

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

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

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

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

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

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

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

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

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

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

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

Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORIENTACJA POZYTYWNA JAKO NOWY KIERUNEK W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: W artykule zaprezentowano istotny konstrukt w dyscyplinie zarządzania, a w szczególności w dziedzinie zarządzania strategicznego – orientację organizacji. Uważamy, że posiada ona duży potencjał w zrozumieniu organizacji na poziomie strategicznym, a także w badaniu zależności między orientacją a innymi zmiennymi na poziomie organizacyjnym. Opisano naturę, wymiarowość oraz metodologię tworzenia orientacji. Następnie zaprezentowano przykłady orientacji: zasobową, przedsiębiorczą, przyszłościową, rynkową, na interesariuszy oraz pozytywną.

Słowa kluczowe: orientacja pozytywna, orientacja, pozytywna teoria organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.17

1. Wstęp

W nauce o zarządzaniu w ostatnich latach można zaobserwować kilka głównych kierunków zmian wyróżniających się wysokim poziomem syntezy, określanymi jako ‘orientacje’. Są one próbą zbudowania zintegrowanego narzędzia zrozumienia i pomiaru pewnego typu nastawienia organizacji, jej inklinacji w kierunku takiego czy innego zjawiska. W tego typu konstrukcjach widoczna jest tendencja do konceptualizacji, operacjonalizacji i pomiaru zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych. Do najpopularniejszych i najczęściej wykorzystywanych orientacji należą orientacja zasobowa [Krupski 2012], orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*) [Covin, Slevin 1988] i orientacja przyszłościowa (*future orientation*) [Miller, Friesen 1982]. Artykuł przedstawia koncepcję orientacji pozytywnej jako nowego kierunku w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zaprezentowane jest odniesienie orientacji pozytywnej do innych orientacji na poziomie organizacyjnym, a także proces tworzenia orientacji pozytywnej obejmujący przegląd literatury, badania jakościowe oraz ilościowe. Problemem badawczym, który podejmuje się rozwiązać artykuł, jest brak kompleksowej, rozległej i koherentnej konstrukcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem opartej na pozytywnej teorii organizacji. Celem artykułu jest zbudowanie takiej konstrukcji, nazwanej orientacją pozytywną.

2. Natura i wymiarowość orientacji

M.P. Miles i D.R. Arnold uważają, że „orientacja organizacji składa się z tych filozofii, które determinują naturę i ukierunkowanie jej działalności i planów. Przyjęcie różnych orientacji organizacyjnych prowadzi do różnej percepcji priorytetów, tego, jak postrzegany jest konsument i jak organizacja definiuje swoją działalność. Zatem orientacja jest podstawową filozofią, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji przez kierownictwo” [Miles, Arnold 1991, s. 49]. Można zatem stwierdzić, że orientacja jest pewnego rodzaju ukierunkowaniem, obraniem kursu na pewien punkt odniesienia. Warto w tym miejscu podkreślić, iż orientacja jest zjawiskiem występującym na poziomie organizacyjnym.

Istotnym zagadnieniem wartym opisanie w kontekście tworzenia i wykorzystania orientacji w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i w dziedzinie zarządzania strategicznego jest wymiarowość orientacji. Większość autorów w swoich konceptualizacjach zakłada, że orientacje są konstruktami wielowymiarowymi. Oznacza to, że w ukierunkowaniu określanym mianem orientacji zawarty jest kilka jego aspektów. Orientacja pozwala zatem nie tylko określić siłę ukierunkowania organizacji na określony punkt odniesienia, ale również uzyskać głębszy wgląd w charakter takiego ukierunkowania.

