

# METODYKA OCENY SPRAWNOŚCI ZARZĄDZANIA

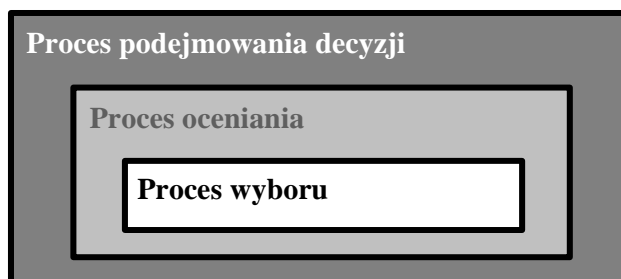
Aleksander GWIAZDA

**Streszczenie:** Ocena sprawności zarządzania jest bardzo złożonym i niejednoznaczny zagadnieniem rozpatrywanym wielokrotnie w zakresie nauk o zarządzaniu. Najczęściej punkt ciężkości problematyki wiązał się z próbą zdefiniowania pojęcia sprawności w sposób opisowy. Pozwalało to jedynie na jakościową ocenę pracy menedżera. W niniejszym opracowaniu przedstawiono propozycję metodyki ilościowej oceny sprawności zarządzania. Obejmuje ona ponowne zdefiniowanie zarówno pojęcia sprawności jak i pojęcia zarządzania.

**Słowa kluczowe:** sprawność zarządzania, ocena, prakseologia.

## 1. Proces oceny jako element procesu decyzyjnego

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na następującą hierarchię działań w procesie podejmowania decyzji: decydowanie, ocenianie, wybór (rys.1). Najszerszy zasięg w tym kontekście ma działanie związane z podejmowaniem decyzji. Węższy zakres obejmuje działanie związane z ocenianiem, a najwęższy z wyborem. Elementy te nie stanowią odrębnych faz, lecz wzajemnie się zawierają.

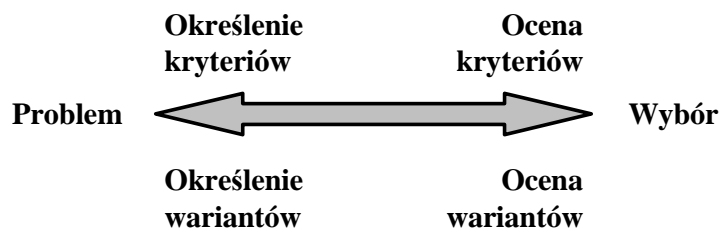


Rys.1. Układ działań w procesie podejmowania decyzji

Wzajemne zawieranie się elementów podejmowania decyzji, oceny i wyboru warunkują, iż analizę metodyki oceny rozpatrywać należy z perspektywy procesu decyzyjnego.

## 2. Chronologia procesu decyzyjnego

Analiza różnych rozwiązań z zakresu podejmowania decyzji pozwala stwierdzić, iż w przypadku procesu decyzyjnego *sensu stricto*, bardzo ważnym jest uświadomienie sobie jego chronologicznej sekwencji. Sekwencję tą rozpoczyna problem a kończy wybór będący materialnym wyrazem decyzji (rys.2).



Rys.2. Chronologiczny układ procesu decyzyjnego

Jak można zauważyć, układ ten obejmuje dwa ciągi równoległe. Jeden jest związany z kryteriami, natomiast drugi z wariantami decyzyjnymi. Wynika to z faktu, iż ciąg kryterialny jest w pewnym zakresie niezależny od ciągu wariantów. Ciągi te łączy wspólnota celów, lecz nie do końca byłoby, aby je wiązać ze sobą w inny sposób. W praktyce decyzyjnej najlepiej, aby obydwie te ciągi realizowały odmienne, współpracujące ze sobą, zespoły. W innym przypadku może dojść do poszukiwania wariantów odpowiadających (w przekonaniu decydenta) kryteriom lub do dobierania kryteriów usprawiedliwiających ulubione warianty.

