

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Marek Lisiński**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: lisinski@uek.krakow.pl

---

## PARADYGMATY METODOLOGICZNE NAUK O ZARZĄDZANIU<sup>1</sup>

---

### METHODOLOGICAL PARADIGMS OF MANAGEMENT SCIENCE

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.31

JEL classification: B40, B49, M1, M10, M19

**Streszczenie:** Celem artykułu jest próba analizy paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu. Dla rozwiązania tego problemu zdefiniowano paradygmaty metodologiczne, przedstawiono także podstawowe klasyfikacje paradygmatów nauk o zarządzaniu. Stało się to podstawą określenia i omówienia paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu. Niewątpliwą cechą wyróżniającą tę propozycję jest jej osadzenie w całym dorobku nauk o zarządzaniu i to zarówno w jej warstwie teoretycznej, jak i metodologicznej, a także uwzględnienie dokonań ogólnej metodologii nauk oraz filozofii nauki.

**Słowa kluczowe:** paradygmat, paradygmat metodologiczny, metodologia nauk o zarządzaniu, metodologia pragmatyczna, metodologia apragmatyczna.

**Summary:** This article attempts to analyze the methodological paradigms of management science. In order to solve this problem methodological paradigms were defined as well as basic classifications of management science paradigms were presented. This became the basis for determining and discussing the methodological paradigms of management science. Undoubtedly distinguishing the feature of this approach is its reference to the entire output of management science, both in its theoretical and methodological layers, as well as taking into account the achievements of the general methodology of science and the philosophy of science.

**Keywords:** paradigm, methodological paradigm, methodology of management science, pragmatic methodology, apragmatic methodology.

---

<sup>1</sup> Niniejsze opracowanie powstało w ramach grantu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr 2014/13/B/HS4/03452).



## 1. Wstęp

Analizując dorobek metodologii nauk o zarządzaniu, zauważa się pomijanie kluczowego jej problemu, którym są paradygmaty metodologiczne. Dostrzec można tylko nieliczne i fragmentaryczne próby wykorzystania wskazań i wytycznych metodologicznych, które bliskie są paradygmatom metodologicznym. Za takie uznać można teoretyczno-metodologiczną koncepcję modelu doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania [Szarucki 2013]. Brak takich metodologicznych reguł przesądza o praktycznym wykorzystywaniu całego instrumentarium metodologicznego tej nauki.

Celem artykułu jest próba określenia paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu. Badaniem objęte zostaną paradygmaty identyfikowane w tej dyscyplinie naukowej, z jednej strony, oraz dokonania metodologii apragmatycznej, z drugiej. Pozwoli to, naszym zdaniem, nie tylko na wskazanie paradygmatów metodologicznych, ale także na ich analizę.

Rozwiązanie tak zdefiniowanego problemu badawczego umożliwi wykorzystanie krytycznej analizy i oceny literatury dotyczącej zarządzania, ale także podstawowych prac z zakresu ogólnej metodologii nauk czy filozofii nauki.

Nasze rozważania rozpoczniemy od syntetycznego objaśnienia istoty paradygmatu i paradygmatu metodologicznego.

## 2. Pojęcie paradygmatu metodologicznego

W literaturze przedmiotu można wskazać wiele prób określenia pojęcia paradygmatu [zob. np. Sułkowski 2011, s. 166, 2012, s. 104, 2014, s. 155; Krzyżanowski 1999, s. 58; Kowalczewski 2008]. Wszystkie one, nawiązując do klasycznej już pracy T.S. Kuhna [1969], stanowią interesującą merytorycznie i poznawczo próbę odczytania istoty paradygmatu z perspektywy dokonań nauk o zarządzaniu.