Z wymiarowością orientacji wiąże się również zagadnienie współzależności między poszczególnymi wymiarami, a zatem konstrukcji wewnętrznej orientacji. W konceptualizacjach i operacjonalizacjach orientacji występują dwa główne podejścia metodologiczne: uniwymiarowość i wielowymiarowość. Oba te podejścia zakładają, że wymiarów jest więcej niż jeden, różnią się one natomiast założeniami dotyczącymi zależności między wymiarami. Koncepcja uniwymiarowa zakłada, że wymiary orientacji są ze sobą ściśle powiązane, co oznacza, że zmiana w zakresie jednego wymiaru musi pociągać za sobą zmiany w zakresie pozostałych wymiarów. Wymiary orientacji określa się często w tym przypadku podwymiarami (*sub-dimensions*). Koncepcja multiwymiarowa z kolei przyjmuje założenie, że poszczególne wymiary nie są ze sobą ściśle powiązane, zmiana w zakresie jednego z wymiarów niekoniecznie pociągać za sobą musi zmiany w zakresie innych wymiarów. W konsekwencji tego wymiary zmieniają się niezależnie od siebie, a każda z organizacji przedstawia określony profil orientacji. Jako przykład podając orientację przedsiębiorczą, można wyobrazić sobie organizację, która charakteryzuje się bardzo wysoką proaktywnością, ale umiarkowaną innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka.

3. Metodologia tworzenia orientacji

Proces tworzenia orientacji jest skomplikowanym ciągiem czynności zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Proces ten rozpoczyna się najczęściej od obserwacji, iż pewien typ organizacji odróżnia się od innych pod pewnymi względami. Obser-

wacja taka dokonywana jest często na podstawie studiów literaturowych, jest skutkiem ubocznym innych aktywności badawczych lub jest efektem prowadzenia badań jakościowych najczęściej o niskim stopniu strukturalizacji metod badawczych.

Obserwacja dotycząca różnic w zachowaniach na poziomie organizacyjnym jest następnie rozwijana w oparciu o studia literaturowe, a także najczęściej w toku badań jakościowych o nieco wyższym stopniu strukturalizacji. W ten sposób w warstwie teoretycznej odkrywana jest wewnętrzna struktura orientacji. Jest ona następnie najczęściej weryfikowana w toku dalszych badań jakościowych. Badania jakościowe są również pierwszym etapem procesu tworzenia narzędzi pomiaru orientacji z wykorzystaniem psychometrii. W tym celu tworzy się listę stwierdzeń odnoszących się do różnych wymiarów orientacji, co do których respondenci ustosunkowują się najczęściej na skali Likerta. Następnie przeprowadza się kilka etapów wywiadów strukturalizowanych, których celem jest: (1) zbadanie rzetelności pomiaru – odpowiedź na pytanie, czy stwierdzenia mierzą faktycznie to, co powinny mierzyć, (2) zbadanie rzetelności ekologicznej – odpowiedź na pytanie, czy stwierdzenia odzwierciedlają naturalne warunki funkcjonowania organizacji, (3) zbadanie powtarzalności – możliwości stosowania w różnych warunkach, oraz (4) zbadanie spójności, nakładania się, poprawności oraz zrozumienia poszczególnych stwierdzeń.

Następnie przygotowane w ten sposób narzędzie pomiaru orientacji poddaje się badaniom ilościowym, najczęściej z wykorzystaniem dużych prób badawczych, a także prowadzonych w warunkach międzynarodowych, aby zapewnić uniwersalność stosowania narzędzia w różnych warunkach kulturowych. Za pomocą analizy statystycznej ustala się najczęściej liczbę wymiarów, przyporządkowanie stwierdzeń do wymiarów, a także zależności między wymiarami.

4. Orientacja zasobowa

Cenny wkład w teorię funkcjonowania orientacji na poziomie organizacyjnym wnosi R. Krupski [2012] ze swoją teorią orientacji zasobowej. Według niego orientacja zasobowa zachodzi, gdy „horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest krótszy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów” [Krupski 2012, s. 93]. R. Krupski przedstawia również metodę identyfikacji orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem horyzontu planowania wielkości dla nich charakterystycznych. Z przeprowadzonych przez niego badań na próbie 368 firm wynika, że istnieje przewaga ujęć zasobowych nad rynkowymi. Orientacja zasobowa występuje przede wszystkim w firmach usługowych i o działalności mieszanej oraz w innym przekroju – w firmach średnich i małych. Orientacja zasobowa jest również częścią modelu zarządzania przedsiębiorczego [Brown, Davidsson, Wiklund 2001], w tym przypadku nie można jednak mówić o całościowym modelu orientacji w klasycznym rozumieniu.

