

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

## Summaries

---

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

---

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

---

## Part 2. Process orientation

---

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

---

## Part 3. Change orientation

---

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



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

---

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

---

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

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

**Anna Kwiotkowska**

Politechnika Śląska

---

## JAKOŚCIOWA ANALIZA PORÓWNAWCZA JAKO KONCEPCJA METODOLOGICZNA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja jakościowej analizy porównawczej (Qualitative Comparative Analysis – QCA), metody autorstwa C. Ragina (2000, 1994, 1987), jako koncepcji metodologicznej w naukach o zarządzaniu, stanowiącej pomost pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi. W opracowaniu potencjał QCA do badania koncepcji przyczynowości, zwłaszcza dla średniej wielkości próby badawczej, został zilustrowany przytoczonymi przykładami jej zastosowania w naukach o zarządzaniu. Ponadto w artykule przedstawiono proces przeprowadzenia procedury analitycznej zgodnej z QCA na przykładzie badań własnych autora nad konfiguracjami organizacyjnymi uniwersyteckich firm odpryskowych. Ten kierunek badań sugeruje możliwość wykorzystania QCA do badania typologii konfiguracji organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** metody porównawcze, QCA, teoria zbiorów, algebra Boole’a, koncepcja przyczynowości, ekwifinalność.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.06

### 1. Wstęp

W badaniach prowadzonych w zakresie nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem silny nacisk położony jest m.in. na zagadnienia dotyczące problematyki zróżnicowania i niejednorodności w ramach przedsiębiorstw, różnych sposobów osiągania przez nie sukcesu czy też kwestii dotyczących decyzji kierowniczych, w wyniku których firmy odnoszą większy sukces (np. [Bowman, Singh, Thomas 2002, s. 31; Bromiley 2005, s. 60; Carroll 1993, s. 237]). Wiele z tych zagadnień badawczych rozwiązywanych jest przy wykorzystaniu metod jakościowych. Niemniej jednak metody te są nadal ewidentnie niedostatecznie reprezentowane. Jak na przykład podają Oliver i Ebers, w zakresie badań więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa metody jakościowe pojawiają się tylko w 3 pracach na 10. Wynika to z kilku zarzutów stawianych metodom jakościowym: intuicyjności, nadmiernej prostoty, czasochłonności, nadmiaru danych czy słabo określonych metod analizy [Czakoń 2006, s. 9].

Choć są to zarzuty od dawna stawiane indukcyjnym metodom badania, opartym na danych jakościowych, odpowiedzią może być przedstawiona w artykule jakościowa analiza porównawcza (Qualitative Comparative Analysis – QCA), narzędzie opracowane przez socjologa C.C. Ragina w 1987 roku (m.in. [Ragin 1987; 1994; 2000]).

QCA, do tej pory rozlegle wykorzystywana w takich dyscyplinach nauk społecznych jak socjologia czy nauki polityczne, posiada również znaczny potencjał dla rozwoju badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem [Hafaiiedh-Dridi 2009, s. 5]. QCA koncentruje się zwłaszcza na badaniach w zakresie różnorodności przedsiębiorstw, jak również współzależności wielorakich przyczyn prowadzących do osiągnięcia określonych wyników, np. wysokiej efektywności firm [Greckhamer i in. 2008, s. 695; Kogut, MacDuffie, Ragin 2004, s. 114].

Celem artykułu jest zatem prezentacja QCA jako koncepcji metodologicznej, a także przegląd jej wiodących, wybranych aplikacji, zwłaszcza w naukach o zarządzaniu. Ponadto w artykule proces przeprowadzenia analizy przy wykorzystaniu QCA został przedstawiony na przykładzie prowadzonych przez autorkę badań nad konfiguracjami organizacyjnymi uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych, co sugeruje możliwość wykorzystania QCA do badania typologii konfiguracji organizacyjnych. Ponadto omówienie zarówno kwestii metodologicznych, jak i zastosowań QCA stanowi wskazówkę, w jaki sposób badacze mogą skorzystać z tego nowego i rozwijającego się podejścia analitycznego.

## 2. Koncepcja metodologiczna

Konfiguracyjne metody porównawcze, wywodzące się z metod jakościowych [Griffin, Ragin 1994, s. 5], w sposób systematyczny badają podobieństwa oraz różnice zachodzące pomiędzy przypadkami, poszukując koniecznych i wystarczających warunków powiązanych z wynikami [Schneider, Wagemann 2006, s. 752]. Metody te są szeroko rozpowszechnione w naukach społecznych, ale – jak twierdzą niektórzy badacze – posiadają niski poziom rygoru metodycznego. Próbę uzupełnienia tego braku stanowi propozycja bardziej sformalizowanej i zaawansowanej metody, jaką jest QCA.

