

Marian Krupa

DWANAŚCIE ZASAD ZARZĄDZANIA DOSKONAŁEGO (ZD)¹

1. Koncepcja zarządzania doskonałego (ZD) – organizacja i zarządzanie jako problem ekonomiczny i aksjologiczny

Refleksja dotycząca życia gospodarczego i zarządzania współczesną organizacją może być podejmowana z kilku różnych perspektyw badawczych²: 1) teoretyka organizacji i zarządzania: definiującego kluczowe problemy decyzyjne³ i poszukującego dla nich usystematyzowanych rozwiązań; 2) ekonomisty: koncentrującego się na optymalizacji i utylitarystycznej ludzkiego życia gospodarczego w skali mikro i makro; 3) menedżera/przedsiębiorcy: akcentującego przede wszystkim aspekt pragmatyczny zarządzania współczesną organizacją – zarządzania rozumianego najogólniej jako nieustający proces podejmowania różnorodnych decyzji nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale również aksjologicznym i kulturowym; 4) filozofa: dostrzegającego wymiar etyczny, estetyczny i intelektualny poprzez piękno i mądrość ludzkiego działania, pracy, przedsiębiorczości. Wszystkie powyższe perspektywy analizowane oddzielnie są w dużej mierze skazane albo na nadmierną abstrakcyjność lub utylitarystyczność, albo (z punktu widzenia menedżera/przedsiębiorcy) na nadmierny pragmatyzm pozbawiony w skrajnym przypadku wszelkich odniesień etycznych, szerzej aksjo-normatywnych, kulturotwórczych. W każdym jednak przypadku jest to zawsze podejście jednowymiarowe, fragmentaryczne, niepełne.

Idea doskonałości w zarządzaniu współczesną organizacją nawiązuje do konieczności równoczesnego podejmowania refleksji badawczej o charakterze ekonomicznym, aksjologicznym i kulturowym. Wskazuje na integralne, interdyscyplinarne, holistyczne spojrzenie na problematykę szeroko rozumianego procesu gospodarczego, w którym uczestniczy

człowiek. W rezultacie umożliwia ona uzyskanie równowagi badawczej pomiędzy pięknem ludzkiej pracy (wymiar kulturowy), jej użytecznością dla dobra wspólnego (np. grupy interesariuszy) a efektywnością racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami (wymiar ekonomiczny). W tym jedynie pełnym zakresie problemowym (nic dodać, nic ująć) zarządzanie może stanowić swoistą miarę doskonałości dla teoretyków i praktyków, nie jest bowiem tylko działaniem decyzyjnym, przejawiającym się w ukierunkowaniu efektywnym ekonomicznie i skutecznym, ale również odpowiedzialnym. Oznacza to, że zarządzanie współczesną organizacją nie jest jedynie wyzwaniem sensu stricto ekonomicznym, lecz także etycznym, intelektualnym, a nawet estetycznym.

Głównym celem badawczym niniejszego referatu jest zaproponowanie określonego sposobu ujmowania doskonałości organizacyjnej poprzez opracowanie koncepcji zarządzania współczesną organizacją, obejmującą równocześnie perspektywę ekonomiczną i kulturową. Istota przyjętego sposobu rozumowania sprowadza się praktycznie do opisanie wizji organizacji i modelu zarządzania jako przekazu, w którym owa doskonałość jest zakodowana, oraz wskazanie na te zasady, metody, wartości, które ostatecznie prowadzą w praktyce gospodarczej do jej osiągnięcia.

Głównym obszarem badawczym pracy jest szeroko rozumiane zarządzanie, obejmujące zarówno problematykę ekonomiczną, antropologiczną, społeczną, aksjologiczną itd. Praca przez powyższy fakt posiada charakter interdyscyplinarny. Filozofia⁴, etyka, problematyka społeczna, psychologia, socjologia, ekologia, fizyka, literatura, teologia czy też sztuka stanowią bezcenną inspirację w poznawczym ujmowaniu doskonałości, w naszym przypadku doskonałości organizacyjnej. Wiele poglądów wskazanych przez autora ma swoje odzwierciedlenie w badaniach empirycznych, których wyniki są przedstawione równoległe do omawianych tematów pracy. W szczególnej jednak mierze kluczowe znaczenie dla nas mają te zagadnienia, obszary badawcze, które mają charakter sensu stricto jakościowy (tzw. „miękkie” czynniki), na przykład problematyka dotycząca szczęścia/satisfakcji, moralności indywidualnej i organizacyjnej, etosu pracy, postaw relatywistycznych itd.