5. Orientacja przedsiębiorcza

Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako „spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów” [Miles, Arnold 1991, s. 49]. Jej konstrukcja opiera się na obserwacji, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy firm, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą znaczący nacisk na innowacje produktowe [Mintzberg 1973; Khandwalla 1977; Miller, Friesen 1982]. Obserwacja ta zrodziła poszukiwania zestawu czynników, które odróżniałyby firmy przedsiębiorcze od innych. Pierwszy taki model został zaproponowany przez D. Millera [1983] oraz D. Millera i P.H. Friesena [1983]. Uznali oni, że poziom przedsiębiorczości organizacyjnej jest zagregowaną wielkością trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Taki zestaw wymiarów nie był jednak od początku z góry ustalony, inni badacze wskazywali na różne czynniki będące podstawą odróżniania organizacji przedsiębiorczych od nieprzedsiębiorczych.

Według D. Millera [1983] oraz D. Millera i P.H. Friesena [1983] organizacja, która jest przedsiębiorcza, powinna osiągać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach. Taki sposób pojmowania orientacji przedsiębiorczej był również podzielany przez innych badaczy. J.G. Covin i D.P. Slevin uważają, że orientacja przedsiębiorcza powinna być mierzona poprzez dodanie „zakresu, w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe (wymiar podejmowania ryzyka), doceniają zmianę i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej ich firmy (wymiar innowacyjności) oraz agresywnie konkurują z innymi firmami (wymiar proaktywności)” [Covin, Slevin 1988]. J.G. Covin i D.P. Slevin w swoich badaniach nad zależnością między orientacją przedsiębiorczą a innymi zmiennymi również posłużyli się jedną zagregowaną wartością [Covin, Slevin 1988].

Nieco inną perspektywę przyjęli inni badacze [Lumpkin, Dess 1996]. Uważają oni, że innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka są podwymiarami (*sub-dimensions*) orientacji przedsiębiorczej i mogą zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą one wpływać w różny sposób na inne zmienne, takie jak efektywność organizacji. Innowacyjność rozumiana jest jako „silne nastawienie na angażowanie się i wspieranie rozwoju nowych pomysłów, eksperymentowania i procesów twórczych, które mogą prowadzić do powstania nowych produktów, usług lub procesów technologicznych” [Lumpkin, Dess 1996, s. 142]. Podejmowanie ryzyka to „stopień, w jakim menedżerowie są skłonni angażować duże zasoby w ryzykowne przedsięwzięcia, na przykład takie, które mogą zakończyć się kosztowną porażką” [Miller, Friesen 1978, s. 923]. Proaktywność to „skierowana na poszukiwanie szans, zorientowana na przyszłość perspektywa obejmująca wprowadzanie nowych produktów lub usług przed konkurencją i działająca w antycypacji przyszłego popytu w kierunku zmiany i kształtowania otoczenia” [Lumpkin, Dess 2001, s. 431]. W procesie konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej G.T. Lumpkin i G.G. Dess dodali również dwa dodatkowe wymiary: autonomię i agresywność konkurencyjną, tworząc konstrukcję pięciowymiarową [Lumpkin, Dess 2001].

Interesujący jest sposób tworzenia skali pomiaru orientacji przedsiębiorczej, który prowadzony był przez wielu badaczy. Wczesne prace w tym zakresie zawierały narzędzia częściowe, nie występował w nich zintegrowany pomiar całej skali. W procesie budowy narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej, nazywanej przez nich nastawieniem strategicznym, J.G. Covin i D.P. Slevin [1989] skorzystali w części z dorobku wcześniejszych badaczy [Khandwalla 1977; Miller 1983], zapożyczając od nich część pytań i dodając nowe. W pomiarze stylu przedsiębiorczego wykorzystali dwa pytania do pomiaru podejmowania ryzyka [Khandwalla 1977], dwa pytania do pomiaru innowacyjności [Miller, Friesen 1982] i dwa pytania do pomiaru proaktywności [Miller, Friesen 1983]. Skala ta stała się podstawą większości współczesnych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej, również tych wykorzystywanych w warunkach polskich [Dyduch 2008; Karpacz, Nogalski 2012].

