

Katarzyna Czainska

Innowacja czy reaktywacja, czyli przegląd współczesnych koncepcji w nauce o zarządzaniu w kontekście ich podstaw i genezy metodycznej

Wprowadzenie

Bogactwo publikacji z zakresu zarządzania rozumiane wyłącznie w kategoriach ilość pozycji literaturowych zwartych, czasopiśmienniczych i elektronicznych, jest ogromne. Fakt ten ma wiele przyczyn, m.in. konieczność publikowania jako warunek krytyczny funkcjonowania w środowisku naukowym, rozwój rynku usług szkoleniowych i edukacyjnych, popyt na literaturę poradnikowo – biograficzną tworzoną przez ludzi, którzy odnieśli sukces w biznesie lub o tychże ludziach. Istnieje oczywiście również wiele innych powodów dla których codziennie pojawiają się nowe opracowania. Oczywiście jest, że ilość nie jest współmierna do jakości, ale tak jak w przypadku każdego innego produktu, podaż jest odpowiedzią na popyt (naturalny lub wykreowany). Niestety te same reguły marketingu sprawiają, że podążając za pseudo nowością, która ma gwarantować sukces autora (pojmowany nie tylko w wymiarze finansowym) autorzy dokonują prostego zabiegu prezentowania dawno odkrytych prawd, reguł i koncepcji w nowej oprawie stylistycznej, dokonują swoistego „lifingu wizerunku” uznanych i sprawdzonych koncepcji. Tymczasem, jak trafnie to ujął J. Polowczyk¹ „nowe idee stanowią niepo-

¹ / J. Polowczyk: O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni. „Przegląd organizacji”, 9/2009

żądane zakłócenie w każdej organizacji”, a dowody na ten stan rzeczy przytaczają Micklethwait i Wooldridge w książce „Szamani zarządzania”².

Z drugiej strony można oczywiście uznać, że zabieg ten jest zjawiskiem niezwykle pożytecznym, gdyż stanowi formę popularyzacji „starych” prawd wśród nowego pokolenia, które posługuje się odmiennymi od poprzednich kanałami i stylami przekazu, językiem oraz metodami przetwarzania oraz przyswajania wiedzy.

Jednakże z naukowego punktu widzenia istotne jest rozróżnianie faktycznie nowatorskich koncepcji, których atutem jest możliwość ich zaimplementowania do praktyki gospodarczej od koncepcji, które określić można mianem *management fiction*³.

Dlatego też za cel artykułu przyjęto zaprezentowanie wyników analizy wstępnej wybranych, najnowszych trendów w nauce o zarządzaniu i przedstawienie próby oceny poziomu ich innowacyjności lub wskazanie, że stanowią one wyłącznie formę reaktywacji koncepcji stosowanych w czasach wcześniejszych. Dla celów badawczych przeprowadzono studia literaturowe materiałów opublikowanych w „Przeglądzie organizacji” (roczniki od stycznia 2009 do lutego 2011), „Innovative Management Journal” (roczniki od stycznia 2009 do grudnia 2010) oraz wielu publikacji zwartych (pozycji książkowych, pokonferencyjnych, itp.), których szczegółowy wykaz zawarto w bibliografii.

Dodatkowo, aby uporządkować wskazane koncepcje zastosowano ich podział opierając się na kryterium relacji danej koncepcji do organizacji w sensie holistycznym, do konkretnej grupy zasobów przedsiębiorstwa

² / J. Micklethwait, A. Wooldridge: Szamani zarządzania. Wydawnictwo Zysk i S-ka

³ / Pojęcie *management fiction* autorka objaśnia szerzej w książce „Odkryć zarządzanie” (Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010)

/ organizacji oraz funkcjonowania organizacji w otoczeniu. Innymi słowy, podzielono zidentyfikowane koncepcje na: dotyczące organizacji jako całości oraz dotyczące zasobów ludzkich, informacyjnych, finansowych i rzeczowych. Oddzielną grupę koncepcji wyodrębniono dla zagadnień współpracy przedsiębiorstwa / organizacji z otoczeniem (wymianą zasobów, organizacją współpracy, zależnością systemową, itp.). Zastosowane kryterium zasobów wynika z dominującej, a na pewno zalecanej z punktu widzenia współczesnego zarządzania, tendencji analizy przedsiębiorstwa w sposób systemowy⁴.

Jak stwierdzono powyżej, przedstawiona w artykule analiza wybranych nurtów dokonywana jest przez pryzmat: innowacyjności oraz aplikacyjności. Innowacyjności, czyli faktycznej nowości. Aplikacyjności, czyli stosowania w praktyce gospodarczej. Jednocześnie autorka nie podejmuje polemiki na temat uporządkowania pojęciowego terminów: koncepcja, metoda, technika, czy nurt w naukach o zarządzaniu⁵.

1. Przegląd wybranych koncepcji holistycznych

Za koncepcje holistyczne (całościowe) uznano koncepcje, których zastosowanie wymaga przeprowadzania zmian we wszystkich sferach funkcjonowania organizacji / przedsiębiorstwa.

Pierwszą ze zidentyfikowanych koncepcji jest lean management. Za K. Zimniewiczem⁶, lean management, czyli politykę „spłaszczenia” struktury organizacyjnej, a tym samym tzw. „odchudzania” organizacji, scha-

⁴ / patrz: R. Krupski: O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej. „Przegląd organizacji”, 3/2009

⁵ / analizę rozbieżności terminologicznej przeprowadził m.in. T. Sobczak w artykule: O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce. „Przegląd organizacji” 10/2009

