

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|-------------|----|
| Wstęp | 13 |
|-------------|----|

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

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

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

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

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

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

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

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

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

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

Łukasz Sulkowski

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

PARADYGMATY I NURTY BADAWCZE W METODOLOGII NAUK O ZARZĄDZANIU – PRÓBA SYNTEZY W OPARCIU O ŚWIATOWĄ LITERATURĘ PRZEDMIOTU

Streszczenie: Przedmiotem tego artykułu jest przegląd koncepcji paradygmatów oraz uzasadnienie propozycji wyboru jednego z nich do opisu rzeczywistości organizacyjnej. W pierwszej kolejności opisane zostaną sposoby wyodrębniania paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Dalej wskazano na możliwe zastosowanie w naukach o zarządzaniu paradygmatów opartych na klasyfikacji G. Burrella i G. Morgana. Przeprowadzona analiza możliwości zastosowania paradygmatów wywodzących się z modelu G. Burrella i G. Morgana wskazuje na użyteczność poznawczą tej koncepcji w odniesieniu do badań organizacji i zarządzania. Postrzeganie procesów organizacyjnych, kulturowych, zarządzania zmianą, zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu, uwzględniające cztery opisane perspektywy poznawcze, może otwierać nowe horyzonty teoretyczne, metodologiczne i pragmatyczne.

Słowa kluczowe: paradygmaty zarządzania, paradygmaty organizacji, nurty badawcze w zarządzaniu.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.14

1. Wstęp

Wśród badaczy w zarządzaniu nie ma konsensu dotyczącego możliwości porządkowania dorobku naszych nauk. Proponowanych jest wiele różnych koncepcji podstawowych założeń poznawczych nauk o zarządzaniu, które jednakże funkcjonują równolegle. Przedmiotem tego artykułu jest przegląd koncepcji paradygmatów oraz uzasadnienie propozycji wyboru jednego z nich do opisu rzeczywistości organizacyjnej. W pierwszej kolejności opisane zostaną sposoby wyodrębniania paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Dalej wskazano na możliwe zastosowanie w naukach o zarządzaniu paradygmatów opartych na klasyfikacji G. Burrella i G. Morgana¹.

¹ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London 1979.

2. Paradygmaty nauk o zarządzaniu

Przegląd metod analizy paradygmatów w naukach o zarządzaniu może wskazać bardzo wiele możliwych koncepcji. Proponowałbym uporządkować je wedle kryterium częstości stosowania.

Dwa najczęściej stosowane sposoby porządkowania paradygmatów w naukach o zarządzaniu to utożsamianie ich z subdyscyplinami albo ze szkołami naukowymi. Określenie „subdyscyplina” stanowi odzwierciedlenie wewnętrznego zróżnicowania nauk o zarządzaniu, w obrębie których znajdują się tak odległe obszary zainteresowań badawczych i praktycznych, jak: finanse i rachunkowość, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie strategiczne. Wielu autorów dostrzega, że każda z tych subdyscyplin opiera się na swoistych, choć zróżnicowanych założeniach poznawczych². Finanse i rachunkowość opisują organizację w kategoriach transferów finansowych oraz posługują się metodami ilościowymi i numerycznymi. W marketingu rdzeniowe koncepcje to: orientacja na klienta, badania rynku, segmentacja i *targeting* oraz *branding*. Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega zarządzanie przez pryzmat kierowania pracownikami oraz wdrożenia skutecznych metod i technik personalnych. Natomiast zarządzanie strategiczne odnosi się do kształtowania długookresowych działań organizacji postrzeganej jako całość. Poszukując „tożsamości” poszczególnych subdyscyplin zarządzania, można próbować również patrzeć z perspektywy integrującej, a więc dostrzegać ich odrębność, ale jednocześnie odnaleźć założenia poznawcze wspólne dla różnych subdyscyplin. Koncepcja paradygmatów nauk o zarządzaniu oparta na podziale na subdyscypliny nie jest pozbawiona wad. Przede wszystkim prowadzi ona do rozproszenia dyskursu zarządzania na wąskie obszary, które dopiero trzeba wtórnie integrować w obrębie nauk o zarządzaniu lub nauk społecznych w ogóle. Po drugie, istotnym problemem jest samo wyodrębnienie subdyscyplin, poza wspomnianymi bowiem czterema obszarami naszej nauki (finanse i rachunkowość, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne) występuje również wiele pól badawczych, które potencjalnie mogą być subdyscyplinami. Należą do nich przykładowo: przedsiębiorczość, innowacyjność, zarządzanie zmianą, zarządzanie informacją, kultura organizacyjna i wiele innych problemów.