Nie podejmując próby szczegółowej oceny prezentowanych definicji, na potrzeby niniejszej pracy przyjmujemy, że przez paradygmat będziemy rozumieli istotne dla badań naukowych obszary analiz, które na pewnym etapie ewolucji nauk dostarczają, jak to nazywa T. Kuhn, społeczności uczonych, akceptowalnych wzorów – modeli, a więc praw, teorii, zastosowań czy nawet wyposażenia; z ich wykorzystania wyłania się szczególna i zwarta tradycja badań naukowych i prowadzą one też do konkretnego osiągnięcia naukowego. Paradygmaty są podstawową przesłanką, która kieruje wysiłkiem badawczym społeczności uczonych. Są więc zasadniczym kryterium identyfikującym obszary nauk [Lisiński 2009, s. 554-569].

Naszą syntetyczną analizę skupimy natomiast na wskazaniu w tych definicjach cech, które są istotne z interesującej nas metodologicznej perspektywy.

W relatywnie szerokim zbiorze publikacji, w których ich autorzy omawiają istotę paradygmatów nauk o zarządzaniu, zwraca uwagę kilka wątków istotnych z punktu widzenia podjętego przez nas problemu badawczego.

Wszyscy podejmujący to zagadnienie zwracają uwagę na konieczność ich badania w kontekście dyscypliny naukowej, w której zostały określone. To oczywiste stwierdzenie, wobec braku jednorodności co do postrzegania i rozumienia rozwoju i zakresu nauk o zarządzaniu, skutkuje określeniem różnych paradygmatów. Wskazanie akceptowalnego ich zbioru staje się istotnym wyzwaniem badawczym.

Z tą kwestią wiąże się kolejny dylemat, który można sprowadzić do pytania: czy nauki o zarządzaniu posiadają jeden paradygmat, czy są dyscypliną wieloparadygmatyczną [zob. Hatch 2002, s. 49-62]. Zdecydowana większość podejmujących ten problem uznaje, że w tej nauce wykorzystuje się szereg paradygmatów.

Innym bardzo inspirującym spojrzeniem na paradygmaty jest ich analiza w kontekście dorobku filozofii nauki [Woźniak 2011, s. 714]. Skutkuje to wyróżnieniem trzech różnych odniesień paradygmatu. Pierwszy dotyczy głównych założeń teorii nauki, drugi odnosi się do określonej dyscypliny naukowej, trzeci wykorzystywany jest w badaniu konkretnego obszaru problemowego tworzącego subdyscyplinę danej nauki<sup>2</sup>. Analizując tę propozycję, interesującą także w kontekście nauk o zarządzaniu, należy odnotować, co zauważa J. Woźniak, że wskazane wyżej odniesienia paradygmatu, a szczególnie te przypisane każdej nauce, wymagają pełnego wyróżnienia ich charakterystyk. Wiąże się to z koniecznością ich opisanie na trzech poziomach – ontologii, epistemologii i metodologii.

Pouczające jest także spostrzeżenie wskazane przez H. Witczaka [2014], dotyczące istoty i miejsca paradygmatu naukowego w statusie naukowym koncepcji zarządzania. Paradygmat naukowy, jako jej element, „ustala w danej dziedzinie rdzeń systemu uprawiania nauki” [Witczak 2014, s. 78].

Wskazane wyżej tylko najistotniejsze wątki, interesujące nas z punktu widzenia rozwiązywanego tu problemu naukowego, wyznaczają definicję paradygmatu metodologicznego.

Przez paradygmat metodologiczny w naukach o zarządzaniu będziemy rozumieć taki model-wzorzec postępowania badawczego, który stanowiąc swoiste instrumentarium, będzie określał nie tylko podstawową sekwencję działań, ale również wykorzystywane w toku ich realizacji zasady, metody i techniki. Wszystko będzie odnosiło do zasadniczych rodzajów problemów podlegających badaniu oraz wskazywał źródła i skutki poznania przypisane tym problemom.

Tak definiowany paradygmat metodologiczny tworzy określoną postawę metodologiczną i jest podstawowym składnikiem nurtu metodologicznego [Lisiński 2013, s. 121].

