

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 Jokiel: 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 przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-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 Piwovar-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

Kazimierz Zimniewicz

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

NAUKA O ZARZĄDZANIU WOBEC POTRZEB PRAKTYKI

Streszczenie: „Praktyczność” nauki o zarządzaniu jest względna. Oznacza to, że nie dostarcza ona wskazówek, reguł, zasad i przepisów o powszechnym zastosowaniu. Wynika to z, po pierwsze, zmienności ludzkich zachowań, a po drugie, nieprzewidywalności otoczenia rynkowego. Wartość wspomnianych reguł i zasad jest również osłabiona przez fakt, że nauka ta nie wykonuje funkcji prognozowania i dlatego nie dostarcza wskazówek na przyszłość. Dodatkowo do tego dochodzi dowolna interpretacja warunków działań. Innym problemem jest abstrakcyjny język publikacji naukowych, który jest niezrozumiały dla menedżerów. Propozycje firm doradczych z zakresu zarządzania tylko częściowo odpowiadają potrzebom praktyki. Ich możliwości są ograniczone, jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów słabo ustrukturyzowanych. Celem opracowania jest przedstawienie barier, które występują w procesie zarządzania. Wskazano na bariery wynikające z przynależności zarządzania do świata nauk społecznych, z kłopotów w zakresie kreowania przyszłości, z dowolności posługiwania się terminologią i niezrozumiałego języka. Wymienione bariery wyznaczyły strukturę artykułu, który w końcowej części zawiera krytyczną analizę jednej z powszechnie lansowanych koncepcji zarządzania.

Słowa kluczowe: potrzeby praktyki zarządzania, walory i bariery aplikacyjne nauk o zarządzaniu

DOI: 10.15611/pn.2014.340.18

1. Uwagi wstępne

Nauka o zarządzaniu opiera się na dwóch filarach: teorii i praktyce. Oba filary są równoważne. Teoria może uzasadniać pewne rozwiązania praktyczne, natomiast praktyka dostarcza teorii materiału empirycznego do budowania uogólnień. Od momentu pojawienia się nauki o zarządzaniu kwestia jej „praktyczności” wybijała się na pierwszy plan. Było to dość oczywiste, ponieważ osiągnięcie celu należy do podstawowego względu badawczego tej nauki. Dyskusja na ten temat toczy się również współcześnie. To zaś stanowi dostateczne uzasadnienie tego, aby ją kontynuować.

Celem opracowania jest przedstawienie barier, które występują w procesie zarządzania. Ograniczają one istotnie realizację wymienionego powyżej względu badawczego nauki o zarządzaniu. Bariery te wynikają z przynależności zarządzania do

świata nauk społecznych, z kłopotów w zakresie kreowania przyszłości, z dowolności posługiwania się terminologią i niezrozumiałego języka. Wymienione bariery wyznaczyły strukturę artykułu, która w końcowej części zawiera krytyczną analizę jednej z powszechnie lansowanych koncepcji zarządzania. Całość zamyka podsumowanie wraz z literaturą.

2. Zarządzanie jako nauka społeczna

Typowymi reprezentantami nauk społecznych są: socjologia, psychologia, politologia i ekonomia. Z racji swego pokrewieństwa z ekonomią również nauka o zarządzaniu zaliczana jest do nauk społecznych. Bywa, że naukom społecznym odmawia się naukowości. Na przykład R. Thom nadaje im miano nauk o „podejrzanym statusie naukowym” [Thom 2006, s. 37]. Po pierwsze, są one całkowicie nieskuteczne i po drugie, nie spełniają one metodologicznego wymogu intersubiektywnej komunikowalności i sprawdzalności. Wobec tego nauki te nie odkrywają prawdy.

Jest faktem, że w naukach społecznych, w tym w ekonomii i w zarządzaniu, mają miejsce manipulacje i ukrywanie informacji. W zarządzaniu sprawa ta jest dość oczywista, ponieważ przedsiębiorstwa chronią (utajniają) informacje w obawie przed konkurencją. Wobec tego w nauce o zarządzaniu spełnienie zasady intersubiektywnej komunikowalności i sprawdzalności nie jest możliwe. Tym samym bardzo dyskusyjna jest kwestia prawdy w nauce o zarządzaniu.