QCA przedstawiana jest w literaturze jako określona rodzina konfiguracyjnych metod porównawczych, która w swej istocie, odnosząc się do klasyfikacji ośmiu klastrów metodycznych Hindle'a [2004, s. 592], związana jest z metodą studium przypadków [Rihoux 2006, s. 680]. Jak twierdzi Gerring [2001, s. 3], QCA jest prawdopodobnie jedną z niewielu innowacji metodycznych ostatnich dekad, stanowiącą pomost pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi poprzez integrację cech podejść „ukierunkowanych na określony przypadek oraz zmienne” [Ragin 1987, s. 105], zaadresowaną w szczególności do średniej wielkości próby badawczej, dotychczas tak zaniedbywanej przez dwie główne metodologiczne tradycje – jakościową i ilościową. Chodzi tu o sytuacje, gdzie liczba przypadków jest zbyt

mała dla konwencjonalnych analiz statystycznych i zbyt duża dla pogłębionych analiz jakościowych (pomiędzy dziesięć a pięćdziesiąt przypadków)<sup>1</sup>.

QCA może być rozumiana w węższym ujęciu jako technika analityczna, w szerszym znaczeniu zaś jako podejście badawcze [Wagemann, Schneider 2007, s. 2]. Postrzeganie QCA jako techniki analizy danych odnosi się do tzw. momentu analitycznego, w którym określone są wszystkie przypadki, warunki i wyniki. Zasadniczym celem, w tym ujęciu, jest poszukiwanie wzorów empirycznych w dostępnym zbiorze danych. Aspekt ten nawiązuje do badań ilościowych, technik analizy danych zorientowanych na zmienne, takich jak np. analiza regresji. Interpretacja QCA jako podejścia badawczego odnosi się zaś do interakcyjnego procesu zbierania danych, specyfikacji modelu, selekcji przypadków i ponownej konceptualizacji warunków oraz wyników. Aspekt ten bezpośrednio nawiązuje do tradycyjnych, porównawczych badań jakościowych, gdzie włączane są lub eliminowane kolejne przypadki do analizy podczas trwania procesu badawczego oraz następuje ponowne kodowanie wartości dla pewnej grupy przypadków lub ponowne formułowanie zmiennych. Większość tego typu operacji jest niedopuszczalna w przypadku ilościowych, statystycznie ukierunkowanych badań.

Wychodząc z założenia, że większość badań empirycznych w naukach społecznych wiąże się z porównaniem tego czy innego rodzaju, Ragin [1987, s. 54] opracował QCA w celu rozwiązania dwóch podstawowych problemów wynikających z analizy porównawczej. Pierwszy problem wiąże się z identyfikacją typów przypadków w taki sposób, który spójnie zintegruje ich najważniejsze podobieństwa i różnice. Drugim problemem jest ocena przyczynowej złożoności, gdy wynik może zostać uzyskany w efekcie wielu różnych kombinacji atrybutów. Aby rozwiązać te problemy, QCA oferuje formalne podejście do mapowania różnorodności przypadków, a także różnych sposobów osiągnięcia wyniku, jej celem jest konstrukcja dowodów empirycznych na istnienie warunków koniecznych i wystarczalnych [Ragin 2000, s. 56]. Warunek uznaje się za konieczny, jeśli musi być obecny dla osiągnięcia określonego wyniku, i wystarczalny, jeśli sam tworzy wynik [Greckhamer, Mossholder 2011, s. 261].

Planowe porównanie przypadków w QCA odbywa się za pomocą formalnych narzędzi – teorii zbiorów, algebry Boole’a. Teoria zbiorów odnosi się do działu matematyki zajmującego się zbiorami elementów i relacji pomiędzy tymi elementami. Opierając się na algebrze Boole’a, systemie logiki matematycznej, który umożliwia algebraiczne przetwarzanie stwierdzeń logicznych, QCA bada, które kombinacje cech organizacyjnych łączą się, aby otrzymać pożądane wyniki. Istotą podejścia teorii zbiorów jest idea, że zależności pomiędzy różnymi zmiennymi są najlepiej rozumiane ze względu na przynależności do zbioru. Logika algebry Boole’a umożliwia naukowcom łączenie kombinacji obecności lub nieobecności przyczynowo odpo-

---

<sup>1</sup> Jednakże, jak twierdzą Berg-Schlosser i in. [2009], metoda ta może być także z powodzeniem wykorzystana w analizie dużej liczby przypadków (powyżej stu).

wiednich atrybutów z wynikami, jak również pozwala na zmniejszenie przyczynowej złożoności. Dwa podstawowe operatory logiczne – „i” oraz „lub” – stanowią podstawowy sposób wyznaczania relacji w zbiorze. Operator logiczny „i”, nazywany koniunkcją lub iloczynem logicznym, jest stosowany, gdy warunki A i B w połączeniu prowadzą do wyniku, tworzą określony skutek. Na przykład firmy mogą wykazywać wysoką efektywność, jeśli funkcjonują w rozwojowej branży przemysłowej i posiadają znaczne zasoby. Operator logiczny „lub”, nazywany alternatywą lub sumą logiczną, jest stosowany, gdy zarówno jeden warunek, jak i inny może prowadzić do tego samego wyniku. Na przykład firmy mogą wykazywać niską efektywność, jeśli nie posiadają wystarczających zasobów lub jeśli funkcjonują w wysoce konkurencyjnym przemyśle. Boolowska negacja – „nie” – zwana też zaprzeczeniem, stanowi uzupełnienie zdefiniowanego zestawu i zawiera te przypadki, które nie występują w określonym, zdefiniowanym zbiorze.