Przedstawiona definicja paradygmatu metodologicznego respektuje wskazane wyżej zasadnicze metodologiczne wątki wynikające z analizy paradygmatów. Opiera się na teorii nauk o zarządzaniu, a w ramach niej – rozwoju metodologii tej nauki,

---

<sup>2</sup> Z takim stwierdzeniem polemizuje Ł. Sułkowski [2013, s. 18], który przyjmując założenie o wspólnej ontologii, aksjologii i koncepcji prawdy, stoi na stanowisku, że w przypadku subdyscyplin nauk o zarządzaniu „wydaje się przydatne byłoby ogólniejsze kryterium wyróżniania paradygmatu”.

zakłada wielość paradygmatów metodologicznych jako skutek wielowątkowego rozwoju jej metodologii, przyjmuje ich opis w kategoriach wyznaczonych przez filozofię nauki. Jest wreszcie metodologicznym rdzeniem nauk o zarządzaniu, wpisującym się w jej metodologię apragmatyczną [Lisiński 2014].

Przedstawione wyżej rozważania staną się podstawą podjęcia kolejnego częściowego problemu badawczego. Będzie nim analiza głównych propozycji klasyfikacji paradygmatów nauk o zarządzaniu, która umożliwi określenie paradygmatów metodologicznych tej nauki.

### 3. Klasyfikacja paradygmatów nauk o zarządzaniu

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wskazanie kilku, jak się wydaje, reprezentatywnych klasyfikacji paradygmatów nauk o zarządzaniu [Sułkowski 2013; Banaszyk 2007; Hatch 2002; Woźniak 2011].

Najbardziej kompleksowa, bo prezentująca ten problem w kontekście szerokiego zbioru kryteriów klasyfikacyjnych, jest propozycja Ł. Sułkowskiego [2013, s. 17]. Dominuje w niej spojrzenie na ten problem przez pryzmat dorobku humanistycznego nauk o zarządzaniu, w którym aspekty socjologiczno-psychologiczne zarządzania biorą górę nad ujęciem z perspektywy „twardego” zarządzania.

Spośród innych klasyfikacji za najbliższe naszemu punktowi widzenia uznamy propozycje P. Banaszyka [2007, s. 66-67] i M.J. Hatch [2002, s. 48]. Zwłaszcza ta ostatnia, ze względu na swoje pełniejsze umocowanie w rozwoju teorii nauk o zarządzaniu, będzie przedmiotem naszej syntetycznej analizy. Ją też przyjmiemy w celu rozwiązania przyjętego zadania badawczego.

M.J. Hatch proponuje cztery paradygmaty nauk o zarządzaniu: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczny. Paradygmat klasyczny, stanowiąc, jak pisze, „tło [...] rozważań dotyczących korzeni teorii organizacji w ogóle” [Hatch 2002, s. 48], nie jest przedmiotem szerszej analizy. Bliżej omawia pozostałe.

Paradygmat modernistyczny sprowadza się do opisu organizacji z perspektywy funkcjonalnej i systemowej. Wyraża reguły i prawidłowości dominujące w stabilnym otoczeniu. Dąży do formułowania twierdzeń ogólnych stanowiących podstawę wniosków i zaleceń o uniwersalnym charakterze.

Kolejny paradygmat interpretatywno-symboliczny opisuje organizację jako proces odczytywania jej społecznej rzeczywistości, zmierza do uchwycenia i określenia społecznej konstrukcji organizacji, eksponuje niepowtarzalność struktur społecznych. Wnioski wynikające z budowanych w ten sposób twierdzeń mają charakter analityczny i wymagają postępowania zgodnie z konkretnymi zaleceniami.