⁶ / K. Zimniewicz: Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, str. 38-41

rakteryzować można za pomocą następujących zaleceń metodycznych: ustalenie pracy grupowej jako wzorca zachowań, decentralizowanie decyzji, orientację na klienta, dążenie do ciągłych ulepszeń, przeciwdziałanie tworzeniu rozbudowanych struktur organizacyjnych, dociekliwe analizowanie przyczyn i skutków powstałych błędów, unikanie rozrzutności i marnotrawstwa, zapewnienie ciągłości przepływu materiałów przy jednoczesnym unikaniu dużego stanu zapasów, kompleksowe zarządzanie jakością, wieloaspektowe i równoczesne przeprowadzanie usprawnień w organizacji. Mimo, że jako źródło powstania koncepcji podaje się przedsiębiorstwa japońskie, to identycznych zaleceń doszukać się można w dziełach twórców naukowego zarządzania, a zwłaszcza Henry'ego Forda⁷. Trudno zatem uznać koncepcję lean management za odkrywczą i nowoczesną z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, jeżeli przyjmując założenie, że twórcami koncepcji są Japończycy, którzy wdrożyli do biznesu zasady wynikające z ich tradycji i kultury, to już sam ten fakt przeczy innowacyjności, a wręcz przeciwnie jest dowodem na zachowawczość i konsekwencję w zachowaniu kultury narodowej japońskich przedsiębiorców. Z drugiej jednak strony, jeżeli przyjmując, że równocześnie z twórcami japońskimi, idea lean management rozwijała się w przedsiębiorstwach europejskich epoki naukowego zarządzania, to również nie przemawia to za innowacyjnością lean management, a za reaktywacją koncepcji Henry'ego Forda. Trudno jednak zaprzeczyć, że filozofia lean management jest skuteczna. Obserwując rynek motoryzacyjny, który od samego powstania odgrywa istotną rolę w gospodarce światowej i gospodarkach poszczególnych państw, zdecydowanie wygrywają producenci

⁷ / patrz porównanie koncepcji motomanagement Fords i Toyoty w książce K. Czajńskiej: Odkryć zarządzanie... Op.cit.

gwarantujący jakość samochodów. Nawet biorąc pod uwagę motoryzacyjny rynek wtórny, handlowcy i klienci poszukują pojazdów, które znane są z możliwości długookresowego użytkowania, np. VW, BMW, Toyota, itp.

Kolejną, dominującą w wielu publikacjach koncepcją zmiany spojrzenia na organizację jest internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. Oswick, Hanlon i Jones przeprowadzili badania opierając się na danych zawartych w British Library's OPAC (Online Public Access Catalogue) oraz Social Science Citation Index, z których wynika, że w latach 1976 – 2006 na temat globalizacji napisano 3548 książek i 7983 artykuły⁸. W nawiązaniu do poprzednio zaprezentowanego lean management struktura przedsiębiorstwa globalnego nie ma być rozbudowana wznwyż, ale zdecydowanie musi być rozległa i rozproszona w skali całego świata. Różnice pomiędzy organizacją międzynarodową a globalną przedstawia wielu autorów. Istota rozróżnienia tych pojęć sprowadza się do banalnego stwierdzenia, że przedsiębiorstwo międzynarodowe centralizuje podstawowe funkcje w jednym miejscu, ale prowadzi sprzedaż na całym świecie; natomiast przedsiębiorstwo globalne lokuje poszczególne funkcje (rozumiane przez pryzmat koncepcji łańcucha wartości) w różnych częściach świata (np. produkcję w Chinach, marketing we Francji, rachunkowość w Polsce, itp.)⁹. Podaje się również bardziej rozdrobnione charakterystyki podejścia przedsiębiorstwa do działania na rynkach światowych,

⁸ / C. Oswick, G. Hanlon, P.J. Jones: *Inventing and interpreting globalization: a discursive analysis*. [w:] *3xin in business – Inventing – Innovating – Interpreting*, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2008, str. 125-127

⁹ / temat omówiono szerzej w K. Czajnska: *Odkryć zarządzanie...* Op.cit

na przykład J. Macias¹⁰ wymienił następujące strategie w wymiarze międzynarodowym: strategia międzynarodowa, wielonarodowa, globalna i transnarodowa. Autorzy publikacji są zgodni, że globalizacja dotyka wszystkich sfer działalności gospodarczej¹¹, a zwłaszcza rynku finansowego¹² dlatego ma tak znaczny i wyraźny wpływ na współczesną naukę o zarządzaniu i ekonomii.

Rysunek 1 Strategie wejścia na rynki zagraniczne



Źródło: Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 110

¹⁰ / J. Macias: Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym. „Przegląd organizacji”, 1/2009 oraz J. Macias: Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku. „Przegląd organizacji”, 5/2009

¹¹ / M. Zastempowski: Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki. „Przegląd organizacyjny”, 3/2009

¹² / J. T. Hryniewicz: Globalizacja – rachunkowość geopolityczna. „Przegląd organizacyjny”, 3/2009

Globalizacja w biznesie nie jest jednak, zdaniem autorki, zjawiskiem nowym; czy funkcjonowanie przedsiębiorstw w epoce kolonializmu nie nosiło znamion przedsiębiorczości globalnej? Obecnie na pewno skala zjawiska jest większa i spotęgowana rozwojem technologicznym oraz zniesieniem barier i ograniczeń w mobilności ludzi, towarów i funduszy, ale sama ideologia prowadzenia organizacji globalnej była już znana. Można zaryzykować nawet stwierdzenie, że imperia rzymskie czy mongolskie były prototypami przedsiębiorstw globalnych.

Złożoność procesów współczesnych organizacji wynikająca głównie ze sfery technologicznej i technicznej wpłynęła na rozwój kolejnego trendu w zarządzaniu, a mianowicie zarządzania realizowanego przez projekty (zarządzania projektami). Jak podają A. Kozarkiewicz, M. Łada, A. Soderholm¹³ dziedzina ta stanowi tematykę wielu prac badawczych prowadzonych w wiodących ośrodkach naukowych na całym świecie oraz stanowi przedmiot publikacji specjalistycznych w kraju i zagranicą. J. Bizoń - Górecka¹⁴ stwierdziła, że zarządzanie projektami czerpie w dużej mierze z ogólnej teorii zarządzania. Wspomniana autorka wskazała głównie podejście procesowe i systemowe (zwłaszcza zarządzanie kosztami i zarządzanie ryzykiem) jako fundamentalne dla zarządzania projektami. R. Mielczarek¹⁵, Prezes Przedstawicielstwa Project Management Institute (PMI) w Polsce, podkreślił jednak, że zbytne zauroczenie menedżerów zarządzaniem projektami doprowadziło do zjawiska rozdrobnienia celów i zadań, a władze najwyższego szczebla organizacji,

¹³ / A. Kozarkiewicz, M. Łada, A. Soderholm: Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami. „Przegląd organizacji”, 1/2009

¹⁴ / J. Bizoń – Górecka: W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty. „Przegląd organizacji”, 2/2009