Inną metodą wyodrębniania paradygmatów jest podział chronologiczny na nurty i szkoły naukowe, które wyodrębniały się historycznie i tworzyły własne założenia poznawcze (tab. 1). Nurt klasyczny ze szkołą naukowego zarządzania, zapoczątkowany przez F.W. Taylora, czerpał inspirację z myślenia technicznego i praktycznego³. Nurt psychologiczny, którego jednym z pierwszych przedstawicieli był E. Mayo (szkoła stosunków społecznych), sięgał po koncepcje psychologii społecznej, czer-

² Ch. Knudsen, H. Tsoukas (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspective*, Oxford University Press, Oxford–New York 2005, s. 1–36.

³ F.W. Taylor, *Critical Evaluations in Business and Management*, Routledge, London 2002.

pięc z niej podstawowe założenia i metody (metoda paraeksperymentalna)⁴. Nurt socjologiczny z kluczowym problemem kultury organizacyjnej, który pojawił się w zarządzaniu za sprawą E. Jacquesa, opiera się na koncepcjach kulturowych zaczerpniętych z socjologii humanistycznej oraz antropologii kulturowej⁵. Podejście systemowe, w którym mieści się kilka szkół zarządzania, czerpie generalnie inspirację z: ogólnej teorii systemów⁶, cybernetyki⁷ oraz badań operacyjnych⁸. Nurt strategiczny rozwijany pierwotnie przez Szkołę Harvardzką, Ansoffa, również może być postrzegany jako zespół ewoluujących założeń podstawowych⁹.

Tabela 1. Nurty i szkoły zarządzania

| Nurty zarządzania | Szkoły i kierunki zarządzania | Przykładowe aplikacje |
|-------------------------------|---|--|
| Nurt klasyczny i neoklasyczny | Kierunek taylorowski Kierunek administracyjny Szkoła uniwersalistyczna Szkoła empiryczna | Metody planowania Metody kierowania i kontroli Metody badań i analiz procesu pracy |
| Nurt psychologiczny | Nurt stylów kierowania Teorie decyzyjne | Siatka kierownicza Model optymalnego podejmowania decyzji |
| Nurt socjologiczny | Kultura organizacyjna Kierunek systemów społecznych Interpretatywne ujęcie organizacji | Badania wymiarów wartości Analiza ról organizacyjnych Metafory organizacyjne |
| Nurt systemowy i strukturalny | Kierunek badań operacyjnych Kierunek cybernetyczny Kierunek systemowy | Prognozowanie i symulacje Analiza wejścia-wyjścia Analiza podsystemów |
| Nurt strategiczny | Szkoła planistyczna Szkoła ewolucyjna Szkoła pozycyjna Szkoła zasobowa | Analiza SWOT <i>Case study</i> strategii Model 5 sił Analiza zasobów |

Źródło: opracowanie własne.

Propozycja powiązania paradygmatów nauk o zarządzaniu (zespołu podstawowych założeń) z nurtami i szkołami naukowymi pozwala na czerpanie podejścia badawczego z różnych dyscyplin nauki (np. nurt socjologiczny, nurt socjologiczny itd.). Jednak często w obrębie jednego nurtu znaleźć można zróżnicowane problemy i podejścia, które nie zawsze opierają się na wspólnych założeniach poznawczych.

⁴ E. Mayo, *The Human Problem of An Industrial Civilisation*, Macmillan, New York 1933.

⁵ R. Jacques, *Manufacturing The Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 1996.

⁶ L. von Bertalanffy, *General Systems Theory: Foundation, Development*, George Braziller, New York 1960.

⁷ N. Wiener, *Cybernetics Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, MIT Press, Cambridge 1965.

⁸ R.L. Ackoff, *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.

⁹ I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

Przykładem może być wewnętrzne zróżnicowanie nurtu psychologicznego, socjologicznego i strategicznego.

W naukach o zarządzaniu znajdziemy wiele innych koncepcji porządkowania paradygmatów, które nie opierają się ani na podziale interdyscyplinarnym, ani na nurty i szkoły zarządzania (podział chronologiczno-problemowy). Przykładem takich interesujących koncepcji są typologie podstawowych założeń w naukach o zarządzaniu zaproponowane przez: M.J. Hatch (paradymaty)¹⁰, L.G. Bolmana i T.E. Deal (ramy poznawcze)¹¹, M.C. Jacksona (systemy)¹², P. Johnsona i J. Duberley (epistemologie badań)¹³. D. Remenyi, B. Williams, A. Money i E. Swartz wskazują na dwa uzupełniające się paradymaty badań w zarządzaniu, a mianowicie pozytywizm i fenomenologię¹⁴. M.C. Jackson, eksploatując szeroko rozumiane myślenie systemowe, dokonał próby opisu podstawowych założeń poznawczych zarządzania, opierając się na 12 sposobach rozumienia systemu organizacyjnego¹⁵. Własne interpretacje paradygmatów zarządzania rozwijają także: Ch. Knudsen i H. Tsoukas oraz B. Czarniawska¹⁶.