Jako ostatni wyróżniony jest przez M.J. Hatch paradygmat postmodernistyczny. Jest – jak zauważa – „niewiarygodną mieszanką pomysłów” [Hatch 2002, s. 56]. Stanowi zespolenie różnorodności, defragmentacji, relatywizmu. Wykorzystuje symbole i metafory, przyjmuje subiektywizm poznawczy oraz programową

niespójność. Te cechy sprawiają, że przez wielu jest traktowany jako podejście, w którym wszystko jest możliwe<sup>3</sup>. Analizując i oceniając omówione wyżej trzy paradygmaty, należy zauważyć, że paradygmaty interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczny, w przeciwieństwie do paradygmatu modernistycznego, przyjmują założenia uniemożliwiające obiektywny opis rzeczywistości. Stoją bowiem na stanowisku, że każde stwierdzenie jest stronnicze (paradygmat interpretatywno-symboliczny) oraz językowo uwikłane (paradygmat postmodernistyczny). Nie jest zatem możliwe obiektywne poznanie rzeczywistości. Jest nieosiągalną utopią [Woźniak 2011, s. 716].

Zasygnalizowane wyżej w sposób syntetyczny paradygmaty nauk o zarządzaniu będą w kolejnej części artykułu podstawą określenia paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu.

#### 4. Analiza paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu

Drugim kluczowym obszarem problemowym determinującym proces formułowania paradygmatów metodologicznych, obok przyjęcia paradygmatów nauk o zarządzaniu, jest metodologia apragmatyczna jako składnik metodologii tej dyscypliny naukowej. Stan dokonań w tej sferze stanowi naturalne zaplecze dla poszukiwania tych metodologicznych modeli-wzorców postępowania badawczego. Obecnie na ten składnik metodologii nauk o zarządzaniu zwrócimy uwagę.

Analiza publikacji dotyczących metodologii nauk o zarządzaniu upoważnia do stwierdzenia, że brak jest prac, które byłyby poświęcone temu zagadnieniu. Nie oznacza to jednak, że w opracowaniach z zakresu metodologii zarządzania brak jest treści czy odniesień do rozwiązywanego przez nas problemu.

Kluczową pracą naukową, która wskazała i podjęła próbę charakterystyki problemów zbieżnych z paradygmatami metodologicznymi nauk o zarządzaniu, jest publikacja Z. Martyniaka [1987]. Zaproponowane w niej oryginalne podejścia organizatorskie można uznać za pierwowzór paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu. W przedstawianej tu propozycji takich paradygmatów wykorzystamy dorobek Z. Martyniaka.

Oprócz wskazanych wyżej dwóch kluczowych obszarów problemowych wyznaczających zakres odniesienia możemy wskazać inne, nie mniej istotne i mające wpływ na końcowy rezultat prowadzonego tu badania. Do nich zaliczyć można wskazywany wcześniej dorobek metodologii ogólnej oraz filozofii nauki, a także dokonania teoretyczne i metodologiczne nauk o zarządzaniu od momentu ich powstania aż po dzień dzisiejszy. Wszystko to złożyło się i było podstawą określenia

---

<sup>3</sup> Takiego poglądu nie podziela M.J. Hatch [2002, s. 15]. Argumentuje, że mimo iż ten paradygmat uznaje relatywizm, to nie neguje wszystkich norm. Przeciwnie, uważa, że „kwestie słuszności i niesłuszności, dobra i zła, postmoderniści zwykle postrzegają jako konstrukcje społeczne, które można z pożytkiem przededefiniować jako przedmioty osobistej refleksji i praktyki”.

i opisu paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu. Ujmuje je tabela 1. Obecnie krótko przedstawimy jej kluczowe składniki.

Na początku chcemy zwrócić uwagę na odniesienie wyróżnionych paradygmatów metodologicznych do kanonu filozofii nauki. Przyjmując za J. Woźniakiem konieczność opisu paradygmatów poprzez ich włączenie do ontologii, epistemologii i metodologii, określono te trzy poziomy charakterystyki.

Każdy z paradygmatów został opisany przy zastosowaniu następujących charakterystyk:

1. Ontologii – był próbą ustalenia i objaśnienia tego, co podlega poznaniu, tj. określenia rodzajów istniejących rzeczy poprzez wskazanie problemów podlegających badaniu.

2. Epistemologii – sprowadzał się do wskazania i objaśnienia rozumienia sposobu poznawania świata przez określenie źródeł i skutków poznania problemów podlegających badaniu.