¹⁵ / Project Management Institute (PMI) – IT Project Specialist!. Wywiad z R. Mielczarakiem udzielony dla „Innovative Management Journal”, Nr 3, Maj 2009

żeby zapanować nad ilością realizowanych projektów wprowadzają zarządzanie programami, zamiast zinwentaryzować projekty i po prostu niektóre zakończyć lub prowadzić do działalności bieżącej. Zarządzanie programami, polega bowiem na grupowaniu tematycznym, celowym lub biznesowym (według podmiotów, dla których realizowane są dane projekty) prowadzonych projektów. Działanie to służy często wyłącznie celom kontrolnym, co nie zawsze sprzyja zwiększeniu efektywności, która teoretycznie powinna wynikać z efektu synergii. Badania¹⁶ wskazują również, że zarządzanie projektami prowadzone bez konkretnego, strategicznego i centralnie prowadzonego scenariusza jest źródłem patologii zachowań organizacyjnych powodujących w rezultacie więcej strat (nawet finansowych) w skali całego przedsiębiorstwa, niż przewidywanych korzyści. Warto natomiast podkreślić, że koncepcja zarządzania projektami opiera się na zastosowaniu wielu rozwiązań (metod i technik) opracowanych przez twórców naukowego zarządzania, np. wykresy Gantta i nawet tak wyszukane, nowoczesne metody jak Scrum¹⁷, bazują na podstawowym cyklu zarządzania (planowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola) wspomaganym technikami obserwacji pracy i oceny jej postępów (np. fotografia dnia pracy).

Przedstawione powyżej koncepcje stanowią jedynie namiastkę istniejących nurtów holistycznych, zostały jednak wybrane z uwagi na ich rozpowszechnienie i niewątpliwie powszechne występowanie i oddziaływanie na różne podmioty gospodarcze.

¹⁶ / K. Czajnska: *Intramobility versus cost centers in Project structures – revised case*. [w:] *Leveraging Global Competitiveness for Organizational Excellence. Handbook of Management Cases*, red. H.P. Gupta, T.Thatchenkery, MacMillan & Institute of Management Education, New Delhi – Ghaziabad 2010

¹⁷ / opis metody Scrum zawarty jest m.in. w artykule M. Ćwiklickiego: *Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami*. „Przegląd organizacji”, 4/2010

2. Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami ludzkimi

Przełomowym zjawiskiem dla nauki o zarządzaniu stało się napewno uznanie pracownika jako ważnego elementu sukcesu przedsiębiorstwa. Potraktowanie człowieka jako zasobu, którym należy właściwie zarządzać, jako inwestycji, która musi przynieść zyski, ale o którą należy odpowiednio dbać, stało się podstawą rozwoju wielu koncepcji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Sama jednak koncepcja kapitału ludzkiego i kapitału społecznego nie jest koncepcją współczesną, jak sugeruje się w niektórych opracowaniach. D. Lizak¹⁸ prowadzący badania nad zasobowym charakterem kapitału ludzkiego podaje, że koncepcja kapitału społecznego stworzona została w 1916 r. przez L.J. Hanifana, a zaimplementowana do teorii socjologii w 1980 r. przez P. Bourdieu.

We współczesnej nauce o zarządzaniu dużo uwagi poświęca się następującym kwestiom:

- a) w zakresie zasobów ludzkich jako ogółu: interkulturowości, kompetencjom zespołowym, kulturze organizacyjnej, roli kobiet w środowisku pracy i biznesu, zagadnieniom wpływu nowych technologii na pracę zespołów pracowniczych oraz kształtowaniu się nowych form świadczenia pracy, itp.;
- b) w zakresie rozwoju jednostek: coachingowi, kompetencjom indywidualnym, metodom radzenia sobie z konsekwencjami biznesowych chorób cywilizacyjnych (tj. stresowi, wypaleniu zawodowemu, depresji, mobbingowi), itp.;
- c) w zakresie relacji „otoczenie - przedsiębiorstwo – pracownik”: etyce, tożsamości, employer brandingowi, itp.

¹⁸ / D. Lizak: Zasobowy charakter kapitału ludzkiego. „Przegląd organizacji”, 2/2009

Problematykę interkulturowości w naukach o zarządzaniu rozpoznał G.Hofstede¹⁹, który opublikował wyniki swoich badań dotyczących funkcjonowania w organizacji osób z różnych grup kulturowych. Pojęcie hybrydyzacji i fragmentacji (czyli mieszania się różnych aspektów życia społecznego) na grunt organizacji przełożył m.in. G.Fink²⁰. Interesujące są również badania przeprowadzone w latach 1991 – 2004 w ramach projektu GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) pod przewodnictwem Roberta J. House'a. Naukowcy projektu GLOBE zbadali 17 tysięcy menedżerów średniego szczebla z 62 krajów świata i na podstawie tychże badań wyróżnili następujące wymiary kulturowe w kontekście organizacyjnym²¹: orientację na wykonanie, orientację przyszłościową, różność płci, asertywność, kolektywizm (indywidualny i wewnątrzgrupowy), dystans władzy, orientację humanistyczną, unikanie niepewności. Zwrócenie uwagi na problem interkulturowości w przedsiębiorstwach wywołało ponowne zainteresowanie zagadnieniami kultury organizacyjnej jako narzędzia integracji zespołów odmiennych pod względem kultury oraz narzędzia formowania tożsamości organizacji przy rozprzestrzenionej geograficznie i funkcjonalnie strukturze organizacyjnej.

Wymieniony powyżej czynnik spowodował również przeniesienie zainteresowania naukowców i praktyków z tematyki kompetencji organizacji (rozumianych ze strategicznego punktu widzenia) na kompetencje

¹⁹ / patrz: G. Hofstede: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill UK, London 1991

²⁰ / G. Fink: *Collective Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical contemplations*, [w:] *3x in business – Inventing – Innovating – Interpreting*, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, PWSBiJO, Poznań 2008r.