Zgodnie z tym, co przedstawia powyższy schemat w obydwu ciągach występują takie same procesy: określania i oceny. W procesie określania poszukuje się bądź pola możliwych kryteriów bądź pola możliwych wariantów. Kryteria lub warianty określa się zarówno jakościowo jak i ilościowo podając ich system wartości. Na bazie tak określonych pól dokonuje się oceny określonych kryteriów i określonych wariantów. Celem tej oceny jest wypracowanie oceny wypadkowej i dokonanie wyboru.

### 3. Uwarunkowania procesu decyzyjnego

Przedstawiony poprzednio schemat procesu decyzyjnego jest rozwiązaniem idealnym, które obarczone jest wieloma ograniczeniami, warunkującymi szczegółowe aplikacje z tego zakresu. Ograniczenia te mają wieloraki charakter, co przedstawiono poprzednio prezentując koncepcję układu barier decyzyjnych.

Pierwszą grupą barier są bariery socjologiczne. Wynikają one ze społecznego charakteru pracy menedżera i jego powiązań z organizmem społecznym, którego dotyczy jego decyzje. Po drugie decyzje dość często mają charakter zbiorowy, stąd konieczność dostosowania sztywnej, logicznej metodologii do działań w grupie, w której może panować bardzo duża różnorodność poglądów.

Druga grupa ograniczeń ma naturę psychologiczną. Wiąże się ona zarówno z obiektywnymi ograniczeniami ludzkiej percepcji jak i zdolnościami i inteligencją poszczególnych ludzi podejmujących decyzje. Ograniczenia te wynikają z ograniczenia poziomu analizy faktów, z poziomu wiedzy jednostkowej, z zakresu doświadczenia życiowego, z poziomu edukacji i wielu innych.

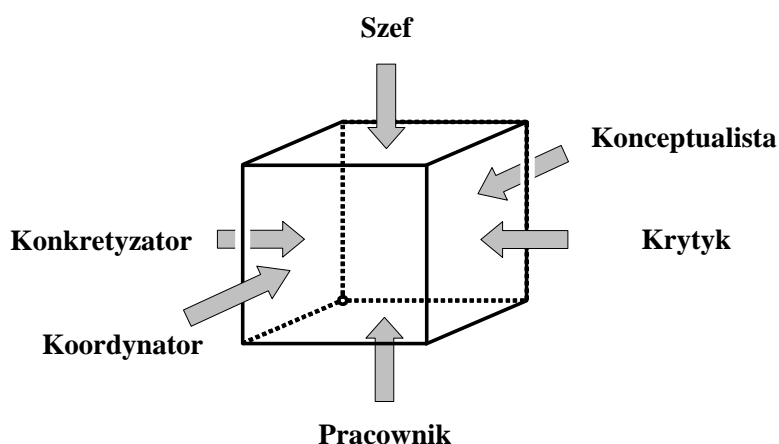
Trzecią grupę ograniczeń stanowią ograniczenia formalne. Wynikają one z braku dopasowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji do jej charakteru i charakteru decydentów. Wspomniane grupy barier będą przedmiotem pogłębionej analizy, by wskazać na specyfikę metodologiczną procesu decyzyjnego.

#### 3.1. Problem zróżnicowania zespołu decyzyjnego

Decyzje grupowe stanowią wyzwanie z tego względu, iż wymagają pogodzenia opinii i sądów wielu różnych osób. Stąd podstawowym problemem jest dobór członków kolegium

decyzyjnego. Analiza literaturowa wskazuje, że grupa, aby była kreatywna, musi być różnorodna. Stąd propozycja systemowego ujęcia składu grupy decyzyjnej bazująca na systemie ról zespołowych.