3. Metodologii – polegał na skonkretyzowaniu procesu postępowania badawczego i ustaleniu podstawowej sekwencji wykonywanych w ramach niego działań, ale również wskazaniu wykorzystywanych w toku ich realizacji zasad, metod oraz technik.

Analiza treści tabeli 1 pozwala stwierdzić, że proponuje się wyróżnienie siedmiu paradygmatów. Ta liczba stoi w opozycji do przyjętych i omówionych wcześniej paradygmatów nauk o zarządzaniu. Pełniejsza analiza ich treści daje podstawę do wyrażenia opinii, że ta różnica w liczbie paradygmatów nie stoi w teoretyczno-metodologicznej dysharmonii między obiema propozycjami. Wynika ona ze specyfiki rozwoju metodologii tej nauki.

Przywołując tu cytowaną wcześniej publikację Z. Martyniaka [1987, s. 131], możemy zauważyć, że w sposób szczególny eksponuje ona podejścia (by użyć określenia Z. Martyniaka), które wpisują się w paradygmat modernistyczny nauk o zarządzaniu. Takie szerokie rozwinięcie paradygmatu modernistycznego i skonkretyzowanie go trzema paradygmatami metodologicznymi (funkcjonalno-kompleksowym, funkcjonalno-systemowym i funkcjonalno-diagnostycznym), biorąc pod uwagę rozwój metodologii nauk o zarządzaniu, jest w pełni uzasadnione. To te właśnie modele-wzorce postępowania badawczego stanowiły wcześniej i stanowią obecnie podstawowe instrumentarium metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu, a ich miejsce w metodologii apragmatycznej jest właśnie tego następstwem. Trzeba bowiem pamiętać, że podstawową przesłanką ich powstania było dążenie do obiektywnego i rzetelnego najpierw opisu, później analizy i krytycznej oceny, aż wreszcie do zaprojektowania i wdrożenia rozwiązywanego problemu, ujmowanego bądź w kategoriach oderwanego od kontekstu obiektu, w którym funkcjonował, lub później opisanego za pomocą ogólnej teorii systemów.

Dla podkreślenia wkładu nurtu klasycznego nauk o zarządzaniu w rozwój metodologii tej nauki do zestawienia paradygmatów metodologicznych dołączono paradygmat analityczno-ulepszący.

Tabela 1. Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu

Nazwa paradygmatu	Ontologia – rodzaje problemów podlegających badaniu	Epistemologia – źródła i skutki poznania problemów podlegających badaniu	Metodologia Proces postępowania badawczego – podstawowa sekwencja działań	Metodologia Zasady, metody, techniki
1	2	3	4	5
Analityczno- ulepszający	Procesy i stanowiska pracy, struktura organizacyjna w sferze produkcji, koncepcje zarządzania organizacją, stosunki międzyludzkie w procesie pracy	Usprawnianie procesów pracy w sferze wykonawstwa prowadzi do zwiększenia wydajności produkcji. Badanie funkcji zarządzania i wykorzystywanie zasad zarządzania poprawia funkcjonowanie sfery zarządzania organizacji. Czynniki o charakterze psychologicznym determinują wydajność pracy	Proces badania odpowiadający analizie elementarnej F.W. Taylora oraz cyklowi działania zorganizowanego H. Le Chateliera. Podstawową rolę odgrywa w nim rejestracja stanu istniejącego, odnosząca się do identyfikacji stosunków czasoprzestrzennych oraz psychofizjologicznych i psychologicznych aspektów organizacji pracy oraz krytyczna analiza i ocena tego stanu	Obserwacja, wywiad, metoda studiowania i analizy, krytyczna analiza stanu faktycznego i ocena wariantów usprawnień
Funkcjonalno- kompleksowy	Proces decyzyjny w sferze wytwarzania, relacje pracownicze w organizacji jako systemie społecznym	Matematyczne modelowanie zjawisk gospodarczych, ekonometryczna analiza i programowanie procesów zarządzania, optymalizuje proces podejmowania decyzji. Analizowanie równowagi między elementami organizacji jako systemem społecznym oraz eksponowanie znaczenia społecznych i psychicznych cech w pracy kierowniczej; poprawia sprawność organizacji	Pełny proces badawczy, choć etap pierwszy (wybór celu i przedmiotu badania) i ostatni (wdrożenie projektu) są w nim mocno zmarginalizowane. W sposób szczególnie eksponowane są trzy jego fazy – opis obiektu organizacyjnego, określenie reguł i prawidłowości jego funkcjonowania oraz formułowanie zaleceń badawczych	Modelowanie matematyczne, metody statystyczno- ekonometryczne, obserwacja, modelowanie procesu decyzyjnego, metody teorii gier, metody teorii grafów