²¹ / D. Cieślukowska, E. Kownacka, E. Olczak, A. Paszkowska-Rogacz: *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*. KOWEZiU, Warszawa 2006r., str. 31-37

zespołów pracowniczych, przy czym nie chodzi tu o problematykę pracy grupowej (koncentrującej się na synergii), ale o nabywanie i wykorzystywanie przez zespoły ludzi wiedzy i doświadczenia. Jako przykład prac w tym zakresie należy podać m.in. projekt Evolute²², czy prace M. Sidor – Rządzkowskiej²³. W dziedzinie tej należy jednak zauważyć, że sama idea „niewidzialnych kompetencji danych zbiorowości” była już znana i analizowana przez np. antropologów, czy etnografów. W naukach zarządczych zastosowano jednak kompilację najnowszej wiedzy psychologicznej, neurologicznej, socjologicznej i informatycznej, by opracować systemy diagnozy i analizy kompetencji przy zastosowaniu aplikacji komputerowych wspomaganymi konsultacjami specjalistów. W ten sposób powstały narzędzia, które nie tyle wprowadziły nową jakość metodyczną, ale zdecydowanie usprawniły przeprowadzanie badań diagnostycznych, analitycznych oraz doradczych.

Technika i technologia, zwłaszcza internet, a tym samym funkcjonowanie portali społecznościowych, rozwój e-commerce i e-learning ukierunkowało pracę badaczy już nie na zagadnienia telepracy, ale wręcz świata cyfrowego, rynku produktów, usług i firm wirtualnych. G. Chodak²⁴ określił wręcz handel elektroniczny głównym czynnikiem wpływającym na przyspieszenie globalizacji handlu, a tym samym popytu.

Znacznej modyfikacji uległy podstawy teorii organizacji wirtualnych i sieciowych, wchodząc bardzo głęboko w analizę oddziaływania na zasoby ludzkie i zachowania organizacyjne w rzeczywistości wirtualnej.

²² / K. Czajńska, P. Odrakiewicz, T. Sworowski: Evolute Polska. Projekt badawczy. Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2009

²³ / M. Sidor – Rządzkowska: Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Oficyna Wydawnicza Wolters-Kluwer, Kraków 2006

²⁴ / G. Chodak: E-commerce narzędziem globalizacji handlu. „Przegląd organizacji”, 6/2010

Patologie wynikające z nierozpoznawalności granic pomiędzy światem rzeczywistym a wirtualnym zaczynają być obserwowane w biznesie. Biorąc pod uwagę skalę zjawiska zespołów pracowniczych funkcjonujących wyłącznie w formie komunikacji internetowej należy szczególnie uważnie obserwować modyfikację postaw i norm ludzi w organizacji. Prowadzone są już bardzo interesujące prace w tym zakresie. Przykładowo, Crisp i Turner²⁵ przytaczają badania Postmesa, Spearsa i Lea'a, którzy postanowili przeanalizować, czy zbieganie się indywidualnych postaw w normę społeczną wystąpi również, gdy interakcje grupowe przebiegać będą online, a nie podczas spotkań bezpośrednich (fizycznych). Akurat przytoczony eksperyment wykazał, że w świecie wirtualnym zadziałał ten sam mechanizm socjologiczny co w świecie realnym, jednakże problem pokolenia cyfrowego polega na zanikaniu umiejętności funkcjonowania w świecie rzeczywistym. Przytoczone badanie wskazało jednak bardzo istotny aspekt funkcjonowania globalnej korporacji wykorzystującej wyłącznie komunikację internetową swoich współpracowników, a mianowicie anonimowość w sieci gwarantuje szybszą i łatwiejszą integrację, czy ujednolicenie stanowisk grupy; podanie bowiem choćby jednego elementu różnicującego, np. narodowości sprawiło, że postawy zamiast zbliżyć – oddaliły się od siebie. Można zatem wysnuć bardzo ogólny wniosek, że organizacja wielokulturowa może wykorzystywać względną anonimowość członków w sieci, by tworzyć spójną kulturę organizacyjną i niwelować konflikty pracownicze wynikające z animozji między nacjami.

Szczególnie dynamiczny rozwój obserwuje się w zakresie koncepcji dotyczących jednostek w organizacji i to na różnym szczeblu zarządzania.

²⁵ / Crisp R., Turner R.: Psychologia społeczna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, str. 150 - 178

Na uwagę zasługuje coaching, który umiejscowił się już w nauce jako forma doradztwa dla kadry menedżerskiej najwyższego szczebla zwłaszcza w zakresie rozwiązań psychologicznych i socjologicznych. Coaching definiuje się również jako metodę ścieżkę rozwoju prowadzoną pod nadzorem specjalisty (coacha)²⁶.

Bezpośrednio z rozwojem osobistym, a także szkoleniem pracowników związana jest tematyka kompetencji osobistych. Oczywiście koncepcja ta znana jest już od wielu stuleci, ale obecnie korzysta się z najnowszych odkryć z dziedzin pokrewnych, np. neuropsychologii.

Rozległy obszar współczesnej nauki stanowi również problematyka niwelowania konsekwencji chorób cywilizacyjnych i wzywanych i procesem prac. W tym zakresie bardzo wyraźne stają się odwołania do praktyk sięgających swoimi korzeniami wielu stuleci wstecz, np. w zakresie radzenia sobie ze stresem stosuje się np. jogę, medytacje, itp. Sięga się po farmaceutyki, np. przy wypaleniu zawodowym i depresji. Znaczna jest również ingerencja prawna mająca na celu przeciwdziałanie patologiom organizacyjnym, np. mobbingowi, wykorzystywaniu seksualnemu, dyskryminacji, itp.

Można by pochopnie wyciągnąć wniosek, że nauka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi istnieje wyłącznie w teorii, gdyż gdyby stosowana była w praktyce nie dochodziłoby do sytuacji i układów patologicznych. Niestety, nie jest to winą braku zastosowania teorii w praktyce, a raczej stanu moralności menedżerów. Naukowcy i praktycy zauważyli konieczność powrotu do podkreślania znaczenia etyki w życiu gospodarczym. Wyniki badań i obserwacji codzienności świata biznesu są bowiem zatrważające.

²⁶ / www.coachinginstitute.biz

Być może dlatego wśród najlepszych pracodawców, będących dużymi korporacjami zainteresowanymi pozyskiwaniem i zatrzymywaniem najlepszych specjalistów dużym uznaniem cieszy się koncepcja employer branding. Jak podaje K. Wojtaszczyk²⁷ pojęcie employer branding pojawiło się po raz pierwszy w 1990r. na konferencji organizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development, a obecnie szacuje się, że w praktyce wykorzystuje go 49% organizacji australijskich, 44% brytyjskich i 22% włoskich. Koncepcja employer branding, która zdaniem ww. autorki jest wynikiem przenikania się wiedzy z różnych dziedzin nauki o organizacji i zarządzaniu, polega na budowaniu marki przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy.