Prezentowana koncepcja ról nawiązuje do koncepcji ról Belbina (por.: [1], [2]). Belbin wyróżnił w toku swoich badań następujące role zespołowe: Prezesa, Naukowca, Badacza zasobów, Koordynatora, Konkretyzatora, Krytyka, Pracownika zespołu, Administratora, Implementatora, Finalizatora i Specjalistę. Uznał, iż jedynie zespoły, w których członkowie reprezentują te wszystkie role wykazują się pożądaną efektywnością. Natomiast zespoły złożone z członków reprezentujących bardziej jednolity układ ról wykazują się zdecydowanie niższą sprawnością. Jak twierdził wynika z większego poziomu konfliktu ról i zadań im odpowiadających w takich zespołach. Należy podkreślić, że w proponowanych zbiorze ról Belbin nie umiał zdecydowanie wskazać na rolę kierującego zespołem. W jednym ujęciu określał go jako Prezesa, a w innych jako Koordynatora. Podobne niezdecydowanie wykazywał odnośnie ról Administratora i Specjalisty. Po drugie Belbin nie wskazał na żadną strukturę wyróżnionych przez niego ról. Jego układ ról ma charakter raczej deskryptywny. Belbin nie starał się wskazać żadnej ich hierarchii ani wzajemnych powiązań.



Rys.3. System głównych ról zespołu decyzyjnego

Bazując na powyższym podjęto próbę opracowania koncepcji systemu ról zespołowych. Koncepcje tą oparto na modelu przestrzeni nauk, a dokładniej przestrzeni funkcji zarządczych. W przyjętym układzie wskazano na oś główną łączącą rolę zarządczą (Szefa) i rolę Pracownika (rys. 3). Oś ta pokrywa się z osią ujęcia systemowego i prakseologicznego. Na poziomie pośrednim wyróżniono następujące cztery role pomocnicze: Koordynatora, Krytyka, Konceptualistę i Konkretyzatora. Role te można powiązać z funkcjami zastępców zarządzającego zespołem. Odpowiadają one też psychospołecznym kompetencjom wymaganym na tego typu pozycjach.

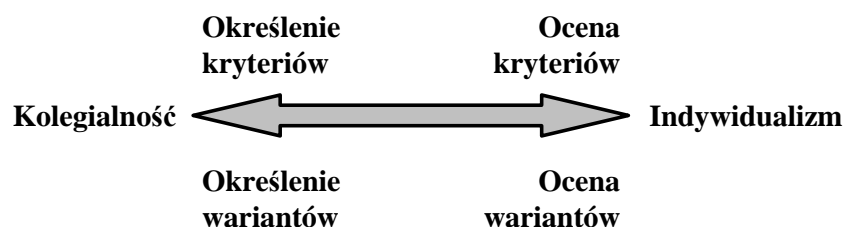
Pierwsza z ról poziomu pośredniego to rola Koordynatora. Wskazuje ona na osobę, której zadaniem jest koordynowanie członków zespołu. Winna cechować ją pewna otwartości i umiejętność negocjowania. Od jej pracy w dużym stopniu zależy sprawność procesów pracy zespołu. Następną rolą jest Krytyk. Zgodnie z Belbinem winien on być cynicznym krytykiem, którego motorem napędowym jest chęć znalezienia błędu. Powoduje

to, że najlepszą osobą do tej roli będzie osoba asertywna o cechach introwertyka. Ponadto winna go cechować duża inteligencja. Konceptualista to druga osoba o dużej inteligencji w grupie. Winien się on zajmować kreowaniem nowych idei w zespole. Zatem rolę tę winna pełnić osoba o raczej flegmatycznym usposobieniu. Najczęściej wykazuje ona cechy introwertyka, zamkniętego w sobie i skupionego bardziej na problemie niż na grupie. Dodatkowo osoba ta winna wykazywać skłonności do nonkonformizmu. Wreszcie ostatnia z ról pośrednich to Konkretyzator. Cechuje go choleryczne i żywe usposobienie. Realizuje się on w pracy. Do realizacji zadań zmusza go wrodzona niecierpliwość. Musi on także wykazywać dużą asertywność oraz nonkonformizm. Związane jest to z jego rolą jako „poganiacza niewolników” [1].