Funkcjonalno-systemowy	Funkcjonowanie organizacji. Analiza problemów organizacji. Organizacja jako system otwarty	Doskonalenie funkcjonowania organizacji poprzez stosowanie zasad podejścia normatywnego i empirycznego zapewnia poprawę wyników jej działalności, szczególnie maksymalizację zysku. Wykorzystywanie podejścia systemowego do rozwiązywania problemów organizacji. Analiza organizacji jako systemu otwartego, myślenie systemowe, budowa modeli w oparciu o analogię i wykorzystanie dorobku innych nauk eliminuje niesprawności w zarządzaniu organizacjami	Pełny proces badawczy z wszystkimi etapami badania o równym zakresie istotności. Kluczowe znaczenie ma ujęcie przedmiotu badania jako systemu i eksponowanie w procesie badawczym zbieranie informacji (w tym analizy funkcji) na potrzeby budowy systemu wzorcowego, synteza i analiza systemu, modelowanie i wybór alternatywy	Obserwacja, studium przypadku, metoda porównawcza, analiza systemowa, modelowanie systemowe
Funkcjonalno-diagnostyczny	Funkcjonowanie organizacji. Problemy organizacji i ich diagnoza. Organizacja jako system otwarty	Doskonalenie funkcjonowania organizacji poprzez wykorzystanie zasad podejścia diagnostyczno-systemowego zapewnia poprawę wyników funkcjonowania organizacji, szczególnie maksymalizację zysku. Analizowanie organizacji jako systemu otwartego, myślenie systemowe, stosowanie metody idealizacji w znajdowaniu rozwiązań eliminuje niesprawności w zarządzaniu organizacjami	Pełny proces badawczy podporządkowany realizacji zasad podejścia diagnostyczno-systemowego, podkreślając szczególną rolę w całym postępowaniu sekwencji działań: przygotowawczo-ukierunkowujących (identyfikacja i analiza funkcji systemu – diagnoza stanu istniejącego), analizowaniu i projektowaniu (modelowanie nowej struktury systemu) oraz realizacji i ocenie doskonałej	Obserwacja, ankiety i kwestionariusze diagnostyczne, metody psychosjologiczne, metody statystyczno-matematyczne, analiza, analiza systemowa, metoda idealizacji, modelowanie systemowe
Interpretatywny	Dynamika zjawisk w organizacji, budowa i funkcjonowanie organizacji	Doskonalenie funkcjonowania organizacji poprzez opis zależności występujących w złożonych strukturach społecznych organizacji. Jego istotą jest identyfikowanie mechanizmu integracji z punktu widzenia obserwatora czy	Proces badawczy obejmuje wszystkie podstawowe składniki, eksponując w nim analizę mechanizmów integracji. Zakłada odrębność analizy stanu istniejącego od działań mających na celu konstruowanie i wprowadzanie	Modelowanie, dedukcja, analiza systemowa, modele sytuacyjne, metody indukcyjne, systematyzacja



Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
		<p>członka organizacji, a mechanizmem, który pozwala na zrozumienie i uchwycenie tych zjawisk, jest między innymi gra organizacyjna. Akceptowanie założenia, że zasady i reguły organizacyjne mają ograniczone zastosowanie jedynie do pewnych klas sytuacji, prowadzi do racjonalizacji w rozwiązywaniu problemów organizacji</p>	<p>zmian. Formułowane w tym podejściu uogólnienia mają postać analityczną (dotyczą różnych aspektów problemu), a wynikające z nich zalecenia sprowadzają się z reguły do wniosków o charakterze praktycznym</p>	<p>organizacji, perspektywa porównawcza</p>
Krytyczny	Psychologiczne i socjologiczne aspekty struktur i mechanizmów organizacji i jej otoczenia	<p>Doskonalenie funkcjonowania organizacji oparte na subiektywnej analizie struktury rzeczywistości, uniemożliwiającej obiektywny jej opis. Wykorzystanie dorobku ujęć behawioralnego, psychodynamicznego i poznawczego jako podstawy subiektywnego wyjaśniania obiektywnych zjawisk zachodzących w organizacji lub w jej otoczeniu; zapewnia racjonalizację procesów biznesowych w organizacji</p> <p>Analizowanie organizacji jako układu makrostruktury społecznej, ogniwa łańcucha interakcji oraz efektu twórczej działalności człowieka tworzy nigdy niekończący się proces doskonalenia psychologiczno-socjologicznego porządku organizacji, co determinuje poprawę sprawności funkcjonowania organizacji</p>	<p>Proces badawczy eksponuje identyfikowanie struktur i mechanizmów organizacji, eksponując problemy o charakterze psychologiczno-socjologicznym. W postępowaniu badawczym zacierają różnice pomiędzy różnymi sposobami analizy i oceny stanu faktycznego a formułowaniem i wdrażaniem zmian. Zmierzają do wprowadzania zmian opartych na samym poznaniu, a nie badaniu składników organizacji</p>	<p>Metody psychologiczne, dedukcja, metody psychoterapeutyczne, modelowanie, formułowanie hipotez, empiryczne badania socjologiczne, obserwacja, ankieta, wywiad, doświadczenie, empiryczna weryfikacja hipotez, dedukcja</p>



1	2	3	4	5
Postmodernistyczny	Redefiniowanie pewnych kategorii w obszarze zarządzania organizacją (np. kultury, władzy, niepewności, podejścia do zmian)	Doskonalenie funkcjonowania organizacji oparte na subiektywizmie, defragmentacji, relatywizmie poznawczym oraz programowej niespójności prowadzi do doskonalenia organizacji	Proces badawczy podważa zasadę, że nauka umożliwia obiektywne poznanie badanej rzeczywistości i jej jasne i jednoznaczne objaśnianie. W badanej rzeczywistości brak jest determinizmu, stąd podlega ona różnym interpretacjom i to one powinny być identyfikowane w toku badania. Proces postępowania badawczego ma charakter relatywistyczny i subiektywny. Jest swoistą prowokacją intelektualną. Wnosi do badania element krytyki, która prowadzi do dekonstrukcji przedmiotu zarządzania i przyczynia się do poprawy sprawności procesu poznania, a w konsekwencji warunkuje dokonanie zmian	Metody badań społecznych, metafory, studium przypadku, dedukcja

Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanym w tabeli 1 zbiorze paradygmatów metodologicznych znajdują się ponadto dwa paradygmaty – interpretatywny oraz krytyczny, które w przyjętej przez nas klasyfikacji paradygmatów nauk o zarządzaniu wpisują się w jeden paradygmat interpretatywno-symboliczny. Taki może sztuczny, jak się może wydawać, podział jednego paradygmatu na dwa metodologiczne jest skutkiem wyeksponowania dorobku metodologicznego nauk o zarządzaniu, osadzonego w podstawowych nurtach tej dyscypliny naukowej. Polega on na określeniu wzorca postępowania badawczego, sprowadzającego się do badania złożonych struktur społecznych organizacji, w przypadku pierwszego z nich, oraz określenia podobnego, stosowanego do objaśnienia zjawisk zachodzących w organizacji lub w jej otoczeniu.