Tendencje w ramach zarządzania zasobami ludzkimi są zatem obiecujące, gdyż wraca znaczenie etyki w życiu gospodarczym, podkreśla się rolę kwalifikacji i kompetencji oraz likwidowania barier interkulturowych i dyskryminacyjnych na rynku pracy.

3. Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami informacyjnymi

Rozwój technologii informacyjnych i informatycznych istotnie wpłynął na system zarządzania informacją w przedsiębiorstwach. Prezentowane współcześnie koncepcje dotyczą wszystkich sfer związanych z pozyskiwaniem, przetwarzaniem, tworzeniem, archiwizowaniem i rozpowszechnianiem informacji na różnych szczeblach relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

²⁷ / K. Wojtaszczyk: Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy. „Przegląd organizacji”, 1/2010

Informatyzacja nie ogranicza się bowiem wyłącznie do sfer produkcji (tak jak to było w przypadku mechanizacji), ale kształtuje różne sfery życia. Przyjmując definicję technologii informacyjnych za R. Heeksem²⁸, zgodnie z którą obejmują one „nie tylko technologie cyfrowe niezbędne do obsługi komputerów, ich programów czy sieci komputerowych, ale także technologię analogową w postaci fal elektromagnetycznych wytwarzaną przez radio, telewizję, czy telefon” zauważamy, że w zakresie nauki o zarządzaniu wykorzystanie nowych technologii związane jest z wieloma dziedzinami. Od sprzętowego i programowego wsparcia podstawowych funkcji przedsiębiorstwa (np. finanse, księgowość, kadry i płace, logistyka, itp.), przez kanały dystrybucyjne (np. sklepy internetowe, wirtualnie zintegrowane hurtownie i magazyny), po nowe formy świadczenia pracy. Wirtualne usługi, wirtualne sklepy, wirtualni sprzedawcy, wirtualny marketing – oto teraźniejszość biznesu. M. Cieciora wskazuje nawet termin „informatyka gospodarcza” podając następujące obszary jej wykorzystania²⁹: architektura zastosowań informatyki w gospodarce i administracji, konstruowanie i realizacja zastosowań systemów zarządzania, komputerowo wspomagane miejsca pracy, kierowanie administracją, rynki informatyczne oraz technologie opierające się na bazach danych.

Informatyzacja wpływa zatem na konieczność przeformułowania zasad zarządzania, zwłaszcza w zakresie pojęć związanych z rynkiem, świadczeniem pracy, dostępnością zasobów. Nie oznacza to tworzenia nowych definicji, a raczej przerehabilitacji dotychczasowych.

²⁸ / M. Cieciora: Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań. Visja Press&IT, Warszawa 2006, str. 19

²⁹ / Op.cit., str. 225

4. Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami finansowymi

W zakresie finansów szczególną rolę w najnowszych publikacjach odgrywają opracowanie dotyczące problematyki przepływów finansowych w globalnej gospodarce. Wynika to nie tylko z takich tendencji jak: liberalizacja obrotu dewizowego, czy zwiększenie skali transakcji (rozumianej jako ilość transakcji, wartość transakcji oraz dystans geograficzny pomiędzy partnerami transakcji), ale również ze zmian demograficzno – kulturowych.

Na przykład migracje ludności islamskiej powodują równoczesny rozwój działalności islamskich instytucji finansowych, których zasady działania różnią się (w niektórych obszarach bardzo istotnie) od przyjętych wzorów w tym sektorze. B. Paxford³⁰ zwróciła uwagę, że trend ten pojawił się już nawet w Polsce i nie ma charakteru niszowego, ale wzrostowy. Islamskie instytucje finansowe działają już w ponad 50 państwach, szacuje się, że obecnie działa ich już ponad 270, z czego około 54 w Europie. Autorka podkreśla, że ww. rodzaj finansowania jako jedyny związany jest z religią i z niej się wywodzi, dlatego też opiera się na podstawowym akcie prawnym, którym jest Koran. Istotnymi cechami tego systemu są: riba (zakaz pobierania nienależnych opłat, w tym odsetek), gharar (niedozwolona asymetria informacyjna stron umowy), maisir/quimar (hazard) a także nieuczciwa reklama. Obrót generowany przez te instytucje wynosi ok. 500 mln dolarów, natomiast stopa wzrostu plasuje się na poziomie 15% rocznie. Wśród europejskich instytucji działających zgodnie z szariatem (tj. z zasadami prawa islamskiego) wymienia się Gatehouse Bank plc oraz Islamic Bank of Britain. B. Paxford zwraca ponadto

³⁰ / B. Paxford: Finansowanie islamskie. <http://www.rp.pl>

uwagę, że aktywizacja państw islamskich w sferze inwestycji ogólnoswiatowych wpłynie na konieczność stosowania ww. systemu finansowego w wielu krajach, w tym w Polsce.

Na konieczność weryfikacji wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości zwraca także uwagę m.in. L. Michalczyk³¹, który wskazał, że współczesne postawy praktyki zarządzania wyodrębniają w rachunkowości trzy nurty: inżynierię rachunkowości (minimalizowanie ryzyka przy maksymalizowaniu nagrody, księgowość kreatywną (maksymalizującą korzyści) i księgowość prakseologiczną (tradycyjna, bierna rola rachunkowości). Jak podaje ww. autor, powyższe rozróżnienie wynika z relacji z koncepcją teorii decyzji, jednakże z dalszej części wywodu wywnioskować można, że istotną rolę odgrywa również różnorodność form prawnych i organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw.

Finanse i rachunkowość są zatem kolejną dziedziną, w której zauważa się wpływ globalizacji oraz informatyzacji procesów.

5. Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami rzeczowymi

Przegląd współczesnych koncepcji związanych z zarządzaniem zasobami rzeczowymi (materialnymi) należy przeprowadzić z trzech punktów widzenia. Pierwszy, wynika z powszechności technologii informatycznych; drugi z tempem rozwoju technologicznego, a co się z tym wiąże koniecznością ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa; trzeci związany jest z koncepcjami logistycznego przygotowania i prze-

³¹ / L. Michalczyk: Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. „Przegląd organizacji”, 2/2011

prowadzenia procesu produkcji oraz logistycznego obrotu towarami i usługami.