Przedstawiona koncepcja wskazuje również, że zespoły jako takie winny składać się ze zróżnicowanych osób. Przy czym to zróżnicowanie nie dotyczy głównie wykształcenia czy doświadczenia, lecz cech charakterologicznych. Dopiero tak zróżnicowany zespół ma szansę na efektywną pracę.

### 3.2. Problem kolegalności decyzji

Decyzje grupowe muszą być podejmowane jako forma kooperacji uczestników procesu decyzyjnego. Jednakże zasada kolegalności występuje w sprzeczności ze skutecznością decyzji. Im więcej osób tworzy grupę decyzyjną tym trudniej takiej grupie wypracować konsensus. W związku z tym istnieje konieczność wskazania na socjologicznie poprawną formę grupowego dochodzenia do decyzji. Proponowaną koncepcję przedstawiono na rys. 4. Schemat ten wskazuje, które decyzje winny być decyzjami kolegalnymi, a które decyzjami indywidualnymi, pomimo pracy w grupie.



Rys.4. Kolegalność a indywidualizm w procesie decyzyjnym

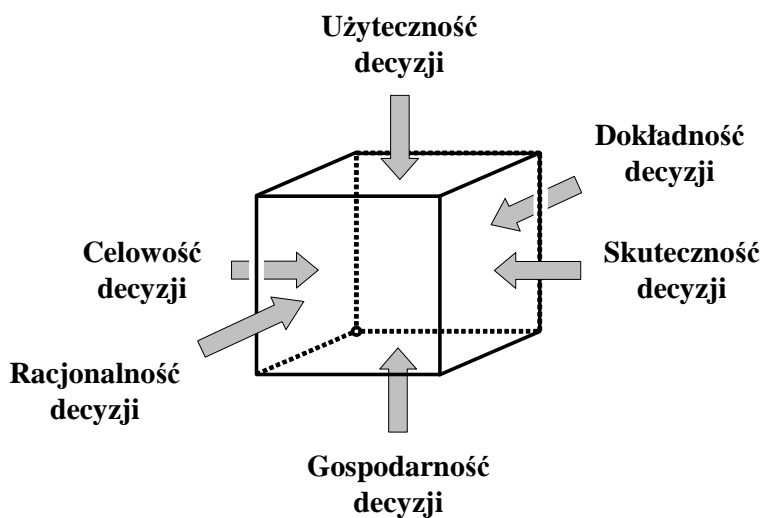
W procesie decyzyjnym kolegalnie należy wypracowywać pole możliwych kryteriów i pole możliwych wariantów. W tym wypadku kolegalność należy rozumieć jako dochodzenie do konsensusu. Oznacza to, że zarówno pole kryteriów jak i pole wariantów muszą być zaakceptowane przez wszystkich członków kolegium decyzyjnego. Jednocześnie takie kolegalne podejście do przedmiotu decyzji spowoduje, że wszyscy członkowie grupy decyzyjnej zostaną zapoznani z analizowaną problematyką, co spowoduje, że ich późniejsze oceny będą bardziej racjonalne.

Natomiast indywidualizm oznacza, że ocenę kryteriów i wariantów pozostawia się do rozstrzygnięcia indywidualnego. Aby wypracować decyzję końcową należy stosować agregowanie ocen cząstkowych wystawionych przez każdego z członków grupy indywidualnie. Agregacja taka może również uwzględniać wagi przypisane poszczególnym członkom zespołu. Operacja ta pozwoli uniknąć zbędnych sporów związanych z indywidualnym patrzeniem na analizowany problem.