Co interesujące, wczesne konceptualizacje orientacji przedsiębiorczej nie były nakierowane na budowę nowej konstrukcji, ale na odpowiedź na proste pytanie: W czym firmy przedsiębiorcze różnią się od nieprzedsiębiorczych i jak tworzą swoje strategie? Późniejsze wysiłki były już skierowane bezpośrednio na dopracowanie stworzonej koncepcji. Spośród badaczy orientacji przedsiębiorczej najbardziej metodologicznie rozbudowana konceptualizacja pochodzi od P.M. Kreisera, L.D. Marino i K.M. Weavera [2002]. Postanowili oni uporządkować dotychczasowy dorobek dotyczący orientacji przedsiębiorczej i odpowiedzieć na pytania o liczbę wymiarów, ich wzajemne zależności oraz możliwość stosowania skali w różnych kontekstach kulturowych. W tym celu przeprowadzili pełny psychometryczny rozwój narzędzia i przebadali go na próbie 1067 firm w sześciu krajach.

6. Organizacyjna orientacja przyszłościowa

Innym modelem wartym przeanalizowania jest organizacyjna orientacja przyszłościowa (*organizational future orientation* – OFO, w odróżnieniu od indywidualnej orientacji przyszłościowej, która występuje w psychologii). Zwracali na nią uwagę już D. Miller i P.H. Friesen [1982], którzy twierdzili, że horyzont planowania (przyszłościowość) może w znaczącym stopniu wpływać na innowacyjność. Im bardziej organizacja jest zorientowana na przyszłość, tym większy będzie nacisk na zmianę i innowacje. Dlatego T. Wang przedstawia orientację przyszłościową jako „zakres, w jakim organizacja kładzie nacisk na rozwój przyszłej przewagi konkurencyjnej, nawet jeśli będzie to oznaczało poświęcenie krótkoterminowej zyskowności”, choć wiele wskazuje na to, że między tymi dwoma miarami efektywności nie musi zachodzić sprzeczność. D. Miller i P.H. Friesen [1982] przedstawiają również pierwsze narzędzie do pomiaru orientacji przyszłościowej oparte na jednym wymiarze i pięciu pytaniach.

Według R. Rohrbecka organizacyjna orientacja przyszłościowa to „zdolność identyfikowania zmian w otoczeniu i w odpowiedzi na nie zdobywania zasobów strategicznych niezbędnych do osiągnięcia długoterminowego sukcesu i przetrwania”

[Rohrbeck 2010]. Organizacyjna orientacja przyszłościowa opiera się zatem na monitorowaniu otoczenia, odczytywaniu sygnałów nadchodzących zmian i reagowaniu na nie. Badania nad tym, jak organizacje zarządzają nieciągłymi zmianami, można zaliczyć do trzech obszarów: (1) zarządzania strategicznego, (2) zarządzania innowacjami oraz (3) zarządzania przyszłością. Zarządzanie strategiczne uczy, że kiedy organizacja napotyka zmianę w otoczeniu zewnętrznym, musi się do niej dopasować na początku w zakresie strategii, a następnie pozostałych elementów organizacji. W tym celu musi zastosować obustronność polegającą na pogodzeniu naturalnych zmian dokonywanych w celu eksploatacji istniejącego rynku oraz gwałtownych zmian czynionych w celu zdobywania nowych rynków i wykorzystywania szans biznesowych [Bratnicki 2006]. Perspektywa zarządzania innowacjami zakłada różne konfiguracje między innowacyjnością, potrzebami klienta i zdolnościami pracowników w celu tworzenia nowych produktów, usług i metod produkcji. W perspektywie zarządzania przyszłością istotne jest identyfikowanie metod eksploracji przyszłości, co w obecnym, burzliwym świecie biznesu staje się coraz trudniejsze. W procesie badań jakościowych R. Rohrbeck [2010] stworzył model organizacyjnej orientacji przyszłościowej składający się z pięciu wymiarów zdolności, w których w sumie zawarto 20 elementów. Według wskazanych pięciu wymiarów można dokonać oceny i pomiaru organizacyjnej orientacji przyszłościowej, podobnie jak orientacji przedsiębiorczej.

