

Bogdan Nogalski*

O monografii Zbigniewa Pastuszaka pt. *Przedsiębiorstwo w gospodarce 4.0. Chmura zarządzania* słów kilkaset**

Główny *leitmotiv*, tj. przesłanie omawianej monografii, wynika z podejścia sytuacyjnego. Jest to przemyślenie/pogląd (moim zdaniem w pełni słuszny i uzasadniony), w którym Autor – z perspektywy naukowej – przyjmuje, że przedsiębiorstwa funkcjonują w środowisku **określonych** paradygmatów zarządzania. Paradygmaty wraz ze zmianą warunków wewnętrznych i zewnętrznych winny, a nawet muszą ulegać dyfuzji i zmianom, często głębokim. Na tym tle Z. Pastuszak formułuje zasadnicze pytanie o nowe paradygmaty zarządzania, które będą określały nowe realia gospodarcze, oparte na nowych, wirtualnych technologiach, ale także bazujące na nowych cechach społeczeństwa postinformatycznego. Nowe paradygmaty winny odzwierciedlać nowe wyzwania, zawierać nowe narzędzia poznawcze i umożliwiać właściwy opis i właściwe zrozumienie nowej sytuacji.

Zatem Autor w obliczu zachodzących aktualnie zmian i rodzących się wyzwań społeczno-gospodarczych (w tym także technologicznych) związanych z gospodarką 4.0, gospodarką czwartej fali, ale i też tworzącej podstawy gospodarki 5.0, gospodarki piątej fali, idąc za wskazaniem A.K. Koźmińskiego o *konieczności przewietrzenia paradygmatów*¹, dokonuje w ocenianej pracy skutecznej próby odpowiedzi na to zasadnicze pytanie. Opiera ową próbę na własnych wieloletnich badaniach i prowadzonych



analizach nad kształtem, formami i funkcjonowaniem zwłaszcza przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie (PZT), zmierzając w monografii do wskazania i zbudowania adekwatnego dla nich paradygmatu zarządzania w warunkach gospodarki 4.0 i jej ewolucji w kierunku gospodarki 5.0.

W mojej ocenie treść książki określa nowe horyzonty badawcze. Proponowany **model chmury zarządzania** jako skuteczny paradygmat zarządzania dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie wskazuje² jednocześnie liczne obszary i zagadnienia wymagające prowadzenia dalszych badań i analiz. Ich zadaniem jest rozwijanie proponowanego paradygmatu. Tym samym Autor formułuje zadania badawcze, których realizacja i uzyskane rezultaty winny stanowić kolejny krok na drodze postępu w nauce.

Monografia autorstwa Z. Pastuszaka jest ciekawa poznawczo i godna zainteresowania z kilku co najmniej, wymienionych niżej powodów.

- Stanowi dzieło cenne, opracowane wzorowo na podstawie pogłębionych badań dedukcyjnych, a jednocześnie ukierunkowane – w analizach i badaniach oraz rekomendacjach poznawczych – na innowacyjny rozwój przedsiębiorstw (zwłaszcza

* Prof. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski – Honorowy Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk; Uniwersytet WSB MERITO w Gdańsku; e-mail: bogdannogalski.bn@gmail.com, e-mail: bnogalski@wsb.gda.pl.

** Monografia ukazała się nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2023.

¹ Jak pisał A.K. Koźmiński: „Jeśli środowisko badaczy, edukatorów i ekspertów w dziedzinie ekonomii i zarządzania chce zachować znaczenie, prestiż, popularność [...], to musi gruntownie przewietrzyć swoje paradygmaty i zakwestionować wiele prawd uznawanych dotąd za niepodważalne”. Koźmiński A.K. (2018), *Czerwony turban, czyli nauka wobec wyzwań przyszłości*, „Rzeczpospolita”, s. A24, 8.11.2018 (s. 21 monografii).