#### 4. Prakseologia a podejmowanie decyzji menedżerskich

Prakseologia jako nauka o skutecznym działaniu odgrywa istotną rolę w obszarze podejmowania decyzji menedżerskich. Nauka ta zajmuje się działaniem w znaczeniu celowego, świadomego i dowolnego zachowania się ludzi [3]. Najważniejszym i powtarzalnym elementem takiego działania jest decydowanie. Określane jest ono jako „...dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu...”[4]. Zieleniewski zaznaczył też, że decyzje menedżerskie mają charakter dwuszczeblowy. „...Kierownik kierujący innymi ludźmi co chwila podejmuje decyzje, jak sam ma kierować, ale te jego decyzje zawierają w sobie zarazem drugi szczebel, są decyzjami, jak mają działać kierowani...”.

Podstawowym elementem procesu decydowania jest wybór. Zawiera on w sobie następujące etapy: rejestrację obiektów, wartościowanie obiektów, ustalanie preferencji wśród ocen, ustalanie preferencji wśród obiektów, postanowienie działania na pewnym obiekcie i realizację postanowienia [5]. Elementy te najsilniej uzależnione są od systemu ocen (wzorów). Oceny te winny stanowić pryzmat, przez który patrzy się na problematykę decyzji. Natomiast rozpatrując prace z zakresu prakseologii można zwrócić uwagę, iż prezentowane tam ujęcia kryteriów (wzorów) prakseologicznych mają charakter deskryptywny. Zatem poza określeniem znaczenia danego kryterium bardzo trudno jest wskazać na ich hierarchię i wzajemne powiązania. Zatem w niniejszej pracy podjęto próbę wyznaczenia takiego systemu. System ten, tak jak konstrukcja całej pracy bazuje na koncepcji przestrzeni nauk. Korzystając z tej idei podjęto wysiłek wyznaczenia sześciu głównych kryteriów prakseologicznych, które mogłyby reprezentować poszczególne płaszczyzny tej przestrzeni (rys. 5).



Rys. 5. Koncepcja systemu kryteriów prakseologicznych

W koncepcji tej zawarto następujące kryteria: racjonalność, gospodarność, skuteczność, dokładność, celowość i użyteczność. Należy zaznaczyć, że przedstawione pojęcia opracowano korzystając z: [5], [6], [7]. Zgodnie z tym, co wspomniano powyżej sześciomianowy system kryteriów prakseologicznych konstituowany jest przez sześć kryteriów. Ich

definicje podane zostaną poniżej dla określenia charakteru każdego z głównych walorów prakseologicznych.

Pojęcie skuteczności oznacza osiągnięcie pozytywnego wyniku w efekcie prowadzonego działania (por.: [8]). Ocena ta ma charakter *ex post*, zatem może być wystawiona dopiero po zakończeniu działania. Wskazuje ona na fakt osiągnięcia skutku zamierzonego bądź ułatwienia jego osiągnięcia. Drugie pojęcie celowości oznacza ocenę zgodności wyniku z celem (por. [9], [10]). Wskazuje ona czy działania prowadzą potencjalnie do zdefiniowanego celu. Jest to ocena *ex ante*. Celowość najczęściej wiąże się z kryterium racjonalności, gdyż zazwyczaj to na jego gruncie można oceniać celowość.

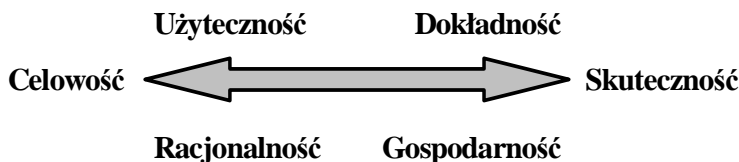
Trzecia ocena, gospodarność oznacza pewną relację między ubytkami a nabytkami (por. [11]). Ocena ta nazywana jest również ekonomicznością, jednakże w niniejszej pracy przyjęto pierwszy termin, gdyż nie wprowadza on stanu niejednoznaczności wymuszającego wskazanie rozróżnienia między ekonomicznością ekonomiczną a ekonomicznością prakseologiczną. Ocena ta w dużej mierze związana jest z zasobami jako jej przedmiotem.