Typologia G. Burrella i G. Morgana dokonuje podziału, który wykracza poza dyskurs organizacyjny oraz nauki o zarządzaniu. Może być on stosowany w odniesieniu do wielu dyscyplin humanistycznych, takich jak: socjologia, antropologia kulturowa, lingwistyka, psychologia społeczna. Nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne, a więc nie ma konsensusu badaczy co do podstawowych założeń tej dyscypliny wiedzy. Do najbardziej rozpowszechnionych koncepcji paradygmatów należy zaproponowany przez G. Burrella i G. Morgana podział na cztery sposoby uprawiania nauk społecznych charakterystyczne nie tylko dla zarządzania, ale w ogóle dla nauk społecznych. Propozycja macierzy paradygmatów została opisana w publikacji na temat badań organizacyjnych, w których właśnie kultura zajmowała kluczową pozycję¹⁷. Kryteriami wyróżniania paradygmatów miałyby być: orientacja społeczna (regulacja a zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywne a subiektywne). Ze skrzyżowania tych wymiarów powstają cztery paradymaty, których nazwę proponuję zmodyfikować następująco: funkcjonalistyczny (neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy), radykalny strukturalizm (krytyczny), interpretatywny (interpretatywno-symboliczny) oraz radykalny humanizm (postmodernistyczny)¹⁸ (tab. 2).

¹⁰ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

¹¹ L.G. Bolman, T.E. Deal, *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.

¹² M. Jackson, *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, Wiley, John & Sons Ltd., Chichester 2003.

¹³ P. Johnson, J. Duberley, *Understanding Management Research*, Sage, London 2005, s. 180–191.

¹⁴ D. Remenyi i in., *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*, Sage, London 2005, s. 32–37.

¹⁵ M. Jackson, wyd. cyt.

¹⁶ Ch. Knudsen, H. Tsoukas (eds.), wyd. cyt., s. 1–36.

¹⁷ G. Burrell, G. Morgan, wyd. cyt.

¹⁸ Tamże.

Tabela 2. Paradygmaty nauk społecznych wg G. Burrella i G. Morgana

| Założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki | Preferowana orientacja społeczna | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
| | | <i>Regulacja</i> | <i>Radykalna zmiana</i> |
| <i>Obiektywizm</i> | Funkcjonalizm | Radykalny strukturalizm | |
| <i>Subiektywizm</i> | Paradygmat interpretatywno-symboliczny | Postmodernizm | |

Źródło: zmodyfikowane na podstawie [Burrell, Morgan 1979].

Klasyfikacja paradygmatów oparta na macierzy G. Burrella i G. Morgana jest jedną ze stosowanych typologii nurtów badawczych współczesnego zarządzania. Jej niewątpliwą zaletą jest ogólność i możliwość stosowania w wielu naukach społecznych. Przykładowo, podejścia: funkcjonalistyczne, interpretatywne, krytyczne i postmodernistyczne znajdziemy zarówno w naukach o zarządzaniu, jak i w antropologii kulturowej, socjologii czy lingwistyce¹⁹. Taka ogólność wydaje się użyteczna poznawczo, ponieważ jest dość uniwersalna i interdyscyplinarna i nie zamyka dyskursu na temat organizacji i zarządzania w jednej, instytucjonalnie pojętej dyscyplinie naukowej.

3. Zastosowanie macierzy paradygmatów w zarządzaniu

3.1. Teoria organizacji i metodologia zarządzania

Typologie paradygmatów wykorzystujące podejście G. Burrella i G. Morgana stosowane są w odniesieniu do różnych aspektów zarządzania. Pierwotnie G. Burrell i G. Morgan zastosowali koncepcję w teorii organizacji właśnie do analizy paradygmatów organizowania²⁰. Odniesienia paradygmatów do teorii organizacji posłużyły również autorom do opisu metodologii badań organizacji i zarządzania²¹. W szczególności ważnym aspektem metodologicznym zaczerpniętym z analizy paradygmatów jest zastosowanie metod alternatywnych w stosunku do dominującego nurtu badań standaryzowanych i ilościowych.

Właściwie od początku pojawiły się również odniesienia paradygmatów do dyskursu kulturowego w zarządzaniu, które na świecie prowadzone były przez L. Smircich²², w Polsce zaś przez M. Kosterę²³, a później przez Ł. Sułkowskiego²⁴. Kluczowe cechy dyskursu kulturowego zostały zaproponowane w tab. 3.