Połączenie zatem stwierdzeń werbalnych z logicznymi zależnościami przyczynia się do rygorystycznego budowania teorii organizacji uwzględniającej złożone związki przyczynowo-skutkowe, generuje nowe widzenie problemów zarządzania i pozwala badaczowi odrzucić elementy niepowiązane przyczynowo z określonym wynikiem.

Co ważne, jednostką analizy w QCA jest konfiguracja atrybutów zawartych w przypadkach, gdzie podstawowym założeniem jest, że organizacje najlepiej pojmować niczym wiązki wzajemnie powiązanych struktur i praktyk, a nie jako modułowe lub luźno powiązane całości, których składniki mogą być rozumiane oddzielnie [Fiss 2007, s. 1180]. Przypadki zatem powinny zostać przeanalizowane według zestawów cech indywidualnych, a pojedyncze różnice pomiędzy przypadkami mogą stanowić podstawę do uchwycenia różnorodności jako konfiguracji zasobów, struktur i strategii [Greckhamer, Mossholder 2011, s. 262]. Paradygmat ten znacznie różni się od liniowych metod statystycznych często stosowanych w naukach o zarządzaniu [Fiss 2007, s. 1188].

Ponadto w QCA nacisk położony jest na ekwifinalność, czyli nie występuje jedna, optymalna konfiguracja i dwie lub więcej konfiguracji może być równie efektywnych, nawet w tych samych okolicznościach. Sugestia, że wielorakie drogi prowadzą do tego samego efektu, znajduje się w opozycji wobec analizy regresji oszacowującej jedną ścieżkę dla wszystkich rozpatrywanych przypadków. A przecież sposób ułożenia różnych właściwości organizacji wpływa na jej efektywność [Greckhamer i in. 2008, s. 696].

Wykorzystując QCA, badacz jest zachęcany nie do wyszczególnienia jednego, specyficznego modelu przyczynowego, który jest najbardziej dopasowany do danych, tak jak to ma miejsce przy wykorzystaniu technik statystycznych, ale zamiast tego do określenia liczby i cech różnych modeli przyczynowych, które istnieją wśród porównywalnych przypadków. Jeśli jakaś kombinacja warunków „wyjaśnia” tylko jeden pojedynczy przypadek, to nie jest ona *a priori* uważana za mniej ważną czy istotną, gdyż w QCA każdy przypadek ma określone znaczenie. W taki sposób QCA



rozszerza zwykły zakres analiz przyczynowych przez osłabienie kilku ogólnych założeń. Po pierwsze, idea, że każdy pojedynczy powód ma oddzielny, niezależny wpływ na wynik, jest zastąpiona przez założenie kilku powodów równocześnie. Po drugie, dana kombinacja nie musi być jedyną drogą prowadzącą do określonego wyniku. Po trzecie, nie przyjmuje się jednolitości efektów przyczynowych, przeciwnie – dany warunek połączony z innymi czasami prowadzi do określonego wyniku, w innej konfiguracji działa przeciwnie. Po czwarte, przyjmuje się, że przyczynowość nie jest symetryczna, obecność i nieobecność wyniku wymaga odpowiednio różnych wyjaśnień.

Co więcej, QCA może być wykorzystana do zbierania danych (można tu wykorzystać oprogramowanie opracowane przez Ragina, np. Tosmana, fsQCA, csQCA, mvQCA), określenia związków pomiędzy danymi ujętych w tzw. tabeli prawdy, rozwijania nowych argumentów teoretycznych w postaci hipotez oraz do testowania hipotez lub istniejących teorii. Przykłady zastosowań QCA w obszarze nauk o zarządzaniu przedstawiono w kolejnej części artykułu.

### 3. Zastosowanie QCA w naukach o zarządzaniu

QCA została zaimplementowana między innymi do badań dotyczących porównania przyczyn i skutków rewolucji społecznej [Skocpol 1979; Wickham-Crowley 1991, s. 82–109], śledzenia efektów, jakie wywarł kapitał ludzki i interwencja państwowa na system opieki zdrowotnej [Hollingsworth i in. 1996, s. 459–484], czy też do badania wpływu sieci społecznych na zmiany religijne [Smilde 2005, s. 757–796].