W erze digitalizacji nawet pojęcie zasobów rzeczowych nosi znamiona wirtualności, gdyż powstało wiele dóbr które egzystują w formie cyfrowej (np. zapis obrazu, dźwięku, pliku tekstowego, itp.). Informatyzacja związana jest także z powszechnym piractwem i hakerstwem, czyli zjawiskami kradzieży i nielegalnej dystrybucji dóbr cyfrowych (programów, filmów, piosenek, itp.), naruszaniem poufności informacji i danych. Zarządzanie w zasobami materialnymi w tym zakresie koncentruje się przede wszystkim na metodach i technikach zapewnienia bezpieczeństwa systemów, baz danych, czy obrotu gospodarczego w internecie.

Dużego znaczenia we współczesnym świecie nabrała także problematyka ochrony własności intelektualnej, czemu poświęca się słusznie wiele publikacji. Co najważniejsze ochrona majątku intelektualnego została dostrzeżone przez praktykę gospodarczą jako kluczowy czynnik sukcesu.

Natomiast w zakresie logistycznej sfery funkcjonowania przedsiębiorstw dostrzega się stosowanie koncepcji wywodzących się z koncernów japońskich. Na przykład w fabrykach MAN i VW stosuje się zasady Kaizen, Kanban i system just-in-time³². Rozwiązania te wspomagane są poprzez outsourcing.

Jak warto zauważyć, także w sferze zarządzania zasobami materialowymi ogromny wpływ mają tendencje efektywnego wykorzystania technologii dla usprawnienia procesów funkcjonowania na rynku globalnej konkurencji.

³² / szczegółowy opis wskazanych koncepcji i ich zastosowania w fabrykach MAN i VW opisano w książce K.Czainskiej: Odkryć zarządzanie... Op.cit

6. Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z funkcjonowaniem organizacji w otoczeniu

Koncepcje związane z funkcjonowaniem organizacji w otoczeniu stanowią grupę, w której przedstawiono wskazania różnych autorów dotyczące zasad kooperacji, konkurencji, zachowań strategicznych i transferu zasobów. Powyższymi zagadnieniami zajmują się głównie specjaliści od zarządzania strategicznego, marketingu, logistyki, finansów, itp. czyli teoretycznie wszystkie grupy specjalistów wskazane w powyższych klasyfikacjach. Jednakże, w przypadku koncepcji związanych z otoczeniem organizacji specjaliści skupiają się na wymianie zasobów pomiędzy organizacją a otoczeniem, a nie ich wewnętrzną alokacją. Ponadto, w grupie teorii związanych z zewnętrzną sferą przedsiębiorstwa zidentyfikowano również koncepcje określające formy egzystencji podmiotów na rynku, czyli preferowane układy właścicielskie, formy prawne, sfery funkcjonowania, itp. Najczęściej wymienianymi koncepcjami w grupie teorii:

- a) transferu zasobów były: benchmarking, outsourcing,
- b) egzystencji rynkowej: klastry, formy konsolidacji sektorowej, CSR.

Zależność pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem analizowana była od najstarszych czasów. Jak wskazuje J. Polowczyk³³ „o niepewności wynikającej z nieprzewidywalności zdarzeń pisał w starożytności Ksenofont. Pisali o niej także strategowie wojskowi, chiński wódz Sun Tsu oraz pruski generał C. von Clausewitz – prekursorzy zarządzania strategicznego”. Współczesne opracowania skupiające się na kwestii zasobowej i egzystencjalnej nie stanowią zatem zdecydowanej nowości nauko-

³³ / J. Polowczyk: Przyczynek do ewolucji nauk ekonomicznych na przykładzie ekonomii i nauk o zarządzaniu. „Przegląd organizacji”, 2/2009

wej. Poszukując natomiast najlepszej formy lub wzorca funkcjonowania w otoczeniu wyodrębniono koncepcje benchmarkingu oraz outsourcingu.

K. Zimniewicz definiuje benchmarking jako „porównanie się z najlepszymi, dorównanie im, orientację na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów”³⁴. Teoria tak oczywista, że sprawia wrażenie nie mieć sensownych podstaw metodycznych, a jedynie logiczne i racjonalne podłoże postępowania. Jednakże opracowano szczegółowe etapy postępowania, które zgodnie z opinią twórców tej koncepcji, należy stosować przy jej zastosowaniu, są to mianowicie³⁵: wyznaczenie obiektu benchmarkingu (czyli określenie przedmiotu, procesu, itp. wymagającego usprawnienia), analiza wewnętrzna (ściśle związana z wyznaczonym obiektem benchmarkingu), wyznaczenie partnera (wzorca, punktu odniesienia), analiza partnera (przy zastosowaniu wszelkich metod analizy bezpośredniej i pośredniej), ocena wyników oraz planowanie i realizacja zmian oraz doskonalenie. Rozszerzoną metodykę benchmarkingu opracował G. J. Balm, który wyszczególnił 15 następujących etapów³⁶:

A. Autoanaliza:

1. określenie klientów,
2. ustalenie dobrych mierników,
3. skontrolowanie i ulepszenie procesu.

B. Prebenchmarking:

4. ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu,

³⁴ / K. Zimniewicz: Op.cit., str. 11

³⁵ / K. Zimniewicz: Op.cit., str. 14-19

³⁶ / Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, str. 110-111

5. wybranie partnera do benchmarkingu,

6. dobranie różnych źródeł informacji.

C. Benchmarking:

7. zebranie i uporządkowanie danych,

8. ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących,

9. oszacowanie przyszłych wyników.

D. Postbenchmarking

10. przedstawienie wyników benchmarkingu,

11. ustalenie celów i określenie planu działania,

12. wdrożenie udoskonaleń i zapewnienie sukcesu.

E. Przegląd i dostosowanie

13. skontrolowanie integracji benchmarkingu,

14. oszacowanie zaawansowania wdrożenia i reaktualizacja celów,

15. realizacja zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego.