¹⁹ Więcej na temat paradygmatów w zarządzaniu: Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

²⁰ G. Burrell, G. Morgan, wyd. cyt.

²¹ G. Morgan (ed.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills–London–New Delhi 1983.

²² L. Smircich, *Organizations as shared meaning*, [w:] *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich 1983.

²³ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.

²⁴ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2001.

Tabela 3. Paradymaty kultury w naukach o zarządzaniu

| Kryterium | Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy | Interpretatywno-symboliczny | Nurt krytyczny w zarządzaniu | Postmodernizm w zarządzaniu |
|---------------------------------|--|--|--|--|
| Znaczenia kultury w zarządzaniu | Integralność, holizm, spójność kultury | Sieci znaczeń, otwartość interpretacji, podziały i subkultury | Opresyjność, dominacja, indoktrynacja, ukryte nici władzy | Względność interpretacji, subiektywizm |
| Metody badań kultury | Obiektywizujące, ilościowe, dominują ankiety | Subiektywistyczne, jakościowe, dominuje antropologia organizacji i metody tekstualne | Zaangażowane, jakościowe, dominuje <i>action research</i> | Brak metod badawczych <i>sensu stricto</i> , glossy, metafory, tekstualizm |
| Metody zmiany kulturowej | Projektowanie optymalizujących zmian kultury | Tworzenie i rozwijanie nowych znaczeń kultury | Wdrażanie emancypacyjnych zmian np. <i>empowerment</i> , denaturalizacja | Brak metod zmiany <i>sensu stricto</i> , pogłębiona refleksja |
| Dominujące modele i typologie | Oparte na konfiguracji kluczowych wartości | Kultury traktowane jednostkowo, jako swoiste, unikanie generalizacji | Oparte na typie sprawowanej władzy | Brak modeli i typologii, jedynie metafory |
| Kluczowe metafory | Maszyna, organizm | Tekst, język, gra językowa | Więzienie, panopticon, kolonizacja umysłów | Happening, kłącze, metanarracja |
| Ważniejsi przedstawiciele | E. Schein, G. Hofstede, Ch. Handy | G. Morgan, L. Smircich, J. van Maanen, M.J. Hatch | H. Willmott, M. Alvesson, N. Monin | G. Burrell, M.J. Hatch, B. Czarniawska |

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Zarządzanie zmianą

Rozumienie zarządzania zmianą zależy od preferowanej perspektywy poznawczej. Funkcjonalizm proponuje wizję zmiany, która może być poddana kontroli zarządczej i ma charakter deterministyczny, co jednocześnie nie oznacza, że jest łatwo przewidywalna. W paradygmacie interpretatywnym proces zarządzania zmianami jest w znacznej mierze niekontrolowalny oraz indeterministyczny, a także nieprzewidywalny. Z punktu widzenia nurtu krytycznego kluczowe jest pytanie o skutki dokonywanej zmiany, przede wszystkim z punktu widzenia opresyjności organizacji. Jeśli w wyniku zmiany zmniejsza się opresyjność, zyskują grupy defaworyzowane, organizacja jest sprawiedliwsza lub stosowany jest *empowerment*, to zmiana ma charakter pozytywny. Badacze nurtu krytycznego dążą do zerwania z jednowymiarową oceną zarządzania zmianami wyłącznie przez pryzmat efektywności ekono-