² Zgodnie z drugą przesłanką teorii paradygmatów T. Kuhna.

przedsiębiorstw zaawansowanych technologii) poprzez wykorzystanie kategorii paradygmatu zarządzania w postaci **modelu chmury zarządzania**. Jej Autor, w wymiarze epistemologicznym, w udatny sposób podejmuje i przedstawia zagadnienia związane z holistyczną konceptualizacją PZT w przestrzeni paradygmatycznej w warunkach zachodzących zmian i przeobrażeń rozwojowych gospodarki 4.0 i 5.0. Po dogłębnej analizie teoretycznej wskazuje na nowy potencjał i potrzebę – w tych warunkach – konceptualizacji adekwatnych paradygmatów zarządzania, zwłaszcza w odniesieniu do współczesnych PZT, ponieważ w wyniku wypracowania koncepcji paradygmatu zarządzania w postaci **modelu chmury zarządzania**, kształt, forma i funkcjonowanie PZT stają się niejako bardziej przyswajalne, jak również adaptacyjne w różnych jej kontekstach relacyjnych (np. społecznych, ekonomicznych, kulturowych, sieciowych, technologicznych itp.).

- Zawiera logiczną, staranną, wielostronną, a zarazem pogłębioną (opartą na metodzie analogii³) analizę i diagnozę teoretyczną prowadzącą finalnie do zbudowania nowego paradygmatu zarządzania w postaci tzw. **chmury zarządzania** (*cloud management*)⁴, odpowiadającego warunkom funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce 4.0. Ów paradygmat, choć jest intuicyjnie odczuwalny, to jednak w realiach polskiej teorii i praktyki zarządzania jest w niedostatecznym stopniu uświadamiany i bardzo słabo rozpoznany zarówno teoretycznie, jak i empirycznie. Autor koncentruje się w monografii na rozpoznaniu tego pierwszego aspektu, mianowicie na metodyce postępowania i teoretycznej drodze dojścia do sedna i zdefiniowania tego paradygmatu oraz zbudowania założeń ułatwiających jego operacjonalizację⁵. W przyjętym postępowaniu metodycznym i budowie założeń Autor nie pomija ważnych źródeł wytworzonych w języku polskim, jak i pochodzących z najnowszych publikacji obcych, głównie anglojęzycznych. Wykorzystana literatura

³ Do chmury obliczeniowej (*cloud computing*).

⁴ Według Autora ...**Chmurę zarządzania** (*cloud management*) określamy model zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem) umożliwiający wszechobecny, wygodny, dostęp sieciowy na żądanie do współdzielonej puli konfigurowalnych zasobów organizacyjnych (infrastruktury produkcyjnej, infrastruktury informatycznej, zasobów ludzkich, kapitału relacyjnego, kapitału finansowego, dostawców, partnerów logistycznych i innych zasobów niezbędnych do bieżącej działalności organizacji), które można szybko zapewnić i wykorzystać przy minimalnym wysiłku związanym z zarządzaniem nimi lub interakcjami z dostawcami tych zasobów. Dostęp ten jest możliwy dzięki zastosowaniu rozwiązań cyber-fizycznych za pośrednictwem chmury obliczeniowej (*cloud computing*); s. 240.

⁵ Patrz rozważania i opisywane obiekty w rozdziale 5, podpunkty 5.5.2 do 5.5.7.

stanowi obszerny zbiór, łącznie ok. 700 źródeł, a jej spis zajmuje prawie 50 stron (sic!). Oparty na niej sposób myślenia o badanym zagadnieniu wzbudza z jednej strony u czytelnika poczucie wiarygodności, iż dociekania i formułowanie propozycji rozwiązań oparte są na solidnych i szerokich podstawach, z drugiej zaś pokazuje – dzięki dokonaniem wywodowi – iż przedstawiona przez Autora propozycja nowego paradygmatu, jego kształt i założenia, są pomysłem oryginalnym, autorskim i pozostają w znacznej mierze nieprzyswojone jeszcze przez środowisko naukowe nauk o zarządzaniu i jakości (NoZiJ). Brak wiedzy, brak zdefiniowania założeń nowych paradygmatów zarządzania organizacjami uniemożliwia lub utrudnia właściwe określenie trendów rozwojowych, a w efekcie ogranicza możliwości adaptacji przedsiębiorstw do zachodzących zmian oraz przewidywania kierunków dalszego rozwoju. Z tego m.in. powodu uważam, że monografia Z. Pastuszaka zasługuje na szczególne uznanie. Jej Autor jest postacią, która od wielu lat zajmuje się badaniem problematyki zarządzania technologią informacyjną osadzaną przez Autora w różnych kontekstach subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości, odnoszonych m.in. do takich nurtów/obszarów w NoZiJ jak zarządzanie innowacjami, zarządzanie produkcją i usługami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie logistyką, metodologia nauk o zarządzaniu i jakości, czy też studia krytyczne w naukach o zarządzaniu i jakości.