Odpowiadając na zarzuty R. Thoma, trzeba zwrócić uwagę na to, że autor ten analizuje status nauk społecznych w porównaniu do nauk przyrodniczych. Zdaje się nie zauważać, że są to dwa odrębne światy. Równocześnie przyjmuje, niewyrażone wprost, założenie, że istnieje jedność nauki. Jest to jednak założenie fałszywe, które można określić jako marzenie. B. Krauz-Mozer twierdzi, że w nauce istnieją różne konwencje metodologiczne, a to oznacza, że osiągnięcie jednego, uniwersalnego wzorca uprawiania nauki nie jest możliwe. Autorka zwraca uwagę na to, że nauki społeczne, a więc również nauka o zarządzaniu, dysponują wiedzą, „której roszczenia do osiągnięcia prawdy bezwarunkowej (pozahistorycznej, pozakulturowej i pozapsychologicznej) nie są uprawnione” [Krauz-Mozer 2004, s. 700]. To zaś oznacza, że w nauce o zarządzaniu nie da się zbudować praw uniwersalnych. Tę tezę wzmacnia świadomość tego, że nauki społeczne są bezradne wobec czynnika ludzkiego. Na ten temat wypowiedzieli się ekonomiści, przedstawiciele nauk politycznych oraz nauki o zarządzaniu. Warto zapoznać się z ich oświadczeniami. A. Zawisłak zauważył, że „system społeczno-gospodarczy i funkcjonujące w jego ramach jednostki pozostają w splocie uwikłań i sprzężeń zwrotnych, wymykających się, jak dotąd, naukowemu rozpoznaniu” [Zawisłak 2010, s. 75]. Podobną opinię wyrażają przedstawiciele nauk politycznych, którzy uważają, że nie jest możliwe uchwycenie racjonalnych i logicznych zachowań ludzi, ponieważ każdy człowiek kieruje się własną racjonalnością. To zaś nie daje podstaw do budowania ogólnych teorii, objaśniających każdy rodzaj zachowania człowieka [Buttolph-Johnson, Reynolds, Mycoff 2010, s. 60].

A.K. Koźmiński nie ma wątpliwości, że w nauce o zarządzaniu *nie ma i nie może być* wniosków, które mają uniwersalny charakter [Koźmiński 2004, s. 10]. Wynika to z trudności w rozpoznaniu zachowań człowieka oraz z niepewności w zarządzaniu.

Podsumowując, można powiedzieć, że przynależność zarządzania do grupy nauk społecznych jest istotną barierą w podejmowaniu decyzji. Nauka o zarządzaniu nie daje praktyce jednoznacznych wskazówek, reguł czy praw w zakresie zachowań ludzi. Takich reguł i praw na szczęście nie będzie. Warto równocześnie zwrócić uwagę na to, że badania w naukach społecznych są nieporównywalnie trudniejsze niż w naukach przyrodniczych, właśnie ze względu na kapryśny czynnik ludzki.

3. Problem z przewidywalnością w zarządzaniu

Analizując koncepcje zarządzania, można łatwo zauważyć, że zawierają one obietnice. Na przykład koncepcja pod nazwą zarządzanie wiedzą zapewnia, że w rezultacie wprowadzenia jej w życie przedsiębiorstwo zyska na konkurencyjności, innowacyjności, efektywności itd. Obietnica kojarzy się z przyszłością. Rezultaty wystąpią później, po spełnieniu określonych warunków. Ten krótki przykład pokazuje, że w nauce o zarządzaniu, obok jej podstawowych zadań, tj. opisu i wyjaśnienia, pojawia się przewidywanie i prognozowanie.

Logiczne uzasadnienie występowania tej funkcji w zarządzaniu wynika chyba jedynie z chęci dorównania nauki o zarządzaniu i innych nauk społecznych naukom przyrodniczym. W nich bowiem możliwe jest prognozowanie. Najlepszą ilustracją możliwości przewidywania w naukach przyrodniczych są reakcje chemiczne. Reakcje te można powtarzać w nieskończoność i zawsze, przy zachowaniu tych samych warunków, efekty reakcji będą identyczne.