Tabela 4. Różne koncepcje zmian w różnych paradygmatach zarządzania

| Paradygmat | Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy | Interpretatywno-symboliczny | Nurt krytyczny w zarządzaniu | Postmodernizm w zarządzaniu |
|------------------------------|---|--|---|---|
| Cel zmiany | Wzrost skuteczności lub ekonomiczności funkcjonowania organizacji | Wzrost świadomości i refleksyjności aktorów organizacyjnych | Emancypacja defaworyzowanych grup organizacyjnych | Bezczelowa, zmiana dla zmiany |
| Zmiana pozytywna i negatywna | Zmiana pozytywna doskonali organizacje i pracowników, czyniąc ich skuteczniejszymi (postęp), a negatywna oznacza regres | Zmiana pozytywna wzbogaca interpretacje i sensy, a negatywna ogranicza dyskurs | Zmiana pozytywna to taka, która promuje równość, a negatywna ją ogranicza | Ocena zmiany zależy wyłącznie od kryteriów i założeń dyskursu |
| Rozumienie zmiany | Przekształcanie systemu organizacyjnego oraz podsystemów prowadzące do lepszego wykorzystania zasobów oraz do dostosowania do otoczenia | Przekształcanie się tożsamości indywidualnych uczestników organizacji oraz zbiorowych tożsamości organizacyjnych | Niwelowanie nierówności w dostępie do władzy i zasobów w organizacjach oraz rugowanie „falszywej świadomości” | Ciągły przepływ dyskursu i władzy w ramach różnych metanarracji |
| Typ zmiany | Ewolucyjna, ciągła, kontrolowana, uświadamiana | Ewolucyjna, ciągła, niekontrolowana, nieuświadamiana | Rewolucyjna, nieciągła, łącząca aspekty kontroli i spontaniczności oraz świadomości i nieświadomości | Rewolucyjna, nieciągła, niekontrolowana, nieuświadamiana |
| Podmioty zmian | Organizacja jako całość, podsystemy, pracownicy | Aktorzy organizacyjni, organizacja jako całość | Pracownicy podlegający władzy i sprawujący władzę | Ludzie, organizacje, narracje |
| Metody zmian | Wprowadzanie „nowoczesnych” metod zarządzania, tj. TQM, reinżynieria itp. | Wprowadzanie nowych sensów i interpretacji do dyskursu, np. zarządzanie znaczeniami | Denaturalizacja i demontaż spetryfikowanych struktur władzy oraz uświadamianie grup defaworyzowanych | Dekonstrukcja dyskursów i narracji |
| Przeszkody w zmianach | Opór organizacyjny i kulturowy wobec zmian wynikający z obaw pracowników oraz inercji struktur | Trudności ze zmianą utrwalonych interpretacji i stereotypów | Świadomy i nieświadomy opór ze strony sprawujących władzę oraz fałszywa świadomość | Całkowity indeterminizm, nieprzewidywalność i brak kontroli |
| Ocena zmiany | Neutralna aksjologicznie | Immanentnie związana z wartościowaniem | Wartościująca | Wartościująca |
| Metafory | Bliska: ewolucja | Przepływ, gra sceniczna | Walka klas | Kłęczce |

Źródło: opracowanie własne.

micznej. Postmodernizm posługuje się relatywistycznymi kategoriami zmiany samorodnej, spontanicznej i niekontrolowanej, która jest częścią ciągłej transformacji oraz transgresji kulturowe. Szczegółowe porównanie koncepcji zarządzania zmianami na gruncie różnych paradymatów znalazło się w tab. 4.

3.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Stosując perspektywę wieloparadygmatyczną do zarządzania zasobami ludzkimi, można dostrzec sprzeczności, niewspółmierności, ale też pewne punkty wspólne obecne zarówno na poziomie podstawowych założeń, jak i teorii oraz metodologii.

Paradygmat funkcjonalistyczny jest wciąż dominującym nurtem zarządzania kapitałem ludzkim w teorii, jak również w praktyce organizacyjnej. Przeważająca część teorii oraz metod: rekrutacji, selekcji, motywowania, rozwoju oraz planowania personalnego bazuje na funkcjonalistycznym sposobie myślenia. Istotą naboru jest poszukiwanie osób dysponujących założonymi kompetencjami, w skład których wchodzi: wiedza, umiejętności oraz postawy, które pasują do stanowisk pracy. Kompetencje powinny być możliwie dokładnie doprecyzowane, mierzalne dostępnymi metodami wypracowanymi w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Taka orientacja pomija rolę: intuicji, milczącej wiedzy, adaptacji do konkretnej kultury organizacyjnej oraz utożsamiania się z grupą społeczną. Często wykorzystywanymi koncepcjami motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim są: piramida potrzeb A. Masłowa, a także schemat potrzeb F. Herzberga²⁵. Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi odwołują się do tradycji *homo oeconomicus*. Założone motywy to przyczyny, zachowania organizacyjne to skutki, zarządzanie zaś służy kontrolowaniu tego przyczynowo-skutkowego procesu. Funkcjonalistyczny paradygmat w zarządzaniu zasobami ludzkimi napotyka liczne ograniczenia i nie zawsze pozwala na wyjaśnianie różnych fenomenów organizacyjnych. Funkcjonalistyczne wizje rozwoju tożsamości i kultury organizacyjnej, przywództwa, procesów komunikacji oraz rozwoju pracowników są mało dynamiczne oraz zbyt uproszczone, a także napotykają problemy aplikacyjne.

Paradygmat interpretatywny zrywa z hiperracjonalną wizją *homo oeconomicus* i założeniem determinizmu w wyjaśnianiu zachowań pracowniczych. Strategia personalna rodzi się w działaniu, jest zmienna i ewolucyjna oraz jest przedmiotem racjonalizacji²⁶. Nabór, motywowanie oraz rozwój pracowników są rezultatem gry społecznej interesariuszy. Planowanie w strategii personalnej dla interpretatywisty jest przede wszystkim źródłem integracji oraz motywowania pracowników, jak również środkiem racjonalizacji działań menedżerskich oraz trudno przewidywalnych

²⁵ A. Maslow, *Towards a Psychology of Being*, Wiley, New York 1998; F.I. Herzberg, *One more time: How do you motivate employees?*, „Harvard Business Review” 1987, vol. 65, iss. 5, s. 109–120.