W zakresie nauk o zarządzaniu QCA wykorzystano do identyfikacji kombinacji komplementarnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych mających wpływ na efektywność produkcji w przemyśle samochodowym [Kogut, MacDuffie, Ragin 2004, s. 114–131]. W badaniu studiowano, w jaki sposób rozwiązania zarówno technologiczne, jak i organizacyjne łączą się w celu uzyskania wysokich wyników przedsiębiorstwa w odniesieniu do jakości i efektywności. Zidentyfikowano cztery konfiguracje atrybutów organizacyjnych i technologicznych, które są wystarczające do osiągnięcia wysokich wyników, wykazując jednocześnie, że wysoką efektywność można osiągnąć za pomocą alternatywnych kombinacji wzajemnie uzupełniających się zależności w kluczowych obszarach organizacji produkcji.

Kolejny przykład wykorzystania QCA wiąże się z badaniem wpływu sektora, branży przemysłowej, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, oraz parametrów na poziomie jednostek biznesowych na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa [Greckhamer i in. 2008, s. 695–726]. Dyskusję wokół pytań nad samym znaczeniem strategii przedsiębiorstwa (np. [Bowman, Helfat 2001, s. 1–23]) skierowano w stronę pytań odnośnie do warunków, jakie są istotne dla budowania strategii, wskazując jednocześnie na istnienie kombinacji atrybutów, które są wystarczające do osiągnięcia wysokich lub niskich wyników przedsiębiorstw w różnych sektorach przemysłowych. Ponadto badania wskazały także na potencjał QCA do uchwycenia tzw. przy-

czynowej asymetrii poprzez wykazanie, że warunki związane z osiągnięciem wysokich i niskich wyników nie są przeciwstawne.

Istotne znaczenie ma także zastosowanie QCA do badania konfiguracji organizacyjnych [Fiss 2007, s. 1180–1198; Fiss 2011, s. 393–420]. Fiss [2007] zauważył, że chociaż literatura podkreśla nieliniowość, synergii i ekwifinalność, badania empiryczne w dużej mierze opierają się na metodach, które zakładają liniowość. Analizując typologie konfiguracji organizacyjnych Milesa i Snowa [Miles i in. 1978, s. 546–562] i wiążąc je z wysoką oraz niską efektywnością organizacji, Fiss [2011] dowodzi, że szansę na przewyciężenie słabości dominujących w badaniach organizacji metod analizy dają metody ustawione teoretycznie, które traktują przypadki jako konfiguracje atrybutów, nadając tym przypadkom unikalną naturę. Ten kierunek badań sugeruje, że QCA ma potencjał do niejako ożywienia literatury w zakresie typologii organizacyjnych poprzez połączenie teorii konfiguracji z odpowiednim podejściem konfiguracyjnym [Greckhamer, Mossholder 2011, s. 264].

Ciekawa jest także aplikacja QCA do analizy dowodów uzyskanych w toku przeprowadzenia wielokrotnego studium przypadku [Öz 2004, s. 166–179]. Badania prowadzono w oparciu o model diamentu Portera [1990] w ramach kluczowych atrybutów związanych z międzynarodową przewagą konkurencyjną na przykładzie Turcji i Grecji. Analiza przypadków wykazała istnienie czterech alternatywnych dróg prowadzących do osiągnięcia międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Badanie może stanowić instrukcję dla badaczy rozważających wykorzystanie wielokrotnego studium przypadku wraz z QCA w naukach o zarządzaniu [Ridder, Hoon, McCandless 2009, s. 137–175]. W podobnym kierunku Schneider, Schulze-Bentrop i Paunescu [2010] zastosowali QCA do badania konfiguracji czynników instytucjonalnych wpływających na osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej w przemyśle wysokiej technologii. Wychodząc z założenia, że wyniki firm są uzależnione od wzajemnych zależności różnych czynników instytucjonalnych, odkryto, że kilka konfiguracji prowadzi do pozytywnego wyniku eksportu, a najważniejsze z nich stanowią połączenie intensywnej edukacji ze znaczącym rynkiem zbytu. Ponadto opierając się na założeniu, że zrozumienie preferencji przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym w podejmowaniu długoterminowych inwestycji jest ważne dla opracowania skutecznej strategii, Pajunen [2008] wykorzystał QCA do wskazania czynników instytucjonalnych wpływających na atrakcyjność krajów dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wyniki analizy wykazały, że czynniki instytucjonalne mają różny wpływ na atrakcyjności kraju pod względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zauważył także, że różnice występują w zależności od rodzaju instytucji, regionów czy kraju pochodzenia, ujawniając przy tym zalecenia dotyczące rekomendacji politycznych dla krajów rozwiniętych czy nowo uprzemysłowionych.

Przytoczone przykłady wskazują na potencjał zastosowania QCA dla całego spektrum badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu. Metoda nie może być jednak wykorzystana w sposób mechaniczny, należałoby skłaniać się bardziej w kie-



runku jej interpretacji jako „dialogu” pomiędzy określoną teorią a dowodami wpływającymi z badań empirycznych. Wybór zmiennych (warunków i wyników) do analizy musi być teoretycznie ustawiony, co wpływa na dedukcyjny charakter QCA. Wykorzystanie indukcyjnie następuje poprzez wgląd w wiedzę o przypadkach i zidentyfikowanie kluczowych składników analizy [Rihoux, Lobe 2009, s. 472].