7. Orientacja pozytywna

Orientacja pozytywna [Zbierowski 2012] jest zbudowana na podobnej zasadzie metodologicznej co inne orientacje. Wychodzi ona z założenia, że firmy pozytywne różnią się od innych [Stankiewicz (red.) 2010]. Impulsem do stworzenia koncepcji orientacji pozytywnej było poszukiwanie i konceptualizacja różnic między nimi do postaci spójnego modelu, z wykorzystaniem dorobku pozytywnej teorii organizacji oraz struktury nośnej konfiguracji organizacji. Wymiary orientacji pozytywnej są zestawami atrybutów organizacji, które mogą być umieszczone na skali, dając wyniki w każdym z pięciu wymiarów. Podobnie jak w przypadku orientacji na interesariuszy, poszczególne wymiary orientacji pozytywnej odzwierciedlają różne sfery pozytywności w organizacji.

Operacjonalizacja modelu orientacji pozytywnej odbywała się podobnie jak w przypadku orientacji przedsiębiorczej – pytania mierzące kolejne wymiary orientacji zostały oparte na wcześniejszych pracach mierzących składniki każdego z wymiarów. Narzędzia, z których pochodziły pytania, zostały poddane analizie rzetelności w badaniach pilotażowych. Celem takiego zabiegu była weryfikacja narzędzi, stworzonych przeważnie w Stanach Zjednoczonych, w warunkach polskich. Ponadto narzędzia te zostały poddane analizie w pilotażowych badaniach jakościowych. Podobnie jak w przypadku orientacji przyszłościowej, orientacja pozytywna została

rozpięta na pięciu z góry założonych wymiarach – strukturze nośnej odpowiadającej pięciu podstawowym elementom konfiguracji organizacji [Bratnicki 2001].

Orientacja pozytywna składa się z pięciu wymiarów: pozytywnego przywództwa, pozytywnej kultury organizacyjnej, pozytywnej strategii, pozytywnego projektu organizacji oraz pozytywnego kapitału ludzkiego. Pozytywne przywództwo menedżerskie to przywództwo oparte na (1) patrzeniu w przyszłość z nadzieją i optymizmem, (2) związanym z tym przedsiębiorczym nastawieniu umysłu menedżerów polegającym na czujności przedsiębiorczej – monitorowaniu otoczenia w poszukiwaniu szans, dostrzeganiu ich i wykorzystywaniu nawet tam, gdzie konkurenci dostrzegają zagrożenia, (3) zaufaniu między przywódcami a uczestnikami organizacji oraz (4) poczuciu sprawiedliwości wśród pracowników wynikającym z przestrzegania jasnych zasad i reguł współpracy. Pozytywna kultura organizacji jest spójnym zbiorem wartości i norm organizacyjnych obejmujących: (1) otwartą, pozbawioną barier komunikację wewnątrz organizacji, (2) dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez uczestników organizacji, (3) integrację społeczną pracowników, (4) uprzejmość i poczucie humoru w relacjach międzyludzkich, (5) twórczość uczestników organizacji, (6) umiejętność pracy pod presją i (7) dążenie do samodoskonalenia. Pozytywna strategia organizacji to strategia, która jest: (1) wizjonerska – oparta na wybitnej wizji, która odróżnia organizację od konkurentów, stwarza wyzwania strategiczne, jest efektem konsensusu między menedżerami różnych szczebli, jest znana pracownikom, powszechnie akceptowana i mobilizująca do wysiłku, (2) oparta na kluczowych wartościach, które są jasne, znane i podzielane przez uczestników organizacji, (3) przełożona na cele strategiczne, które są jasno określone, a także godzą sprzeczność między ambicją a realnością ich zrealizowania i są wyrazem aspiracji organizacji, (4) zbudowana na bazie relacji z interesariuszami, poświęcaniu im uwagi i tworzeniu dla nich wartości. Pozytywna struktura organizacyjna to struktura, która (1) jest zdecentralizowana, co pozwala pracownikom na wpływanie na działalność ich jednostek, tworzenie zespołów i pracę w nich, (2) zapewnia znaczny stopień autonomii uczestników organizacji – swobody w ustalaniu celów i sposobu wykonywania pracy, (3) daje pracownikom poczucie znaczenia ich pracy dla organizacji oraz poczucie kompetencji oraz (4) zapewnia współpracę między dziedzinami funkcjonalnymi organizacji oraz między departamentami, działami i jednostkami organizacyjnymi. Pozytywny kapitał ludzki opiera się na uczestnikach organizacji, którzy: (1) są zaangażowani w pracę i utożsamiają się z organizacją, czują dumę z przynależności do niej, (2) mają poczucie dużego znaczenia osobiście wykonywanej pracy, a także praca ta ma znaczenie dla ich życia, (3) godzą sprzeczność między spontanicznością zachowań a wytrwałością, co oznacza niezrażanie się porażkami, umiejętność ich przewycięzania i pozytywnego wykorzystania, oraz (4) są zmotywowani wewnętrznie i prospołecznie – osiągają satysfakcję z wykonywania swojej pracy, kreowania wartości dla interesariuszy i poszukują bardziej efektywnych sposobów wykonywania zadań.