²⁶ J. Michie, M. Sheehan, *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, „The International Journal of Human Resource Management” 2005, vol. 16, iss. 3.

przeszłych wariantów. Strategia inkrementalna rodzi się w czasie działań menedżera. Przywództwo opierające się na interpretatywnym sposobie myślenia akcentuje społeczne oraz symboliczne uwarunkowania roli lidera. Kluczowymi cechami przewodzenia są: wiara, emocje, procesy zarządzania znaczeniami, interakcje i procesy komunikacyjne²⁷. Skuteczny lider często potrafi podświadomie narzucić grupie swoją interpretację sytuacji organizacyjnej²⁸. Nurt interpretatywny rozwinął w zarządzaniu kadrami metody i techniki pragmatyczne oraz badawcze o charakterze jakościowym.

Paradygmat krytyczny (skrót CMS) jest stosunkowo nową orientacją w zarządzaniu, jego powstanie datuje się bowiem na lata 90. XX wieku. W Polsce znajdziemy przedstawicieli CMS w nurcie radykalnego feminizmu poruszającego problemy dominacji mężczyzn w strukturach władzy w organizacjach²⁹. Inne wątki związane z funkcją kadrową dotyczą: problemów tożsamości menedżerskiej i organizacyjnej, procesów komunikacji oraz władzy i przemocy w organizacjach³⁰. W zarządzaniu kadrami metody krytyczne wykorzystuje się do poprawy sytuacji grup defaworyzowanych, demaskacji sytuacji nierówności w organizacjach. Wśród badaczy zachowań ludzi w organizacjach identyfikujących się z nurtem radykalnego strukturalizmu wskazać można: S. Deetza, M. Alvessona, H. Willmotta³¹ i innych.

Postmodernizm jako formacja antysystemowa nie proponuje bezpośrednio metod i narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi, ale raczej stanowi źródło krytycznego spojrzenia na koncepcje zachowań ludzi w organizacjach. Organizacje widziane są poprzez: metafory, paradoksy, antynomie oraz poetyckie logiki organizowania³². Ważnym problemem dla postmodernistów jest dylemat instrumentalizacji człowieka przez organizacje. Postmoderniści tacy jak Z. Bauman, B. Czarniawska czy G. Burrell opisują proces fragmentacji i wirtualizacji pracy ludzkiej jako źródło utraty po-

²⁷ M.A. Hogg, D.J. Terry, *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, s. 121–140.

²⁸ L. Smircich, G. Morgan, *Leadership: the management of meaning*, „Journal of Applied Behavioural Studies” 1982, vol. 18, s. 257–273.

²⁹ E. Charkiewicz, *Women, Environment and Sustainable Development. Towards Theoretical Synthesis*, Zed Books, London 1994.

³⁰ P. Hensel, M. Ramus, *Studium władzy w organizacji. Pytania i kwestie metodologiczne*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1, s. 91–105.

³¹ S. Deetz, *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton 1995; M. Alvesson, S. Deetz, *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies*, [w:] *Critical Management Studies. A Reader*, eds. Ch. Grey, H. Willmott, Oxford University Press, New York 2005; M. Alvesson, H. Willmott, *On the idea of emancipation in management and organization studies*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17, no. 3, s. 432–464; C. Calhoun, *Critical Social Theory*, Blackwell, London 1995; V. Fournier, C. Grey, *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*, „Human Relations” 2000, vol. 53 (1), s. 7–32; H. Willmott, *Breaking the paradigm mentality*, „Organization Studies” 1993, no. 14/5, s. 681–719.

³² K. Sköldbberg, *Poetic Logic of Administration*, Routledge, London 2002.

czucia ciągłości oraz zaufania do wspólnoty przez pracowników³³. Ważnymi wątkami są: relatywizm kulturowy, płynna tożsamość pracowników i organizacji, problemy seksualności i różnorodności w warunkach wielokulturowości³⁴. B. Czarniawska, D.A. Gioia, M. Schultz oraz K. Corley widzą kulturę organizacyjną z punktu widzenia procesów fragmentacji oraz zyskiwania wymiaru płynnej tożsamości indywidualnej i zbiorowej³⁵. Inne szeroko eksploatowane tematy, które poddawane są zabiegom dekonstrukcji, to: tworzenie hiperrzeczywistości jako środowiska pracy³⁶, dekonstrukcja tradycyjnych pojęć zarządzania zasobami ludzkimi (np. kategorii za-