- Zawiera udane – osadzone na poprawnie zbudowanym fundamencie metodycznym – połączenie wątków dwóch podejść badawczych, mianowicie diagnostycznego i prognostycznego (zilustrowanych m.in. na rysunkach; patrz rys. 1–3 prowadzące wprost do osiągnięcia dwóch zasadniczych celów⁶ naukowych monografii). Dochodzenie do

⁶ **C.1.** Pierwszy cel, o bardzo wyraźnym **charakterze diagnostycznym**, stanowi identyfikacja, analiza i systematyka różnorodnych czynników (zarówno egzogenicznych, zewnętrznych, jak i endogenicznych) determinujących zakres, kierunki, etapy i spodziewane efekty dyfuzji paradygmatów zarządzania, charakterystycznych dla rozwiązań gospodarki czwartej fali, a jednocześnie przekładających się na występowanie szeregu dylematów rozwojowych, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa i gospodarki w perspektywie nadchodzących, kolejnych rewolucji technologicznych. Chodzi głównie o dylematy rozwojowe pojawiające się w wyniku przebiegu i rozprzestrzeniania się procesów gospodarczych bazujących na internecie przemysłowym i permanentnej digitalizacji wszelkich wymiarów otoczenia społeczno-gospodarczego współczesnych organizacji. **C.2.** Drugim celem naukowym, wpisującym się w **nurt prognostyczny**, jest próba kompleksowego ujęcia zmian technologicznych i organizacyjnych, charakterystycznych dla gospodarki czwartej fali oraz określenia ich wpływu na zmianę podejścia do zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami poprzez określenie założeń do konstrukcji nowego paradygmatu zarządzania, jakim jest – w analogii

pierwszego z nich Autor słusznie oparł na twórczej analizie fundamentalnych prac teoretycznych m.in. A. Afuah, T.H. Davenporta, W.H. DeLone’a, H. Mintzberga, M.E. Portera, J.B. Quinna i G. Morgana, jak również najnowszych źródłach poświęconych tej tematyce. Dochodzenie do drugiego z nich słusznie wywodzi ze stwierdzenia, że imperatywem rozwoju współczesnych gospodarek oraz ich rozwoju w najbliższej przyszłości będzie coraz szybsze wdrażanie coraz nowszych rozwiązań, opartych na coraz nowszych technologiach, głównie cyfrowych, gwarantujących autonomię, dynamikę oraz samodzielność decyzyjną nowych organizacji i systemów gospodarczych. Udatne połączenie obu wątków metodycznych powoduje, że każdy kolejny rozdział zawiera przegląd lub istotne odniesienia do źródeł, opierając na nich teoretyczną konceptualizację, komentarz do prezentowanych wyników badań wtórnych oraz wynikające z nich wnioski teoretyczne (m.in. zaszyfrowane w postaci syntetycznej w kluczowych trzech pytaniach badawczych⁷ oraz przyjętej tezie⁸), umożliwiając w ten sposób zarówno proces diagnozy (ukierunkowany na realizację C.1), jak i projektujący proces budowania prognozy (ukierunkowany na realizację C.2), a także wskazując na to, że kierunki dyfuzji paradygmatów zarządzania w gospodarce 4.0 (ale też tworzącej podstawy gospodarki 5.0) podlegają sieciowym efektom zewnętrznym i są determinowane w większym stopniu zmianami kreatywności i innowacyjności organizacyjnej człowieka niż samymi zmianami technologicznymi otoczenia makroekonomicznego. Innymi słowy – im wyższe stadium rozwoju gospodarki (w tym gospodarki cyfrowej), tym większego znaczenia nabiera innowacyjność i kreatywność zasobów ludzkich

(lub szerzej kapitału intelektualnego), przy jednocześnie malejącym wpływie oddziaływania czynników technologicznych, które podlegają szybkiej dyfuzji. Technologie bowiem stają się relatywnie łatwiej dostępne niż produkty ich wykorzystania uzyskane dzięki nakładom kapitału intelektualnego. Jest to elegancka i konsekwentnie zastosowana konstrukcja.