Proces tworzenia orientacji pozytywnej przebiegał w kilku etapach. W dwóch pierwszych etapach przeprowadzono badania jakościowe, których celem było rozpoznanie znaczenia pozytywności organizacyjnej i katalogu zjawisk pozytywnych na poziomie organizacji. Pierwszy etap miał charakter niestrukturalizowany, drugi półstrukturalizowany. W drugim etapie respondenci proszeni byli również o przetestowanie narzędzia pomiaru orientacji pozytywnej i przekazanie informacji zwrotnej na temat funkcjonowania narzędzia. Narzędzie pomiaru orientacji pozytywnej oparte zostało w części na narzędziach stworzonych przez innych autorów, część pytań w kwestionariuszu została jednak stworzona od nowa wobec braku narzędzi pomiarowych w literaturze przedmiotu. W ostateczności narzędzie pomiaru orientacji pozytywnej składa się z 49 pytań mierzących 25 zjawisk pogrupowanych w pięć wymiarów. Przyporządkowanie pytań do wymiarów zostało potwierdzone za pomocą analizy czynnikowej, również analiza rzetelności wykazała wysokie współczynniki a Cronbacha dla wszystkich wymiarów. Dla wymiaru pozytywnej strategii współczynnik a Cronbacha osiągnął wartość 0,886, dla wymiaru pozytywnej struktury organizacyjnej 0,884, dla wymiaru pozytywnego przywództwa 0,856, dla wymiaru pozytywnego kapitału ludzkiego 0,866 i dla wymiaru pozytywnej kultury organizacyjnej 0,907. Wszystkie wartości mieszczą się powyżej wartości akceptowalnej 0,7, można zatem stwierdzić, że skale pomiaru wymiarów orientacji pozytywnej są rzetelne.

8. Podsumowanie

Z przedstawionych powyżej metodologii tworzenia orientacji w dyscyplinie zarządzania oraz koncepcji różnorodnych orientacji wypływa kilka wniosków. Po pierwsze stwierdzić należy, że orientacje są użytecznym narzędziem badania świata organizacyjnego. Wydaje się, że ich wykorzystanie jest szczególnie cenne w dwóch aspektach. Pierwszy dotyczy samego pomiaru orientacji organizacji, to znaczy jej ukierunkowania na konkretny punkt odniesienia. Drugi aspekt dotyczy badania zależności na poziomie organizacji. Orientacje pozwalają w syntetyczny sposób uchwycić zachowania organizacji, a następnie za pomocą badań ilościowych rozpoznać miejsce orientacji w szerszym modelu funkcjonowania organizacji. Można zatem rozpoznawać przyczyny i skutki orientacji, a także jej funkcjonowanie jako zmiennej pośredniczącej lub moderującej inne relacje. Na przykład wielu badaczy dowodzi, że orientacja przedsiębiorcza jest pozytywnie powiązana z zyskownością i wzrostem, choć niektórzy autorzy twierdzą, że podejmowanie ryzyka może być powiązane z efektywnością według krzywej o kształcie odwróconej litery „U”, co oznacza, że firmy podejmujące średnie ryzyko są bardziej efektywne od tych podejmujących niskie lub wysokie ryzyko [Begley, Boyd 1987]. Powyższy przykład pokazuje, że w badaniu relacji między zjawiskami można poddawać analizie zarówno całość orientacji, jak i poszczególne jej wymiary.