Benchmarking jako idea powielania dobrych praktyk i rozwiązań jest oczywiście bardzo istotna, a nawet uznać ją należy za czynnik rozwoju branży, czy danego sektora. Zastosowanie benchmarkingu oprócz niewątpliwiej, domniemanej korzyści polegającej na usprawnieniu funkcjonowania organizacji (lub tylko jej części) może powodować jednak wiele zagrożeń, zwłaszcza dla danego przedsiębiorstwa naśladowczego. Głównym błędem związanym z benchmarkingiem jest bezkrytyczne kopiowanie rozwiązań, nieuzasadnione i niepoprzedzone wnikliwą analizą porównawczą danych przedsiębiorstw (wzorcowego i naśladowczego). Kolejnym zagrożeniem jest fakt nieumiejętnej i upraszczającej identyfikacji czynników sukcesu przedsiębiorstwa wzorcowego. Oba wskazane zjawiska powodują, że często idealizując jakieś przedsiębiorstwo, a nie znając prawdziwych czynników jego sukcesu wdrożymy wybiórczo zmiany, które są

co prawda istotne, ale czynnikami sukcesu stają się dopiero w ujęciu całościowych, systemowych rozwiązań przedsiębiorstwa wzorcowego. Przykładowo, uznamy, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa „X” jest nowoczesna linia technologiczna, a w związku z tym będziemy się starali wdrożyć takie samo rozwiązanie w przedsiębiorstwie „Y”. Tymczasem sukces przedsiębiorstwa „X” to synergia linii technologicznej, rozwiązań logistycznych i układów biznesowych menedżerów. Benchmarking jest zatem zalecany, ale raczej jako rozwiązanie, które powinno być stosowane przy wystarczającej wiedzy zarówno o przedsiębiorstwie wzorcowym, jak i o metodyce jego zastosowania.

Outsourcing to kolejna koncepcja zarządzania, którą teoretycy definiują poprawnie, a praktycy bardzo często myślą z umową zlecenie, czy umową o dzieło, czy podwykonawstwem. Zgodnie z podstawową definicją³⁷ outsourcing to możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa. D. Bąk-Grabowska i A. Jagoda³⁸ zaprezentowały typy outsourcingu w zależności od różnych kryteriów: przedmiotu kontraktu (outsourcing funkcji i usługi), zakresu wydzielenia (pełen outsourcing i co-sourcing), formy powiązania (umowa kontraktowa i wydzielenie kapitałowe), źródła zasobów ludzkich (co-sourcing i leasing specjalistów) oraz lokalizacji przedsiębiorstwa outsourcingowego (w granicach państwa, za granicą w państwie bliskim geograficznie i kulturowo oraz za granicą w państwie odległym geograficznie i kulturowo). W literaturze³⁹ wskazuje

³⁷ / Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości... Op.cit., str. 116

³⁸ / D. Bąk – Grabowska, A. Jagoda: Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania. „Przegląd organizacji”, 3/2009

³⁹ / patrz: K. Zimniewicz: Op.cit., str. 33-35

się następujące zalety outsourcingu: obniżenie kosztów, efektywniejsze zarządzanie czasem, płynne dostosowanie się do sezonowości zjawisk (np. sprzedaży, produkcji), itp. Wymienia się także istotne wady, takie jak: brak kontroli nad jakością, rozmycie (a nawet zatarcie) wizerunku przedsiębiorstwa w percepcji klientów, czy presję na obniżkę ceny wyrobu końcowego.

Dużo uwagi w publikacjach specjalistycznych poświęca się analizie różnych form konsolidacji sektorów. Wysoki poziom konkurencyjności wielu branż (np. bankowej, motoryzacyjnej, edukacyjnej, farmaceutycznej, itd.) wymusza zawieranie aliansów, czy sprzyja przejęciom w celu wzmocnienia pozycji rynkowej. Konsekwencją praktyk biznesowych stają się badania efektywności takich rozwiązań z punktu widzenia nauki o zarządzaniu. Przeglądu ww. badań dokonał m.in. W. Sroka⁴⁰ wskazując na różnorodność podejść metodycznych (ilościowych i jakościowych).

Często omawianą formą konsolidacji zasobów finansowych i ludzkich, której efektem ma być zwłaszcza dokonywanie innowacyjnych przedsięwzięć są klastry. Jak podaje Ślepko⁴¹ za M.E. Porterem „klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących”. Klastry jako gospodarcza forma organizacyjna są nowością, ale można zaryzykować tezę, że idea klastrów nawiązuje do

⁴⁰ / W. Sroka: Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia. „Przegląd organizacji”, 1/2009

⁴¹ / M. Ślepko: Umiejdzynarodowienie klastrów gospodarczych. „Przegląd organizacji”, 12/2009

zasad transferu wiedzy w cechach rzemieślniczych. Jako podkreśla Goetz⁴² klastry są bowiem ośrodkami wymiany wiedzy i doświadczenia oraz stanowią źródło kształtowania postaw przedsiębiorczych w określonych sektorach rynkowych.

Koncepcją powszechnie znaną wśród teoretyków, ale mało rozpoznawaną w praktyce gospodarczej jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR), którą P. Hąbek i E. Pawłowska⁴³ definiują jako „dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron”. Wspomniane autorki powołując się na raporty badań przeprowadzonych zarówno wśród przedstawicieli świata biznesu jak i wśród polskich studentów nauk ekonomicznych wskazały problem dużego braku wiedzy w zakresie CSR, zarówno w zakresie terminologicznym (dot. podstawowych pojęć związanych z CSR), ekonomicznym (dot. kosztów wdrażania CSR), merytorycznym (dot. narzędzi implementacji CSR w przedsiębiorstwie), filozoficznym (dot. fundamentów ideologicznych), historycznym (dot. pochodzenia koncepcji CSR) i etycznym (dot. znaczenia postaw etycznych w życiu gospodarczym). Wynika z tego, że koncepcja w założeniach swych szczytna i zasadna przegrywa w praktyce z rachunkiem ekonomicznym, lenistwem intelektualnym i wygodnictwem zarówno biznesmenów jak i klientów. M. Marcinkowska⁴⁴ podaje, że w badaniach nad oceną wyników zastosowania przez organizację CSR

⁴² / M. Goetz: Clusters – environment for entrepreneurship? “Innovative Management Journal”, Grudzień 2008

⁴³ / P. Hąbek, E. Pawłowska: Społeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów. „Przegląd organizacji”, 2/2009

⁴⁴ / M. Marcinkowska: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań. „Przegląd organizacji”, 12/2010

występuje duża rozbieżność, zwłaszcza w pomiarze wyników społecznych i ekologicznych. Wspomniana autorka konkluduje jednak, że „fakt włączenia do swej strategii idei CSR nie może być powodowany pragnieniem osiągnięcia dodatkowych zysków; musi to być raczej świadoma decyzja, wywołana chęcią uwzględnienia w działalności biznesowej kwestii odpowiedzialności i autentycznego zaangażowania”⁴⁵.