W nauce o zarządzaniu wprowadzenie takiego przyczynowo-skutkowego sposobu myślenia nie jest możliwe z kilku powodów. Po pierwsze, w zarządzaniu trudno jest zidentyfikować przyczynę jakiegoś zjawiska. Na przykład wprowadzenie do przedsiębiorstwa koncepcji zarządzania wiedzą nie daje pewności, że to jest właśnie przyczyna wzrostu efektywności lub konkurencyjności. Wzrost efektywności lub konkurencyjności może być rezultatem splotu wielu przyczyn, w tym łutu szczęścia. A zatem myślenie: jedna przyczyna, jeden, z góry znany, skutek jest w nauce o zarządzaniu wielce dyskusyjne.

Po drugie, nie ma wątpliwości co do tego, że zarówno wewnątrz organizacji, jak i otoczenie nieustannie się zmienia. W takiej sytuacji trudno jest, a właściwie niemożliwe, zachować niezmiennie warunki. Jeśli koncepcja benchmarkingu przedstawia jakieś przedsiębiorstwo godne naśladowania, to należy zadać sobie pytanie, czy jest możliwe odtworzenie warunków, w których owo przedsiębiorstwo odniosło sukces.

Po trzecie, nauki społeczne zajmują się badaniem rzeczywistości, czyli bytami realnymi. Nie mogą więc wypowiadać się o przyszłości, czyli o czymś, co jeszcze nie istnieje. To odróżnia je od nauk przyrodniczych, które mają właściwość zwaną diachronią. Diachronia pozwala tym naukom wypowiadać się o przeszłości. Za dwa

lata efekt reakcji chemicznej, przy zachowaniu wymaganych warunków, będzie identyczny z efektem, który wystąpił dzisiaj.

Jak widać, nauka o zarządzaniu ma istotne problemy z realizacją funkcji przewidywania. Podobna sytuacja występuje w innych naukach społecznych, np. w ekonomii. W ekonomii, mimo wszystko, sporządza się prognozy na temat wzrostu (spadku) PKB, bezrobocia, inflacji i innych wskaźników makroekonomicznych. I dopiero po upływie roku sprawdza się ich trafność. Warto zwrócić uwagę – ocena dokonywana jest *ex post*.

Również w nauce o zarządzaniu sporządza się prognozy, a ich trafność ocenia się za pomocą prawdopodobieństwa. Jest ono wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji w warunkach ryzyka. Ryzyko to ocenia się na podstawie częstotliwości występowania jakiegoś zdarzenia w przeszłości. Jest to tak zwane prawdopodobieństwo historyczne. Doświadczenia z przeszłości przenosi się na przyszłość. W przypadku gdy decydent nie dysponuje informacją historyczną, może kierować się swoim subiektywnym sądem – tzw. prawdopodobieństwem intuicyjnym.

Podsumowując, w nauce o zarządzaniu nie ma podstaw do tego, aby przypisywać jej funkcję prognostyczną. Mimo to w nauce tej uprawia się prognozowanie, korzysta się z instrumentu, który nazywa się prawdopodobieństwem. Ograniczone możliwości przewidywania przyszłości kwalifikują tę naukę do grupy nauk idiograficznych.

4. Kłopoty z terminologią

System pojęć funkcjonujący w danej nauce jest jednym z kryteriów oceny jej dojrzałości. Jasne i jednoznaczne terminy są podstawą komunikowania się między pracownikami naukowymi danej dyscypliny. W nauce o zarządzaniu nie ma jednoznaczności pojęciowej. Bywa tak, że autorzy na swoje potrzeby tworzą odpowiednią terminologię i w rezultacie w literaturze występuje kilka, a nawet kilkadziesiąt definicji tych samych obiektów, procesów, zdarzeń. Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że do polskiej aparatury pojęciowej w coraz większym stopniu włączane są terminy anglojęzyczne. Terminy te są rozmaicie tłumaczone, co zwiększa zamieszanie pojęciowe. Tak więc słynna „dżungla pojęciowa” H. Koontza i C. O’Donnella ma się dobrze, a nawet gęstnieje.