Czwarta ocena ogólna, a mianowicie dokładność, oznacza stopień podobieństwa między wzorem a osiągniętym skutkiem (por. [12], [13]). Dokładność może być oceniana zarówno jako przejaw celowości jak i skuteczności.

Pojęcie racjonalności oznacza ocenę wskazującą, na ile realizowanie celu i osiągnięty skutek odbiegają od zasad postępowania i wzorców wyznaczonych w sposób optymalny na bazie posiadanych informacji (por. [14], [15], [16]). Należy podkreślić, iż najczęściej przez racjonalne rozumie się postępowanie zgodne z kanonami wiedzy naukowej. Ocena ta może wskazać również czy działanie jest celowe lub też czy jest skuteczne.

Wreszcie pojęcie użyteczności oznacza ocenę różnicy między efektem potencjalnym a efektem pożądanym. Jest to, więc ocena zaspokojenia potrzeb. Oznacza ona także pewną aksjologiczną miarę wartości wykorzystywaną na przykład w obszarze nauk ekonomicznych.

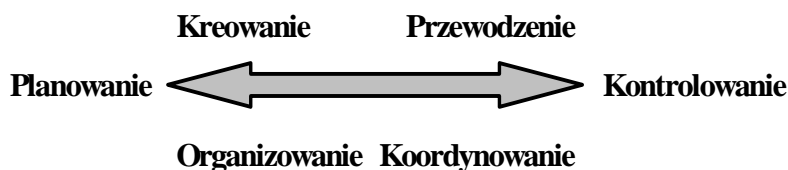
Przedstawiona analiza ocen prakseologicznych wskazuje, iż można je pogrupować na osi czasu, która łączy punkty przed działaniem głównym (*ex ante*) i punkty po nim (*ex post*). Oś tą konstytuują: celowość i skuteczność (rys. 6). Zatem działania przed ich realizacją można oceniać ze względu na celowość, a po zrealizowaniu, ze względu na ich skuteczność. Pozostałe oceny mają charakter pośredni. Oceny racjonalności i użyteczności wykazują charakter bardziej aprioryczny, natomiast oceny dokładności i gospodarności mają charakter bardziej aposterioryczny. Należałoby więc stosować je zgodnie z ich chronologicznym układem. Na przykład planowaną inwestycję oceniać w kategoriach celowości, racjonalności i użyteczności. A zrealizowaną z punktu dokładności, gospodarności i skuteczności. Tak samo ocena pracy pracownika winna być skutecznościowa, a ocena osoby przyjmowanej do pracy celowościowa. Tym sposobem można uniknąć niejednoznaczności ocen działań.



Rys. 6. Układ chronologiczny ocen prakseologicznych

W tym kontekście też należałoby określić proces zarządzania jako proces, którego oceną winna być celowość, jako że menedżer prowadząc swoje działania zmierza dopiero do przyszłego celu. Natomiast podręczniki zarządzania hołdują kryterium skuteczności, które wydaje się być nieadekwatne. Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż angielski termin effectiveness, tłumaczony jako skuteczność, oznacza też szeroko pojęta efektywność (w prezentowanej typologii stanowi ona ocenę gospodarnościowo-skutecznościową). Zatem w literaturze angielskojęzycznej, która dominuje w obszarze zarządzania, pojęcie to ma o wiele szersze znaczenie niż polska skuteczność. Wydaje się, iż lepszym określeniem oceny pracy menedżera, w tym kontekście, byłaby sprawność (ang. efficiency) obejmująca cały wachlarz ocen szczegółowych, przedstawionych powyżej. Nie można bowiem sprowadzić oceny jego pracy do oceny jedynie ex post, bowiem wtedy dopuszcza się ryzyko braku kontroli jego bieżącej pracy.

