, Gliwice.
- <http://mfiles.pl/plindex.php/Paradygmat>, data dostępu 2 10. 2015.
- <http://www.Szkolnictwo.pl/szukaj/Paradygmat> (5.10. 215).
- Jamali D., 2005, *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 2.
- Jokiel G., 2006, *O celach nauki organizacji i zarządzania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wyd. AE Wrocław.
- Lenik S., 2006, *Zarządzanie zmianą jako czynnik sukcesu*, [w:] M. Sierpińska, A. Jaki (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, AE, Kraków.
- Kowalczewski W., 2008, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., 2011, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Krzyżanowski L., 1992, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa.
- Krzyżanowski L., 1999, *O podstawach zarządzania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa.
- Kuhn T.S., 1968, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa.
- Kuhn T.S., 1985, *Dwa bieguny, tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PWN, Warszawa.
- Lenik S., 2006, *Zarządzanie zmianą jako czynnik sukcesu*, [w:] M. Sierpińska, A. Jaki (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, AE, Kraków.
- Maciaszek Z., 2010, *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, Zarządzanie Zmianami, nr 1.
- Masłyk-Musiał E., 1996, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
- Mikuła B., 2011, *Istota zarządzania wiedza w organizacji*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja UE, Kraków.
- Nikels W.G., 1995, *Zrozumieć biznes*, Wyd. Bellona, Warszawa.
- Nizard G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa.
- Penc J., 2002a, *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Penc J., 2002b, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Perechuda K., 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa.
- Perechuda K., 2005, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Skrzypek E., 2002, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. EJB, Kraków.
- Skrzypek E., 2015, *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*, [w:] red. J. Kotowicz-Jawor, S. Krajewski, E. Okoń-Horodyńska, *Determinanty rozwoju Polski. Polityka innowacyjna*, PTE Warszawa IX Kongres Ekonomistów Polskich.
- Skrzypek E. (red.), 2001, *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Sopińska A. (red.), 2012, *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- Stallings D., 2000, *The virtual University legitimized at century's end; future uncertain for the new millennium*, The Journal of Academic Librarianship, vol. 26, no. 1.
- Sudoł S., 2007, *Podstawowe dylematy nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 2/128.
- Sudoł S., 2014, *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, [w:] M. Knapińska, K. Szarzec (red.), *Teoria i praktyka gospodarowania we współczesnym świecie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sułkowski L., 2011, *Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Szczepeńska K., 2013, *Podstawy zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Szpaderski A., 2012a, *Prakseologia a nauki o zarządzaniu*, [w:] A. Sopińska (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- Szpaderski A., 2012b, *Problemy dezintegracji nauk o zarządzaniu*, AON, Warszawa.
- Świtalski W., 2005, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo, Warszawa.
- Topolska E., <http://philosophicalthinktank.blogspot.com/2012/01/pojecie-paradygmatu-w-ujeciu-thomasa.html>, data dostępu 10.10.2015.
- Waściński T., 2010, *Finansowa diagnoza procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa w aspektach ekonomicznej wartości wiedzy*, ELIPSA, Warszawa.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext Warszawa.
- Wojtyna A., 2000, *Ewolucja keynesizmu a główny nurt ekonomii*, WN PWN, Warszawa.
- Wronowski H.J., 2011, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.