#### 4. Procedura analityczna z wykorzystaniem QCA

Proces prowadzenia badań z wykorzystaniem QCA można podzielić na kilka podstawowych etapów [Greckhamer, Mossholder 2011, s. 266]. Pierwszym krokiem jest wybór obszaru badawczego i określenie wyniku, do jakiego dąży badacz w toku przeprowadzenia analizy, wraz z wyborem przypadków do badań. Drugi etap polega na wyznaczeniu przestrzeni cech badanego obiektu, gdzie każda cecha może przyjąć wartość od 0 do 1, co prowadziło do powstania populacji rzeczywistej w ramach przestrzeni cech. Trzeci etap związany jest z budową tzw. tabeli prawdziwości, stanowiącej zbiór logicznych wyrażeń pokrywających wszystkie możliwe kombinacje zmiennych. Czwarty etap związany jest z redukcją tabeli prawdziwości; logika algebry Boole'a pozwala na uproszczenie wierszy w tabeli prawdziwości i zidentyfikowanie konfiguracji atrybutów bezpośrednio związane z wynikiem. Piąty i ostatni etap polega na przedstawieniu i interpretacji wyników. Co ważne, każdy z wyróżnionych etapów może zostać powtórzony w toku przeprowadzenia procesu analitycznego.

Procedurę analityczną zgodnie z QCA przedstawiono na przykładzie badań własnych autora nad próbą wyodrębnienia konfiguracji organizacyjnych w ramach populacji uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych w Polsce<sup>2</sup>. W tym przypadku celowy, nielosowy wybór dziewiętnastu przypadków do badań został ukierunkowany teoretycznie.

Należy zauważyć, że przedstawiony opis został sporządzony bardziej na poziomie koncepcyjnym niż operacyjnym. W artykule celowo ograniczono się do prezentacji założeń koncepcyjnych QCA, a szczegółowe instrukcje techniczne można znaleźć, odwołując się między innymi do pozycji C.C. Ragina [2000; 2008].

Teoretyczne ustawienie konfiguracji umożliwiło wyselekcjonowanie wiodących składników konfiguracji organizacyjnych w ramach uniwersyteckich przedsiębiorstw odpryskowych. Na podstawie analizy literatury wyodrębniono osiem czynników (segment technologiczny; pochodzenie organizacyjne; zasięg geograficzny; orientacja przedsiębiorcza; zasoby technologiczne; zasoby finansowe; zasoby ludzkie; zasoby społeczne), stanowiących podstawę do badania rozwoju uniwersyte-

---

<sup>2</sup> Uniwersyteckie przedsiębiorstwa odpryskowe są przedsięwzięciami biorącymi swój początek z prac badawczych prowadzonych w jednostce naukowo-badawczej, zmierzających do wytworzenia własności intelektualnej, oraz zazwyczaj dalszego rozwoju głównych badaczy, są to zatem nowe firmy, utworzone przez pracowników naukowych lub studentów w oparciu o podstawową technologię (lub pomysł), która została przekazana z organizacji macierzystej (w tym przypadku uczelni).

ckich firm odpryskowych przy wykorzystaniu QCA. Miarę wyników stanowiły punkty krytyczne i ich pokonanie na drodze rozwoju uniwersyteckich firm odpryskowych. Po opracowaniu ram teoretycznych do badania i doborze ośmiu czynników, a także mar wyników, zmienne zostały zakodowane w zbiory. W tym celu wykorzystano program komputerowy opracowany przez C.C. Ragina – fuzzy set/ Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA). W oparciu o teorię zbiorów każdemu z elementów konfiguracji przydzielano wartości członkostwa w zbiorze każdego warunku na skali od 0 (brak członkostwa) do 1 (pełne członkostwo). Dla części zmiennych odpowiednie były zbiory binarne, których kodowanie sprowadza się do obecności lub nieobecności w zbiorze, np. czynniki graniczne orientacji przedsiębiorczej. Dla innych zmiennych, bardziej złożonych, wymagane było kodowanie ciągłe, obejmujące różnego rodzaju miary, dla których zastosowano zbiory rozmyte, o różnych poziomach członkostwa w zbiorze, w ramach progów wyodrębnionych na podstawie wiedzy merytorycznej.