Spotkać się można z opinią, że duże zamieszanie pojęciowe w nauce o zarządzaniu świadczy o „urodzie tej nauki” i ogólnie nauk społecznych. Jest rzeczą wątpliwą, aby w naukach społecznych doszło do jakiegoś ujednoczenia w tym zakresie. W naukach przyrodniczych uczeni na całym świecie wiedzą, że H_2O to woda, a CO_2 to dwutlenek węgla. Podobnie biologowie mają międzynarodowy wykaz nazw (w języku łacińskim) zwierząt, roślin i grzybów. Dzięki temu wiedzą, że bocian czarny to *Ciconia nigra*, a łabędź niemy to *Cygnus olor*.

5. Niezrozumiały język

Niezrozumiały język prac naukowych z zarządzania nie zachęca praktyków do studiów literaturowych. Sondażowe badania, przeprowadzone wśród menedżerów różnych szczebli, wskazują, że raczej rzadko sięgają oni po prace naukowe. Najczęściej tłumaczą się brakiem czasu, a także trudnościami ze zrozumieniem tekstu napisanego, jak mówią, „napuszonym językiem”. I niestety trzeba im przyznać rację. Trudno ocenić, czy taki język jest wynikiem przekonania autora tekstu o nadaniu mu charakteru naukowego, czy też jest oznaką lekceważenia czytelnika. Bo przecież artykułu czy książki nie pisze się dla siebie, ale dla kogoś, z myślą o wzbogaceniu czyjejś wiedzy lub wszczęcia dyskusji.

Podsumowując, niejednolita terminologia i niezrozumiały język zniechęcają praktyków do korzystania z dorobku nauki o zarządzaniu. Dzieje się to ze szkodą dla obu stron: teorii i praktyki zarządzania.

6. Inteligentny biznes

Inteligentny biznes, to swobodne tłumaczenie terminu Business Intelligence (BI), który funkcjonuje w środowisku menedżerów. J. Surma wyjaśnia, że jest to narzędzie informatyczne, które ma wspierać decyzje biznesowe [Surma 2009, s. 7]. Według tego autora BI znajduje najszersze zastosowanie w realizacji funkcji nadzoru. Tutaj bowiem występują standardowe działania polegające na kierowaniu personelem i prostymi procesami biznesowymi. Innym obszarem, gdzie z powodzeniem można zastosować to narzędzie, jest rozwiązanie problemów dobrze ustrukturyzowanych, programowalnych. Mają one charakter rutynowy i powtarzalny, dzięki temu można je ująć i zapisać w postaci ścisłych procedur. J. Surma ma nadzieję, że BI będzie można w przyszłości wykorzystać do rozwiązania problemów źle ustrukturyzowanych, do decyzji podejmowanych w warunkach niepewności [Surma 2009, s. 14]. Czy oczekiwania te spełnią się, pokaże czas.

BI znajduje obecnie zastosowanie w obszarze zarządzania klientami, sprzedaży, finansów i logistyki. W każdym z tych obszarów następuje podejmowanie decyzji (modyfikujących, korekcyjnych bądź optymalizujących) na podstawie analizy informacji [Surma 2009, s. 16].

Business Intelligence można nazwać informatyczną koncepcją zarządzania. Stała się ona obiektem zainteresowania nie tylko informatyków – naukowców, lecz również świata doradców i konsultingu. To właśnie z tego świata wychodzą, pobudzające wyobraźnię, zapewnienia o „cudownych” właściwościach BI.

Warto zwrócić uwagę, że wdrożenie tej koncepcji daje natychmiastowe korzyści po stronie zwiększenia przychodów i redukcji kosztów. Na przykład po stronie zwiększenia przychodów BI pozwala na: pozyskanie nowych klientów i zwiększenie ich lojalności, zwiększenie sprzedaży, lepsze planowanie sprzedaży i zarządzanie zespołem handlowym, skuteczne wyznaczanie celów marketingowych itd. Nato-

miast po stronie redukcji kosztów BI zapewnia: lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw, skuteczne planowanie, budżetowanie i kontrolę kosztów, zapobieganie oszustwom, zwiększanie wydajności, ograniczenie ryzyka itd. [Mierzwa 2009, s. 7].

Według innych opinii BI może pomóc w przewyżczeniu skutków spowolnienia ekonomicznego, w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, w lepszym zrozumieniu potrzeb klientów i w zmniejszeniu ich odpływu [Wolak 2009, s. II].