Autor nie ukrywa osobistego emocjonalnego zaangażowania w promocję pozytywnych aspektów *chmury zarządzania* jako nowego paradygmatu zarządzania i jego kontekstów w organizacjach gospodarki 4.0 i zaczników gospodarki 5.0. Nadaje to monografii walor swoistej „świeżości”.

To, czym w monografii zajmuje się Autor, stanowi przejaw innowacyjnego, odkrywczego, a zarazem świeżego kontekstowego spojrzenia na zagadnienia gospodarki 4.0 i 5.0, PZT i paradygmaty zarządzania. Staje się ono ważne zwłaszcza w kontekście rozwoju współczesnego biznesu i jego przestrzennego osadzenia materialnego, jak i niematerialnego – wirtualnego (w internecie, w chmurze itp.). Rodzi to określone konsekwencje i problemy teoretyczne, a także praktyczne, które wymagają spójnego metodycznego uporządkowania. Fakt ten – w kontekście ocenianej pracy – stanowi znaczący jej walor. Świadczy o wyjątkowości i oryginalności jego badań. Stawia to Z. Pastuszaka w gronie prekursorów tej tematyki w Polsce, prekursorów wyznaczających – swymi badaniami i publikacjami – nowe kierunki poszukiwań poznawczych w naukach o zarządzaniu i jakości, a idąc dalej, także praktycznych konotacji i zastosowań. Już to świadczy o wybijającej się i dostrzeganej w polskich naukach o zarządzaniu i jakości rekomendowanej publikacji i pozycji naukowej jej Autora. Przygotowana przez Zbigniewa Pastuszaka monografia wnosi do polskich nauk o zarządzaniu i jakości oryginalne koncepcje, czym znakomicie zwięźcza kluczowy kierunek prowadzonej przez niego działalności naukowej. Oceniana praca jest satysfakcjonująca jakościowo, głównie z uwagi na oryginalny charakter naukowy. Inspiruje czytelnika do własnych przemyśleń, tworząc nowe zasoby wiedzy. Wnosi sporo elementów nowości i powiewów świeżości do polskich nauk o zarządzaniu i jakości w sensie poznania naukowego.

* * *

Myślę, że monografia winna zainteresować i spełnić oczekiwania poznawcze szerokiego grona akademickiego, jak również badaczy, konsultantów i praktyków zarządzania organizacjami.

Jako rezultat twórczej i logicznej konceptualizacji rozwiązującej problemy wywołane przez paradygmat, skutecznie przyczynia się do postępu w nauce. Z tego powodu zasługuje na szerokie rozpowszechnienie.

Tęchóm, 23 maja 2023 roku.

do chmury obliczeniowej (*cloud computing*) – chmura zarządzania (*cloud management*). W efekcie celem użytecznym takiego podejścia będzie poszerzenie języka współczesnych nauk o zarządzaniu i jakości o specyficzną terminologię związaną z działalnością przedsiębiorstw w warunkach gospodarki 4.0, opartej technologicznie na rozwiązaniach charakterystycznych dla chmury obliczeniowej.

⁷ Autor stawia w pracy trzy kluczowe pytania badawcze:

P.1. W jaki sposób przedsiębiorstwa asymilują możliwości organizacyjne i nowe technologie do zmiany swojej struktury organizacyjnej, form prowadzonej działalności i – w konsekwencji – zmian systemu zarządzania?; **P.2.** Na ile dotychczas stosowane paradygmaty zarządzania są adekwatne do zmiennych warunków otoczenia?; **P.3.** Czy szerokie spektrum zmian otoczenia i samej organizacji wymaga określenia nowego paradygmatu działania: nowych organizacji, w sieciach nowych relacji i w nowych warunkach technologiczno-społeczno-gospodarczych nowej gospodarki?.

⁸ W pracy sformułowano **tezę**, że paradygmaty zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce czwartej fali mają charakter kontekstualny, ale podlegają szybszej dyfuzji niż obserwowana w poprzednich stadiach rozwoju gospodarki (drugiej i trzeciej fali).