Dążenie do wykorzystania inspiracji płynących z filozofii, socjologii, ekologii i innych dyscyplin ma pewną konsekwencję dla niniejszej pracy – obecność w niej kilku różnych „retoryk” aksjologicznych (eko-

nomia, zarządzanie, istota człowieczeństwa, wspólnota-stowarzyszenie, problematyka społeczna, ekologia itd.). Retoryki te skupiają się jednak wokół centralnego problemu: czy i jak może być rozumiana doskonałość organizacyjna?

Zmierzając do odpowiedzi na powyższe kluczowe pytanie badawcze, przyjęto następujące założenia:

1. Człowiek jest podmiotem i celem prowadzenia działalności gospodarczej. Umieszczenie człowieka i jego świata wartości w centrum naszego procesu badawczego wpływa ze sposobu spostrzegania i opisywania otaczającej nas rzeczywistości społecznej i kulturowej – w naszym przypadku tradycji hellenistycznej, rromańskiej, judeo-chrześcijańskiej czy też w ogóle kultury europejskiej. Kluczowym problemem badawczym jest zawsze człowiek i wynikający z przyjętej antropologii świat wartości – perspektywa aksjologiczna. Musi budzić jednak zdziwienie i zarazem przerażenie następujący fakt: ani jeden podręcznik z zakresu organizacji i zarządzania (krajowe i zagraniczne) nawet w takich szczególnych analizach przedmiotowych jak: ergonomia, humanizacja procesu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, socjologia organizacji itd., nie przedstawia w sposób pogłębiony praktycznie żadnej wizji człowieka, modelu antropologicznego, czy też nie prowadzi poważnej dyskusji na temat tego, kim jest człowiek, jaka jest jego rola i miejsce w procesie gospodarczym. Pojawia się w tym momencie pytanie wręcz retoryczne: jak zatem można bez głębszej refleksji antropologicznej budować wiarygodne modele, teorie organizacyjne? Jak można w powyższy sposób rzetelnie badać rzeczywistość gospodarczą, która dotyczy przede wszystkim ludzi? Jak można na przykład realnie diagnozować i kształtować pozytywną kulturę organizacyjną bez głębszej refleksji antropologicznej? Jak należy ostatecznie motywować pracowników, oczekiwać od nich lojalności czy zachowań etycznych bez pogłębionej wizji człowieka? A przecież „gdy chodzi o czysto przedmiotowe ułożenie hierarchii celów i środków nauki, to – w niczym nie uszczuplając zadań ekonomicznych, technicznych itp., jakie obecnie stoją przed nauką – zwrócić należy uwagę na człowieka, jako najwyższą wartość realną naszego świata”⁵. Istotnie, człowiek musi zajmować kluczową pozycję w wprowadzonej wśród badaczy dyskusji, jeżeli mamy ambicję wpływać na kształt i jakość procesu gospodarczego, jak też na jakość samego

zarządzania. „Jeśli bowiem współczesny rozwój nauki doskonali coraz bardziej narzędzia ludzkiego działania, to sam człowiek ujęty w swej wewnętrznej strukturze, w swych najbardziej istotnych czynnościach, w swym przeznaczeniu – słowem w sprawach dotyczących sensu swego życia – jest zagubiony, wyalienowany, przynajmniej sfrustrowany. Stąd potrzeba refleksji na poziomie uniwersyteckim nad samym człowiekiem, nad sensem jego życia, nad działaniami istotnie ludzkimi”⁷⁶.

2. Proces gospodarczy nie może być oceniany wyłącznie w kategoriach ekonomicznych. Człowiek nie jest tylko istotą ekonomiczną (*homo oeconomicus*), ale również istotą kulturotwórczą (*homo faber*). Zatem poszukiwaniu efektywnych ekonomicznie rozwiązań musi towarzyszyć poszukiwanie takich decyzji menedżerskich, tworzenie takiego środowiska pracy, które służą człowiekowi w realizacji wizji własnego człowieczeństwa. O ile przyjęta umownie w niniejszej pracy perspektywa optymalizacyjna (zasada racjonalnego gospodarowania zasobami) stanowi rzeczywiście warunek konieczny do budowania doskonałości organizacyjnej, to jest jednak dalece niewystarczająca.