Podsumowanie

Przedstawione koncepcje stanowią zaledwie niewielką namiastkę szerokiego wachlarza teorii i nurtów pojawiających się we współczesnej nauce o zarządzaniu. Zauważa się naturalną ewolucję koncepcji w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Jak stwierdził T. Sobczak nigdy nie było i nie ma przepaści między starymi i nowymi koncepcjami, także w świecie polskiej nauki o zarządzaniu⁴⁶. Niestety nadal istnieje luka pomiędzy teorią a praktyką życia gospodarczego, zwłaszcza w obszarze MSP, a jest to istotne jeśli weźmiemy pod uwagę raport GUS, z którego wynika, że w 2010 r. 96,8% wszystkich przedsiębiorstw stanowiły właśnie przedsiębiorstwa z sektora MSP⁴⁷. Na pewno fakt braku zainteresowania wiedzą zarządczą wynika z tego, że przedsiębiorcy wolny czas przeznaczają na poznawania ciągle zmieniających się przepisów oraz zasad rozliczeń np. podatkowych. Pozytywnym zjawiskiem jest jednakże wzrost wykształcenia społeczeństwa polskiego, a tym samym przedsiębiorców, duża ilość szkoleń tematycznych finansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz powszechny dostęp do informacji biznesowych. Kwestia wykorzystani

⁴⁵ / M. Marcinkowska: Op.cit., str. 5

⁴⁶ / patrz: T. Sobczak: W kwestii uzupełnienia luki o ewolucji nauk o zarządzaniu w Polsce. „Przegląd organizacji”, 9/2010

⁴⁷ / G. Stefańska: Sektor MSP a Polska gospodarka. <http://www.gazetafinansowa.pl>

zatem wszystkich tych możliwości zarówno przez menedżerów małych jak i dużych przedsiębiorstw stanowić będzie czynnik prawidłowego rozwoju gospodarki.

Bibliografia

Bąk – Grabowska D., Jagoda A.: Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania. „Przegląd organizacji”, 3/2009

Bizoń – Górecka J.: W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty. „Przegląd organizacji”, 2/2009

Chodak G.: E-commerce narzędziem globalizacji handlu. „Przegląd organizacji”, 6/2010

Cieciura M.: Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań. Visja Press&IT, Warszawa 2006

Cieślukowska D., Kownacka E., Olczak E., Paszkowska-Rogacz A.: Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe. KOWEZiU, Warszawa 2006

Crisp R., Turner R.: Psychologia społeczna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

Czainska K., Odrakiewicz P., Sworowski T.: Evolute Polska. Projekt badawczy. Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2009

Czainska K.: Intramobility versus cost centers in Project structures – revised case. [w:] Leveraging Global Competitiveness for Organizational Excellence. Handbook of Management Cases, red. H.P. Gupta, T.Thatchenkery, MacMillan & Institute of Management Education, New Delhi – Ghaziabad 2010

- Czainska K.: Odkryć zarządzanie. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010
- Ćwiklicki M.: Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami. „Przegląd organizacji”, 4/2010
- Fink G.: Collectiva Culture Srock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical contemplations, [w:] 3xin in business – Inventing – Innovating – Interpreting, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, PWSBiJO, Poznań 2008r.
- Goetz M.: Clusters – environment for entrepreneurship? “Innovative Management Journal”, Grudzień 2008
- Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Hąbek P., Pawłowska E.: Społeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów. „Przegląd organizacji”, 2/2009
- Hofstede G.: Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill UK, London 1991
- Hryniewicz J. T.: Globalizacja – rachunkowość geopolityczna. „Przegląd organizacyjny”, 3/2009
- Kozarkiewicz A., Łada M., Soderholm A.: Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami. „Przegląd organizacji”, 1/2009
- Krupski R.: O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej. „Przegląd organizacji”, 3/2009
- Lizak D.: Zasobowy charakter kapitału ludzkiego. „Przegląd organizacji”, 2/2009
- Macias J.: Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku. „Przegląd organizacji”, 5/2009

Macias J.: Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym. „Przeгляд organizacji”, 1/2009

Michalczyk L.: Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. „Przeгляд organizacji”, 2/2011

Micklethwait J., Wooldridge A.: Szamani zarządzania. Wydawnictwo Zysk i S-ka

Marcinkowska M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań. „Przeгляд organizacji”, 12/2010

Oswick C., Hanlon G., Jones P. J.: Inventing and interpreting globalization: a discursive analysis. [w:] 3xin in business – Inventing – Innovating – Interpreting, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2008, str. 125-127

Paxford B.: Finansowanie islamskie. <http://www.rp.pl>

Polowczyk J.: O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni. „Przeгляд organizacji”, 9/2009

Polowczyk J.: Przyczynek do ewolucji nauk ekonomicznych na przykładzie ekonomii i nauk o zarządzaniu. „Przeгляд organizacji”, 2/2009

Project Management Institute (PMI) – IT Project Specialist!. Wywiad z R. Mielczarkiem udzielony dla „Innovative Management Journal”, Nr 3, Maj 2009

Sidor – Rządowska M.: Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Oficyna Wydawnicza Wolters-Kluwer, Kraków 2006

Sobczak T.: O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce. „Przeгляд organizacji” 10/2009

Sobczak T.: W kwestii uzupełnienia luki o ewolucji nauk o zarządzaniu w Polsce. „Przeгляд organizacji”, 9/2010

Sroka W.: Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia.
„Przegląd organizacji”, 1/2009

Stefańska G.: Sektor MSP a Polska gospodarka.

<http://www.gazetafinansowa.pl>

Ślepko M.: Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych. „Przegląd organizacji”, 12/2009

Wojtaszczyk K.: Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy. „Przegląd organizacji”, 1/2010

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody.

Red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000

Zastempowski M.: Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki. „Przegląd organizacyjny”, 3/2009

Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

www.coachinginstitute.biz