Wszystkie zapewnienia o rezultatach wprowadzenia w życie koncepcji BI są podobne do obietnic zwartych w innych koncepcjach zarządzania. Tam też mówi się o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, o zaspokajaniu potrzeb klientów itd. I przez analogię do np. benchmarkingu można zapytać o badania empiryczne, które wskazują osiągnięcie zapowiadanych obietnic.

Szczególne wrażenie robi zapowiedź osiągnięcia natychmiastowych korzyści. Tymczasem okazuje się, że instalacja kilku wybranych wskaźników BI trwa około 8 tygodni, a na wdrożenie bardziej skomplikowanych algorytmów, w dużych przedsiębiorstwach, potrzeba 6–8 miesięcy [Wolak 2009, s. II]. Zupełnie inną sprawą jest kwestia opłacalności instalowania BI w przedsiębiorstwie. Szacuje się, że dla przedsiębiorstw średniej wielkości koszt taki wynosi powyżej kilkuset tysięcy złotych, a dla dużych – kilka milionów [Wolak 2009, s. II].

Podsumowując, BI jest ciekawą propozycją środowiska informatycznego pod adresem menedżerów. Byłoby rzeczą pożądaną pokazać, że obietnice lansowane przez tę koncepcję zostały osiągnięte. Potrzebne są wiarygodne dowody z badań empirycznych. Należałoby również udowodnić, że korzyści uzyskane z wdrożenia BI przewyższają (i w jakim stopniu) koszty instalacji tej koncepcji. Powstaje bowiem pytanie, czy technika, choćby najwspanialsza, automatycznie gwarantuje sukces. „Zawsze pozostaje ona drugorzędna w stosunku do atutów organizacyjnych i ocen oraz decyzji menedżerskich” [Pułapki związane z... 2003, s. 19].

7. Zakończenie

„Praktyczność” nauki o zarządzaniu ma charakter względny. Oznacza to, że nie podaje ona wytycznych, reguł, zasad ani też praw powszechnie obowiązujących. Wynika to, po pierwsze, ze zmienności zachowań ludzi oraz po drugie, z nieprzewidywalności otoczenia. Waler praktyczności jest również osłabiony przez to, że nauka ta nie realizuje funkcji prognostycznych, a więc nie daje wskazówek na przyszłość. Do tego dochodzi dowolna interpretacja terminów. Osobnym problemem jest abstrakcyjny język opracowań naukowych – niezrozumiały dla praktyki. Branża konsultingowa związana z zarządzaniem tylko częściowo zaspokaja potrzeby praktyki. Jest ona bezradna, jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów źle ustrukturyzowanych.

Literatura

- Buttolph-Jonson J., Reynolds H.T., Myckoff J.D., *Metody badawcze w naukach politycznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krauz-Mozer B., *Modele metodologiczne w naukach społecznych*, [w:] *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, Wyd. WAM, Kraków 2004.
- Mierzwa T., *Business Intelligence dla każdego*, „Rzeczpospolita”, 30 października 2009. Niezależny dodatek tematyczny.
- Pułapki związane z informatyzacją procesów biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11.
- Surma J., *Business Intelligence*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Thom R., *O naukowości nauk humanistycznych*, [w:] *Człowiek w nauce współczesnej. Rozmowy w Castel Gandolfo*, Znak, Kraków 2006.
- Wolak D., *Informatyka pozwala eliminować błędne decyzje*, „Rzeczpospolita” 2009, 29 listopada.
- Zawiślak A., *Ekonomia. Nauka praw tymczasowych*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Szkoły Wyższej, Warszawa 2010.

SCIENCE OF MANAGEMENT VERSUS THE NEEDS OF PRACTICE

Summary: “Practicality” of management science is relative. This means that it does not provide guidelines, rules, principles and laws of general application. It results from, first, the variability of human behavior and, secondly, the unpredictability of the environment. Principal value is also weakened by the fact that this science does not perform a forecasting function, and therefore does not provide guidance for the future. Additionally there is a discretionary interpretation of the terms. Another problem is the abstract language of scientific publications, which is incomprehensible for managers. The industry of management consulting only partially meets the needs of practice. It is helpless when it comes to solving ill-structured problems.

Keywords: needs of management practice, application values and barriers of management science.