Zbiór logicznych wyrażeń pokrywających możliwe konfiguracje zmiennych będących w polu widzenia stanowi tzw. tabela prawdziwości. W tym względzie wybór elementów uważanych za ważne oparty był na zebranej wiedzy teoretycznej autora na temat związku poszczególnych elementów z wynikiem. Tabela 1 przedstawia tabelę prawdziwości w ramach wszystkich konfiguracji organizacyjnych dziewiętnastu przebadanych firm odpryskowych w zależności od wybranego wariantu. Co ważne, w tabeli prawdziwości określa się także „reszty logiczne”, czyli te konfiguracje,

**Tabela 1.** Tabela prawdziwości

1	2	3	4	5	6	7	8	Liczba przypadków	Miara wyniku
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
1	1	0	1	1	0	1	1	4	1
0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
1	1	0	1	0	0	1	0	2	0
1	1	0	0	0	0	1	0	1	0

Uwaga: 1 – segment technologiczny; 2 – pochodzenie organizacyjne;

3 – zasięg geograficzny; 4 – orientacja przedsiębiorcza;

5 – zasoby technologiczne; 6 – zasoby finansowe; 7 – zasoby ludzkie;

8 – zasoby społeczne.

Źródło: opracowanie własne.

które logicznie istnieją, lecz dla których nie dokonano empirycznych obserwacji. Liczba wierszy w tabeli prawdziwości jest obliczana jako  $2^k$  (przy czym  $k$  oznacza liczbę zmiennych). W przypadku przeprowadzonych badań liczba logicznie możliwych kombinacji, tj. wierszy, wynosi  $2^8 = 256$ . Kolejno każda z przedstawionych w tabeli prawdziwości konfiguracji była wyrażona w postaci logicznego stwierdzenia komunikującego atrybuty organizacyjne. Następnie zgodnie z logiką Boole'a zostały zjednoczone wyrażenia redundantne. W efekcie wygenerowanie tabeli prawdziwości umożliwiło identyfikację kombinacji czynników granicznych.

Co istotne, zidentyfikowano różne kombinacje czynników prowadzące jednocześnie do rozwoju i pokonania trudności badanych organizacji. Aspekt ten bezpośrednio nawiązuje do koncepcji ekwifinalności w ramach podejścia konfiguracyjnego.

QCA, wykorzystując logikę Boole'a do minimalizacji konfiguracji, ściśle stosuje się do metody Milla, zgodnie z którą, jeśli dwie konfiguracje różnią się tylko jednym warunkiem, lecz wykazują taki sam wynik, to ten wyróżniający się warunek jest nieistotny i można go wyeliminować [Ragin 1987, s. 65]. W przypadku procedur minimalizacji reszty logiczne wykorzystuje się na dwa różne sposoby. Po pierwsze, są one wykorzystywane do obliczenia tzw. rozwiązania oszczędnego, identyfikującego te warunki, które są częścią każdej reprezentacji danych, tzw. warunki podstawowe. Po drugie, reszty logiczne są wykorzystywane – w formie quasi-eksperymentu – przy dokonywaniu pewnych założeń dla uzyskania określonego wyniku. Twierdzenia są kolejno redukowane, jeżeli założenia są zgodne z istniejącą wiedzą merytoryczną i teoretyczną. W efekcie powstaje rozwiązanie pośrednie służące do określania warunków przyczynowych. Pojęcia warunki podstawowe i przyczynowe nie są tożsame z warunkami koniecznymi i wystarczającymi, lecz są one używane do rozróżnienia obliczeń dokonywanych przy wykorzystaniu oprogramowania fs/QCA w ramach rozwiązania oszczędnego i pośredniego. Ponadto istnieje także rozwiązanie kompleksowe, w którym nie wykorzystuje się reszt logicznych w procedurze minimalizacji, a jedynie te konfiguracje, które faktycznie zostały zbadane.

Wyniki przeprowadzonej procedury analitycznej pochodzące z rozwiązania oszczędnego i pośredniego można przedstawić za pomocą tabeli – tab. 2. Pełne koła w tabeli (●) oznaczają obecność danego warunku, podczas gdy puste, przekreślone koła (∅) wskazują na jego nieobecność. Ponadto podstawowe i uzupełniające warunki są wyróżnione wielkością użytych symboli. Większe koła wskazują warunki podstawowe, które są częścią rozwiązania zarówno oszczędnego, jak i pośredniego. Mniejsze koła symbolizują warunki uzupełniające, występujące jedynie w rozwiązaniu pośrednim.

Jak pokazano w tab. 2, istnieją trzy alternatywne kombinacje, ponumerowane odpowiednio R1, R2 i R3, prowadzące do wyniku, jakim jest rozwój przedsiębiorstw odpryskowych i pokonanie kolejnych punktów krytycznych. Pierwsze rozwiązanie (R1) zwiera te przypadki, dla których rozwój firm odpryskowych i pokonanie kolejnych punktów krytycznych możliwe są poprzez posiadanie odpowiednich, silnych

**Tabela 2.** Wyniki procedury analitycznej

	Rozwiązania		
	R1	R2	R3
Zasoby finansowe		•	∅
Zasoby technologiczne	•	•	•
Zasoby ludzkie	•	•	•
Zasoby społeczne	•	•	•
Domena technologiczna		•	•
Pochodzenie organizacyjne	•	∅	•
Zasięg geograficzny	•		
Orientacja przedsiębiorcza	•	•	•

Źródło: opracowanie własne.