Zestawienie kończy paradygmat postmodernistyczny, będący odpowiedzią na współczesne dokonania teorii nauk o zarządzaniu. W ocenie tego paradygmatu metodologicznego skłaniamy się do wyrażonej wcześniej opinii M.J. Hatch co do nieakceptowanego powszechnie dużego jego relatywizmu, także jeśli idzie o wykorzystywane instrumentarium badawcze. Podobnie także stoimy na stanowisku, że mimo tej słabości, która sprowadza się do odrzucenia stosowanych wcześniej metod umożliwiających uzyskanie obiektywnych i doskonałych rozwiązań, możliwe jest stworzenie takiego modelu-wzorca postępowania badawczego, który na zasadzie synergii umożliwi skuteczne rozwiązywanie podjętych problemów. Paradygmat ten obejmowałby metody stosowane w paradygmatach modernistycznych oraz zespolone z nimi nowoczesne instrumenty badawcze proponowane w paradygmacie postmodernistycznym. Trzeba jednak zauważyć, że tworzenie takiego kolażu metod, który powinien być systemem, jest przedsięwzięciem wymagającym i narzuca jego realizatorowi duże wymagania teoretyczne i metodologiczne.

Przedstawiona syntetyczna analiza paradygmatów metodologicznych nie ujmuje wszystkich ich metodologicznych aspektów. Jest próbą odpowiedzi na pytanie: jakie modele-wzorce postępowania badawczego i stosowane w nich zasady, metody i techniki można zidentyfikować w metodologii nauk o zarządzaniu. Ich pełniejsza analiza, sprowadzająca się do wskazania ich miejsca w metodologii apragmatycznej, powinna stanowić, i to w bliskiej perspektywie, przedmiot zainteresowania metodologów nauk o zarządzaniu.

## 5. Zakończenie

Przedstawiona analiza paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu stanowiła próbę określenia tych modeli-wzorców postępowania badawczego, które można zidentyfikować w naukach o zarządzaniu. Niewątpliwą cechą wyróżniającą tę propozycję jest jej osadzenie w całym dorobku nauk o zarządzaniu, i to w jej warstwie teoretycznej i metodologicznej, z jednej strony, oraz w dokonaniach ogólnej metodologii nauk i filozofii nauki, z drugiej.

Nie podnosi ona jednak szeregu interesujących wątków, które wynikają z pominięcia metodologicznego kontekstu, w którym funkcjonują (tworzą go) podejścia me-

odologiczne) oraz z zastosowania analizy przyczynowej jako metody badania tego problemu naukowego. Wykorzystanie w toku dalszych badań tych obu aspektów powinno umożliwić zidentyfikowanie zmian, jakie zachodzą w przyjętym zestawieniu paradygmatów metodologicznych, prowadzić do ustalenia czynników oddziałujących na poszczególne paradygmaty, ich siły, kierunku i natężenia wpływu, ale również poznać miejsce i znaczenie tych paradygmatów w podejściach metodologicznych. Skutkować to będzie istotnym wzbogaceniem metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu, a w dalszej perspektywie prowadzić do rozwoju metodologii pragmatycznej.

## Literatura

- Banaszyk P., 2007, *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
- Hatch M.J., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalczewski W., 2008, *Współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- Krzyżanowski L.J., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuhn T.S., 1969, *Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, Chicago – London.
- Lisiński M., 2009, *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Lisiński M., 2013, *Structural analysis of the management science methodology*, Business, Management and Education, vol. 11, no. 1.
- Lisiński M., 2014, *Metodologia apragmatyczna nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159).
- Martyniak Z., 1987, *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2011, *Struktura teorii naukowych w zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2013, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie, nr 2.
- Sułkowski Ł., 2014, *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340.
- Szarucki M., 2013, *Model of method selection for managerial problem solving in an organization*, Business, Management and Education, vol. 11, no. 1.
- Witczak H., 2014, *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
- Woźniak J., 2011, *Paradygmaty w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, nr 25.