Można też zwrócić uwagę, że funkcje zarządzania układają się też w podobną sekwencję (rys. 7). Osią tych funkcji jest układ planowania i kontrolowania. To pierwsze jako funkcja wybitnie aprioryczna. Natomiast kontrolowanie jest z natury rzeczy aposterioryczne. Układ ten uzupełniają bardziej aprioryczne funkcje organizowania i kreowania oraz bardziej aposterioryczne funkcje przewodzenia i koordynowania.



Rys. 7. Układ chronologiczny funkcji zarządzania

Porównanie tych układów może wskazywać na podobieństwa między na przykład kryterium celowości a planowaniem lub kryterium skuteczności a kontrolowaniem. Podobne analogie można zauważyć również pomiędzy innymi funkcjami zarządzania i walorami prakseologicznymi.

## 5. Proponowana metodyka oceny sprawności zarządzania

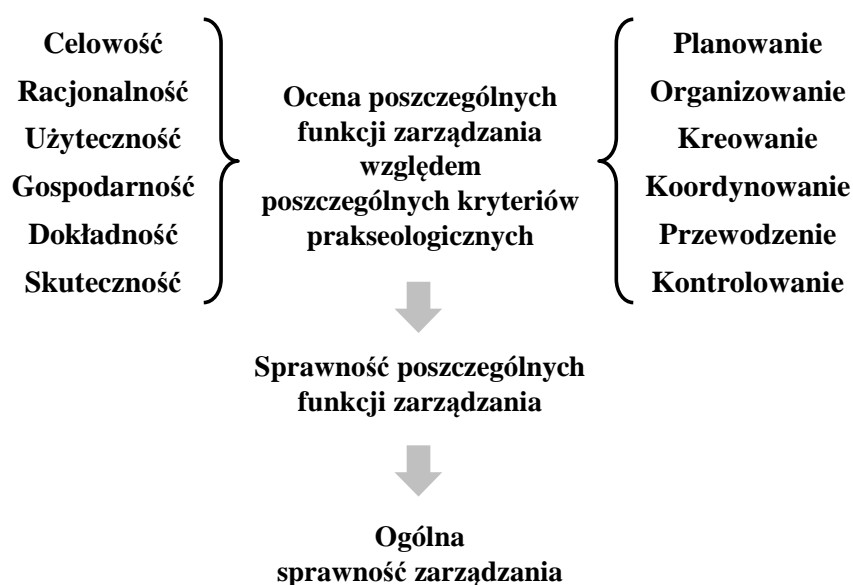
Proponowana metoda bazuje na układzie wyszczególnionych głównych funkcji zarządzania oraz głównych kryteriów prakseologicznych (rys.7). Obejmuje ona trzy podstawowe etapy realizacji.

Podczas etapu pierwszego oceniane są poszczególne główne funkcje zarządzania pod względem spełnienia poszczególnych głównych kryteriów prakseologicznych. Zgodnie z rys. 7 w zakres funkcji głównych zaliczono: planowanie, organizowanie, kreowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Natomiast kryteria prakseologiczne obejmują: celowość, racjonalność, użyteczność, gospodarność, dokładność oraz skuteczność. Zatem w wyniku etapu pierwszego otrzymuje się układ 36 niezależnych ocen procesu zarządzania wskazujących na jego różne aspekty. Układ tych ocen uzyskiwany jest poprzez ankietę lub wywiad od menadżerów ocenianego procesu zarządzania.

Następny etap obejmuje określenie sprawności ogólnej poszczególnych funkcji zarządzania. Etap ten obejmuje zatem agregowanie ocen cząstkowych dotyczących danej

funkcji zarządzania. Otrzymuje się stąd ogólną ocenę sprawności danej funkcji zarządzania będącą uśrednioną wartością ocen cząstkowych po wszystkich składowych kryteriach prakseologicznych. Porównanie ocen sprawności poszczególnych funkcji zarządzania pozwala na określenie, które z nich realizowane są w danym procesie sprawnie, a które trzeba udoskonalić.