Tabela 5. Cztery paradygmaty zarządzania zasobami ludzkimi

| Paradygmat | Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy | Interpretatywno-symboliczny | Nurt krytyczny w zarządzaniu | Postmodernizm w zarządzaniu |
|------------------------------|--|--|---|--|
| Człowiek w organizacji | Indywidualizm, człowiek jako schemat bodziec-reakcja | Kulturalizm, człowiek tworzący sens w grupie | Aktywizm, człowiek zmieniający organizację | Antyesencjalizm, człowiek glossujący i ironizujący |
| Stosunek do grupy społecznej | Funkcjonalistyczny, prowadzi do realizacji celów | Konstytutywny, źródło znaczeń i sensów | Krytyczny, źródło opresji i dominacji | Efemeryczny, źródło defragmentacji |
| Ideały poznawcze | Weryfikacjonizm, kontrola zmiennych, formalizacja poznania | Interpretacja, negocjacja znaczeń | Emancypacja oraz ujawnianie fałszywej świadomości | Gra językowa, glossa, metafora, paradoks |
| Preferowana metodyka badań | Kwantyfikowalna, sformalizowana, reprezentatywna | Jakościowa, jednostkowa, pogłębiona | Zaangażowana, polityczna, emancypacyjna | Brak metody badawczej, studia kulturowe |
| Metodyka pragmatyczna | Strategie, algorytmy, plany, procedury personalne | Grupowe metody kreatywne i dyskursywne | Metody zmian organizacyjnych, np. denaturalizacja, <i>empowerment</i> | Metody dekonstrukcji oraz metody narracyjne |

Źródło: opracowanie własne.

³³ Z. Bauman, *Liquid Fear*, Polity Press, Cambridge 2006.

³⁴ J. Hearn i in. *The Sexuality of Organization*, SAGE, London 1989.

³⁵ B. Czarniawska-Joerges, *Narratives of individual and organisational identities*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford–New York 2004, s. 407–435; D.A. Gioia, M. Schultz, K. Corley, *Organisational identity, image and adaptive instability*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford–New York 2004, s. 349–376.

³⁶ S. Thomas, *The Multi-National Companies*, Wayland Publishers, Hove 1979; S.G. Jones (ed.), *Virtual Culture. Identity & Communication in Cybersociety*, Sage, London 2002.

wodu, kariery, rozwoju pracownika)³⁷, problem dezintegracji tożsamości człowieka w warunkach społeczeństwa konsumpcyjnego³⁸ oraz uwikłanie kapitału intelektualnego w problemy dominacji (dialektyka wiedzy-władzy)³⁹.

Porównanie wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w każdym z czterech paradygmatów zawiera tab. 5.

4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza możliwości zastosowania paradygmatów wywodzących się z modelu G. Burrella i G. Morgana wskazuje na użyteczność poznawczą tej koncepcji w odniesieniu do badań organizacji i zarządzania. Postrzeganie procesów organizacyjnych i kulturowych, zarządzania zmianą oraz zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniające cztery opisane perspektywy poznawcze, może otwierać nowe horyzonty teoretyczne, metodologiczne i pragmatyczne. W sferze teoretycznej uzupełnienie perspektywy dominującego paradygmatu o podejścia alternatywne pozwala na wydobycie nowych wątków refleksji organizacyjnej. Przykładowo, na znaczeniu zyskują analizy: opresyjności organizacyjnej, przemocy symbolicznej, tworzenia znaczeń organizacyjnych metafor, archetypów i paradoksów w zarządzaniu. W sferze metodologicznej nowe paradygmaty wprowadzają do badań organizacji pluralizm oraz szeroką gamę metod jakościowych, znanych z humanistyki. Dzięki paradygmatom alternatywnym rozpowszechniły się w zarządzaniu: antropologia organizacji, metody analizy dyskursu, metody tekstualne i wiele innych metod i technik z nurtu jakościowego. W sferze pragmatycznej wskazać można na zastosowanie metafor organizacyjnych, *empowermentu* i innych metod i technik zarządzania (*sense-making*, *management of meaning*) sprzyjających wzrostowi refleksyjności pracowników oraz wzbogacających instrumentarium zarządzania.

Literatura

- Ackoff R.L., *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.
- Alvesson M., Deetz S., *Critical theory and postmodernism: approaches to organization studies*, [w:] *Critical Management Studies. A Reader*, eds. Ch. Grey, H. Willmott, Oxford University Press, New York 2005.
- Alvesson M., Willmott H., *On the idea of emancipation in management and organization studies*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17, no. 3, s. 432–464.
- Ansoff I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 1998.