zasobów ludzkich odnoszących się do atrybutów zespołu założycielskiego, przy wsparciu zasobów technologicznych, społecznych oraz orientacji przedsiębiorczej. Co więcej, istotne jest także pochodzenie organizacyjne oraz zasięg działalności na skalę międzynarodową. Drugie rozwiązanie (R2) obejmuje te przypadki, w których do rozwoju organizacji wymagane jest posiadanie silnych zasobów ludzkich, przy wsparciu zasobów technologicznych, społecznych i dodatkowo także finansowych. Nie bez znaczenia jest też orientacja przedsiębiorcza oraz funkcjonowanie firm w sektorze high-tech (domena technologiczna). Co więcej, rozwiązanie to wyłącza warunek związany z pochodzeniem organizacyjnym. Trzecie rozwiązanie (R3) zakłada, że dla rozwoju badanych firm niezbędne jest posiadanie odpowiednich, silnych zasobów ludzkich, przy wsparciu zasobów technologicznych i społecznych oraz orientacji przedsiębiorczej. Istotna jest także domena technologiczna i funkcjonowanie firm w sektorze high-tech oraz pochodzenie organizacyjne. Co ważne, w rozwiązaniu wyłączony został czynnik odnoszący się do zasobów finansowych. Z uwagi na to, że w każdym z otrzymanych rozwiązań występują zasoby ludzkie odnoszące się do atrybutów zespołu założycielskiego, zasoby społeczne wraz z licznymi powiązaniem sieciowymi w ramach formalnych i nieformalnych kontaktów, zasoby technologiczne charakteryzujące się wysokim stopniem innowacyjności oraz orientacja przedsiębiorcza w wymiarze autonomii i proaktywności, mogą być one uznane za warunki konieczne dla rozwoju badanych firmy i pokonania kolejnych trudności, tzw. punktów krytycznych. Istotne jest także spostrzeżenie, iż nie ma jednej drogi prowadzącej do rozwoju tychże organizacji. Badania są pierwszym krokiem do lepszego zrozumienia, jakie konfiguracje czynników przyczyniają się do rozwoju badanych organizacji i pokonania kolejnych punktów krytycznych.

## 5. Podsumowanie

Przedstawiona w artykule jakościowa analiza porównawcza nie jest z natury metodą lepszą od konwencjonalnych liniowych analiz, nie stanowi także panaceum na wszystkie pytania badawcze [Greckhamer, Mossholder 2011, s. 283]. Jednakże metoda ta może wносить znaczny wkład do badań, nie tylko pozwalając wziąć pod uwagę konfiguracyjne wzorce, ekwifinalność, wielorakość uwarunkowań, ale dając dodatkową korzyść w postaci możliwości analizy z udziałem średnich wielkości próby badawczej. Ponadto oferuje ona badaczom w dziedzinie nauk o zarządzaniu cenne narzędzie do wykorzystania w sytuacji, gdy na pożądaną wynik oddziałuje wielu warunków przyczynowych tworzących konfiguracje, dając tym samym nowe spojrzenie na ważniejsze, wiodące problemy w tej dziedzinie. QCA skupia się na koncepcji przyczynowości oraz warunkach koniecznych i wystarczających, odkrywając przy tym związki przyczynowo powiązane z wynikami dotychczas niezauważane przez badaczy. Istotne jest także wykorzystanie tabeli prawdziwości do mapowania logicznie możliwych i empirycznie zaobserwowanych różnorodności w przypadkach identyfikacji konfiguracji atrybutów, które są połączone z poszukiwanym wynikiem. Przeprowadzając QCA, naukowcy wykazują znaczną przejrzystość w zakresie przedstawienia i kodowania danych, gdzie ostateczne dane są jasno prezentowane w tabeli prawdziwości. Badania mogą zatem być kontynuowane i rozwijane przez innych badaczy przyjmujących ten sam sposób kodowania zmiennych.

QCA ma wiele różnych zastosowań – od prostego zebrania danych do testowania teorii, jednakże jak każda metoda, ma również swoje ograniczenia, z których większość może być niwelowana przez wykorzystanie dobrych praktyk [Hafaiiedh-Dridi 2009]. Zakreślenie w artykule koncepcyjnego opisu metody, przytoczenie wiodących jej aplikacji zwraca uwagę na wartość QCA jako alternatywnego sposobu prowadzenia badań i dostarczenia inspiracji dla nowych wglądów w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Praca została wykonana w ramach projektu badawczego własnego nr N N115 004040.

## Literatura

- Berg-Schlosser D., De Meur G., Rihoux B., Ragin C., *Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach*, SAGE Publication, Inc., 2009.
- Bowman E., Helfat C.E., *Does corporate strategy matter?*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22.
- Bowman E., Singh H., Thomas H., *The domain of strategic management: History and evolution*, [w:] *Handbook of strategy and management*, eds. A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, Sage, London 2002, s. 31–51.
- Bromiley P., *The Behavioral Foundations of Strategic Management*, Wiley-Blackwell, Malden–Oxford–Victoria 2005.