W proponowanej metodyce oceny sprawności zarządzania wynik końcowy wyznaczany jest jako agregat sprawności cząstkowych poszczególnych funkcji zarządzania. Stanowi on zatem uśrednioną po wszystkich funkcjach zarządzania ocenę sprawności. Stąd ogólną sprawność zarządzania można określić jako podwójny agregat ocen cząstkowych sprawności funkcji zarządzania.



Rys. 8. Algorytm metodyki oceny sprawności zarządzania (por. [17])

Przedstawiony algorytm (rys. 8) można oceny sprawności zarządzania realizowany jest jako rozwiązanie informatyczne, które łączy indywidualne tablice odpytań z mechanizmem obliczeniowym wskazującym wynik końcowy. Układ pytań ma charakter dwuelementowy. Każdy z oceniających wskazuje bowiem własną, subiektywną ocenę jedynie w zakresie danego kryterium prakseologicznego i danej funkcji zarządzania. Pozwala to maksymalnie wyeliminować z procesu oceny kwestię subiektywności.

## 6. Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja metodyki została z powodzeniem wykorzystana do oceny sprawności zarządzania procesem reform w branży górniczej [17]. Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie wniosków odnośnie badanego procesu zarządzania. Po pierwsze wskazano na zdecydowanie wyższe oceny sprawności w zakresie funkcji twardych. Po drugie, wśród najniższych ocen sprawności znalazły się takie funkcje jak koordynowanie i przewodzenie. Wreszcie po trzecie w zakresie spełnienia poszczególnych kryteriów niskie



wyniki odnotowano w zakresie dokładności i gospodarności. Wyniki te wskazują na kierunki zmian, jakie należy wprowadzić do procesu zarządzania reformą branży węglowej.

### Literatura

1. Belbin M.: Management Teams: Why They Succeed Or Fail. John Wiley and Sons, New York, 1981.
2. Belbin M.: Beyond the Team. Butterworth Heinemann, London, 2000.
3. Pszczołowski T.: Zasady sprawnego działania. Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa, 1961.
4. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1969.
5. Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław, 1978.
6. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław, 1982.
7. Mises L.: Human Action: A Treatise On Economic. Yale University Press, New Haven, 1949.
8. Głębocki K.: Bezpośrednia skuteczność dyrektyw wspólnotowych w krajowym porządku prawnym. Studia Europejskie 1999, No. 3, pp. 67 – 77.
9. Talmont-Kamiński K.: Znaturalizowany podmiot poznający i normy epistemiczne. Zagadnienia Naukoznawstwa 2004, Vol. 160, No. 2, pp. 279 – 283.
10. Wilczyński W.: Ustrój gospodarczy i system regulacyjny w Polsce. Wpływ na stabilizację i wzrost gospodarczy. Wydawnictwo Instytutu im. Adama Smitha, Zeszyt nr 18, 1998.
11. Winiarski B. (red.): Polityka gospodarcza. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
12. Mann H., Schiffelgen H.: Einführung in die Regelungstechnik. Hanser Verlag, Wien, 1989.
13. Riguet J.: Deducibility and Exactness. Logic Journal of IGPL, 1998, Vol. 6, No. 2, pp. 341-347.
14. Franck G.: The Scientific Economy of Attention: A Novel Approach to the Collective Rationality of Science. Scientometrics, 2002, Vol. 55, No. 1, pp. 3-26.
15. Szapiro T.: Co decyduje o decyzji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1993.
16. Tyszka T., Zaleśkiewicz T.: Racjonalność decyzji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001.
17. Gwiazda A.: Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009.

Dr inż. Aleksander GWIAZDA  
Instytut Automatykacji Procesów Technologicznych  
i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania  
Wydział Mechaniczny Technologiczny  
Politechnika Śląska  
44-100 Gliwice, ul. Konarskiego 18a  
tel: (0-32) 237-16-03  
e-mail: aleksander.gwiazda@polsl.pl