Kolejny wniosek dotyczy procesu tworzenia orientacji w dyscyplinie zarządzania. Wydaje się, że istnieje potrzeba rozbudowania metodologii tego procesu o różnorodne metody badawcze, a także uwzględnienia w nim różnic w kontekście branżowym czy też kulturowym. Ostatni wniosek dotyczy nasycenia dyscypliny zarządzania orientacjami i zależności między nimi. Wyniki badań wskazują na przykład na niski poziom zależności między orientacją przedsiębiorczą a orientacją pozytywną [Zbierowski 2012]. Sugerować to może inny typ wpływu poszczególnych orientacji na pozostałe zmienne organizacyjne. Katalog orientacji wydaje się zatem niewyczerpany i w przyszłości mogą one odgrywać jeszcze bardziej istotną rolę w tłumaczeniu skomplikowanych relacji na poziomie organizacji. Na podstawie przytoczonych rozważań jednoznacznie można postawić wniosek, że orientacja pozytywna jest nowym kierunkiem w zarządzaniu przedsiębiorstwem: nie została do tej pory stworzona koncepcja bazująca na pozytywnej teorii organizacji, która była by tak rozległa a przy tym tak koherentna.

Literatura

- Begley T.M., Boyd D.P., *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*, „Journal of Business Venturing” 1987, no. 1, s. 79–93.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice 2001.
- Bratnicki M., *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 5, s. 953–968.
- Covin J.G., Slevin D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies” 1988, no. 3, s. 217–234.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 1, s. 75–87.
- Covin J.G., Slevin D.P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, no. 1, s. 7–25.
- Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, no. 1, s. 57–81.
- Dyduch, W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, no. 1, s. 19–46.
- Karpacz J., Nogalski B., *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, WWSZiP, Wałbrzych 2012.
- Khandwalla P.N., *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977.
- Kreiser P.M., Marino L., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, no. 4, s. 71–94.

- Krupski R., *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17, WWSZiP, Wałbrzych 2012, s. 89–98.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Journal” 1996, no. 1. s. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, no. 5, s. 429–451.
- Miles M.P., Arnold D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, no. 4, s. 49–65.
- Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, no. 7, s. 770–791.
- Miller D., Friesen P.H., *Archetypes of strategy formulation*, „Management Science” 1978, no. 9, s. 921–933.
- Miller D., Friesen P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, „Strategic Management Journal” 1982, no. 1, s. 1–25.
- Miller D., Friesen P.H., *Strategy making and environment: The third link*, „Strategic Management Journal” 1983, no. 2, s. 221–235.
- Mintzberg H., *Strategy-making in three modes*, „California Management Review” 1973, no. 2, s. 44–53.
- Rohrbeck R., *Towards a maturity model of organizational future orientation*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2010, s. 1–6.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Zbierowski, P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

ENTERPRISE’S STRATEGIC ORIENTATIONS AS AN IMPORTANT DIRECTION OF FUTURE RESEARCH IN STRATEGIC MANAGEMENT

Summary: The paper presents an important construct in management and especially strategic management – enterprise’s orientation. We claim that it has high value in understanding the enterprise at the strategic level and researching the relationships between orientations and other variables at the organizational level. The nature, dimensionality and methodology of creating orientations are presented. Next, the examples of resource orientation, entrepreneurial orientation, future orientation, market orientation, stakeholders orientation and positive orientation are described.

Keywords: positive orientation, orientation, positive organizational scholarship.