³⁷ M.L. Ming-Cheng, *The professions: prodigal daughter of modernity*, [w:] *Remaking Modernity: Politics, Processes and History in Sociology*, eds. J. Adams, E.S. Clemens, A.S. Orloff, Duke University Press, Durham 2004, s. 381–407.

³⁸ Z. Bauman, *Globalizacja*, PIW, Warszawa 1998, s. 95–101.

³⁹ S. Clegg, *Organisation and control*, „Administrative Science Quarterly” 1981, no. 26, s. 545–562.

- Bauman Z., *Liquid Fear*, Polity Press, Cambridge 2006.
- Bertalanffy L. von, *General Systems Theory: Foundation, Development*, George Braziller, New York 1960.
- Bolman L.G., Deal T.E., *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London 1979.
- Calhoun C., *Critical Social Theory*, Blackwell, London 1995.
- Charkiewicz E., *Women, Environment and Sustainable Development. Towards Theoretical Synthesis*, Zed Books, London 1994.
- Clegg S., *Organisation and control*, „Administrative Science Quarterly” 1981, no. 26, s. 545–562.
- Czarniawska-Joerges B., *Narratives of individual and organisational identities*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford–New York 2004.
- Deetz S., *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton 1995.
- Fournier V., Grey C., *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*, „Human Relations” 2000, no. 53 (1), s. 7–32.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K., *Organisational identity, image and adaptive instability*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford–New York 2004.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hearn J., Sheppard D.L., Tancred-Sheriff P., Burrell G., *The Sexuality of Organization*, SAGE, London 1989.
- Hensel P., Ramus M., *Stadium władzy w organizacji. Pytania i kwestie metodologiczne*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1.
- Herzberg F.I., *One more time: How do you motivate employees?*, „Harvard Business Review” 1987, vol. 65, iss. 5.
- Hogg M.A., Terry D.J., *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25.
- Jackson M., *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, Wiley, John & Sons Ltd., Chichester 2003.
- Jacques R., *Manufacturing The Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 1996.
- Johnson P., Duberley J., *Understanding Management Research*, Sage, London 2005.
- Jones S.G. (ed.), *Virtual Culture. Identity & Communication in Cybersociety*, Sage, London 2002.
- Knudsen Ch., Tsoukas H. (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspective*, Oxford University Press, Oxford–New York 2005.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Maslow A., *Towards a Psychology of Being*, Wiley, New York 1998.
- Mayo E., *The Human Problem of an Industrial Civilisation*, Macmillan, New York 1933.
- Michie J., Sheehan M., *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, „The International Journal of Human Resource Management” 2005, vol. 16, iss. 3.
- Ming-Cheng M.L., *The professions: prodigal daughter of modernity*, [w:] *Remaking Modernity: Politics, Processes and History in Sociology*, eds. J. Adams, E.S. Clemens, A.S. Orloff, Duke University Press, Durham 2004.
- Morgan G. (ed.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills–London–New Delhi 1983.
- Remenyi D., Williams B., Money A., Swartz E., *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*, Sage, London 2005.

- Sköldbberg K., *Poetic Logic of Administration*, Routledge, London 2002.
- Smircich L., Morgan G., *Leadership: the management of meaning*, „Journal of Applied Behavioural Studies” 1982, vol. 18, s. 257–273.
- Smircich L., *Organizations as shared meaning*, [w:] *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich 1983.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- Taylor F.W., *Critical Evaluations in Business and Management*, Routledge, London 2002.
- Thomas S., *The Multi-National Companies*, Wayland Publishers, Hove 1979.
- Wiener N., *Cybernetics Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, MIT Press, Cambridge 1965.
- Willmott H., *Breaking the paradigm mentality*, „Organization Studies” 1993, no. 14/5, s. 681–719.

PARADIGMS AND RESEARCH CURRENTS IN METHODOLOGY OF MANAGEMENT – TRIAL OF SYNTHESIS ON THE BASIS OF WORLD LITERATURE

Summary: The purpose of this article is to review the concept of paradigms and justification for the proposal to elect one of them to describe organizational reality. First of all there were described the methods of isolating the paradigms in management sciences. Next, the possible use of the science of management paradigms based on the classification of G. Burrell and G. Morgan was pointed out. The analysis of the applicability of paradigms derived from the model of G. Burrell and G. Morgan points to the cognitive usefulness of this concept for research for organization and management. The perceptions of processes: organizational, cultural, change management, human resource management and marketing, taking into account the four described cognitive perspectives, may open new horizons: theoretical, methodological and pragmatic.

Keywords: management paradigms, organization paradigms, research trends in management.