- Carroll G.R., *A sociological view on why firms differ*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Czakon W., *Labędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
- Fiss P., *Towards a set-theoretic approach for studying organizational configurations*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32.
- Fiss P., *Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54.
- Gerring J., *Social Science Methodology: A Criterial Framework*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.
- Greckhamer T., Misangyi V.F., Elms H., Lacey R., *Using qualitative comparative analysis in strategic management research: An examination of combinations of industry, corporate and business – unit effects*, „Organizational Research Methods” 2008, vol. 11.
- Greckhamer T., Mossholder K.W., *Qualitative Comparative Analysis and strategic management research: Current state and future prospects*, [w:] *Building Methodological Bridges. Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 6, eds. D.D. Bergh, D.J. Ketchen, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011.
- Griffin L., Ragin C.C., *Some observations on formal methods of qualitative analysis*, „Sociological Methods & Research” 1994, vol. 23, no. 1.
- Hafaiedh-Dridi C.B., *Qualitative comparative analysis: A potential to advance management research still to be exploited*, Academy of Management Annual Meeting, Chicago 2009.
- Hindle K., *Choosing qualitative methods for entrepreneurial cognition research: A canonical development approach*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, vol. 28, no. 6.
- Hollingsworth R., Hanneman R., Hage G., Ragin C., *The effect of human capital and state intervention on the performance of medical systems*, „Social Forces” 1996, vol. 75.
- Kogut B., MacDuffie J.P., Ragin C.C., *Prototypes and strategy: Assigning causal credit using fuzzy sets*, „European Management Review” 2004, vol. 1.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., *Organizational strategy, structure and process*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 7.
- Oliver A.L., Ebers M., *Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*, „Organization Studies” 1998, vol. 19, no. 4.
- Öz Ö., *Using Boolean- and fuzzy-logic-based methods to analyze multiple case study evidence in management research*, „Journal of Management Inquiry” 2004, vol. 13.
- Pajunen K., *Institutions and inflows of foreign direct investment: A fuzzy-set analysis*, „Journal of International Business Studies” 2008, vol. 39.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Ragin C.C., *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, Barkley–Los Angeles–London 1987.
- Ragin C.C., *Constructing Social Research*, Pine Forge Press: A Sage Publications Company, Thousand Oaks, CA, 1994.
- Ragin C.C., *Fuzzy-Set Social Science*, The University of Chicago Press, Chicago, London 2000.
- Ragin C.C., *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press, Chicago 2008.
- Ridder H.G., Hoon C., McCandless A., *The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management*, [w:] *Research Methodology in Strategy and Management*, eds. D.D. Bergh, D.J. Ketchen, Emerald, Bingley, UK 2009.
- Rihoux B., *Qualitative comparative analysis (QCA) and related systematic comparative methods: Recent advances and remaining challenges for social science research*, „International Sociology” 2006, vol. 21, no. 5.



- Rihoux B., Lobe B., *The case for Qualitative Comparative Analysis (QCA): adding leverage for thick cross-case comparison*, [w:] *The SAGE Handbook of Case – Based Methods*, eds. D. Byrne, C.C. Ragin, SAGE Publication Ltd. 2009.
- Schneider C.Q., Wagemann C., *Reducing complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): remote and proximate factors and the consolidations of democracy*, „European Journal of Political Research” 2006, vol. 45, no. 5.
- Schneider M.R., Schulze-Bentrop C., Paunescu M., *Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance*, „Journal of International Business Studies” 2010, vol. 41.
- Skocpol T., *States and Social Revolutions: A Comparative Analysis of France, Russia, and China*, Cambridge University Press, Cambridge 1979.
- Smilde D., *A qualitative comparative analysis of conversion to Venezuelan Evangelicalism: How networks matter*, „American Journal of Sociology” 2005, vol. 111.
- Wagemann C., Schneider C.Q., *Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets*, www.compass.org, 2007.
- Wickham-Crowley T., *A qualitative comparative approach to Latin American Revolutions*, „International Journal of Comparative Sociology” 1991, vol. XXXII, no. 1–2.

## QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS AS A METHODOLOGICAL CONCEPT IN MANAGEMENT RESEARCH

**Summary:** Qualitative Comparative Analysis (QCA), the method by C. Ragin (2000, 1994, 1987), is the potential for the development of the management discipline. QCA is a methodological bridge between quantitative and qualitative research through the integration of features approach “focused on a specific case, and variables” [Ragin 1987]. The potential of QCA to study the concept of causality, especially for medium-N samples (10 - 50 cases that are too small for linear statistical methods and too large for in-depth qualitative analyses), is illustrated by the four examples in the article. The direction of research adopted by the author, on the application of QCA to examine the organizational configuration of university spin-offs, suggests the possibility of using QCA for testing the typology of organizational configurations in the study area.

**Keywords:** comparative methods, QCA, set theory, Boolean algebra, concept of causality, equifinality.