3. Zagadnienia obejmujące przesłanki aksjologiczne w wymiarze ekonomicznym i kulturowym implikują ostatecznie podejście normatywne. Niestety, współczesna nauka w dużym stopniu jest zdeterminowana przez dogmat pozytywistyczny XIX wieku oparty na refleksji badawczej „wolnej” od wartości. M.A. Krąpiec stwierdza: „Wówczas to zwaloryzowano szczególnie jedną stronę zorganizowanego, ludzkiego poznania, mianowicie stronę empirycznie sprawdzalną. Według pozytywistów umysł ludzki w wartościowej, pozytywnej fazie poznania (w przeciwieństwie do przedwartościowej – teologicznej i metafizycznej), zrzekając się poznania pochodzenia, istoty i celu rzeczywistości, zmierza wyłącznie do wykrywania faktycznych praw zjawisk i podobieństw między zjawiskami, czyli «niezmiennych stosunków następstwa zjawisk i podobieństw między zjawiskami»”⁷⁷. Nauka przestała się pytać o sens, o zrozumienie istoty badanego zjawiska na rzecz mechanistycznej interpretacji typu: „jak to się robi”⁷⁸. Wielu zjawisk, problemów zarządzania nie sposób jednak rozwiązać bez zrozumienia, dość często niezwykle skomplikowanej rzeczywistości gospodarczej, kształtowanej przez ludzi i dla ludzi⁹. Niniejszy postulat wskazuje na konieczność podejmowania refleksji naukowej w odniesieniu do organizacji i zarządzania nie tylko

lub nawet nie tyle jako problemu ekonomicznego weryfikowalnego empirycznie, ile raczej lub nawet przede wszystkim jako problemu aksjologicznego w wymiarze odczytania celu, sensu, wartości.

4. Interpretacja normatywna w tej pracy nie tyle wskazuje na to jedynie „jak jest”, ile „jak być powinno” lub nawet „jak być może”. Powyższe założenie ma pierwszorzędne znaczenie w odniesieniu do postawy „ku doskonałości”. Jest to bowiem nie tyle wskazywanie odgórnie na obowiązek jako taki (aczkolwiek zawsze pojawia się określona powinność moralna), co raczej na samą możliwość kształtowania rzeczywistości gospodarczej według określonych wartości, ideałów¹⁰. Tego typu nastawienie badawcze jest niezwykle istotne dla pracy podejmującej refleksję aksjo-normatywną, bowiem zaakceptowanie takich czy innych wartości, koncepcji, wizji organizacji, w tym idei organizacji doskonałej, może wynikać tylko z wolnego, indywidualnego, a zarazem twórczego wyboru. W tym procesie odkrywania określonych prawd o człowieku i otaczającej go rzeczywistości organizacyjnej uwidacznia się istota dynamiki tego, co ujmujemy poprzez specyficznie ludzki świat wartości. Ostatecznie każdy z nas w niezwykle skomplikowanym świecie organizacyjnym musi znaleźć swoje własne rozwiązanie¹¹, swoją własną wizję organizacji na miarę własnego człowieczeństwa, na miarę indywidualnie zgłębionej idei doskonałości.

5. Poszukiwanie doskonałości organizacyjnej wymaga refleksji holistycznej i interdyscyplinarnej. Podejmowanie refleksji fragmentarycznej nie może stanowić metody badawczej. Będziemy mieli bowiem do czynienia z daleko idącą fragmentaryzacją wiedzy, w naszym przypadku fragmentaryzacją problematyki gospodarczej, która wymaga ze względu na złożoność występujących problemów szerszego kontekstu w odniesieniu do różnych perspektyw, dziedzin naukowych, aby mogła stanowić ostatecznie poważny głos w toczącej się na ten temat dyskusji. Analogiczne podziały odnoszą się również do wymiaru definiowanego jako obszar teorii a praktyki czy też do tego, co stanowi wymiar materialny, techniczny, inżynierski a duchowy, refleksyjny, kulturowy. Powyższy postulat wymusza swoisty pluralizm metodologiczny na styku różnych dziedzin badawczych: nauk organizacji i zarządzania, ekonomicznych, matematyczno-statystycznych, ale także nauk społecznych, humanistycznych.

Opublikowana po raz pierwszy w 1982 roku przez wydawnictwo Harper & Row, Publishers, Inc., książka o wymownym tytule *In search of excellence* (*W poszukiwaniu doskonałości* – przyp. wł.), autorstwa Petersa i Watermana, wzbudziła w swoim czasie olbrzymie zainteresowanie wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Zawierała ona przesłanie, które wskazywało na konieczność budowania nowych paradygmatów zarządzania w oparciu o wymiar ludzki czy też szerzej aksjologiczny, kulturowy. Pomimo przedstawionych wniosków w formie ośmiu zasad, opartych na wnikliwych badaniach najlepszych korporacji amerykańskich (Excellent Companies), po ponad już dwudziestu latach idea doskonałości w zarządzaniu wymaga naszym zdaniem ponownego przemyślenia. Poszukiwanie doskonałości w czasach, w których – jak to określają socjologowie i niektórzy teoretycy organizacji i zarządzania¹² – panuje „postmodernistyczny chaos”, jest przedsięwzięciem niełatwym, ale mimo wszystko optymistycznym.

2. Dwanaście zasad zarządzania doskonałego (ZD)

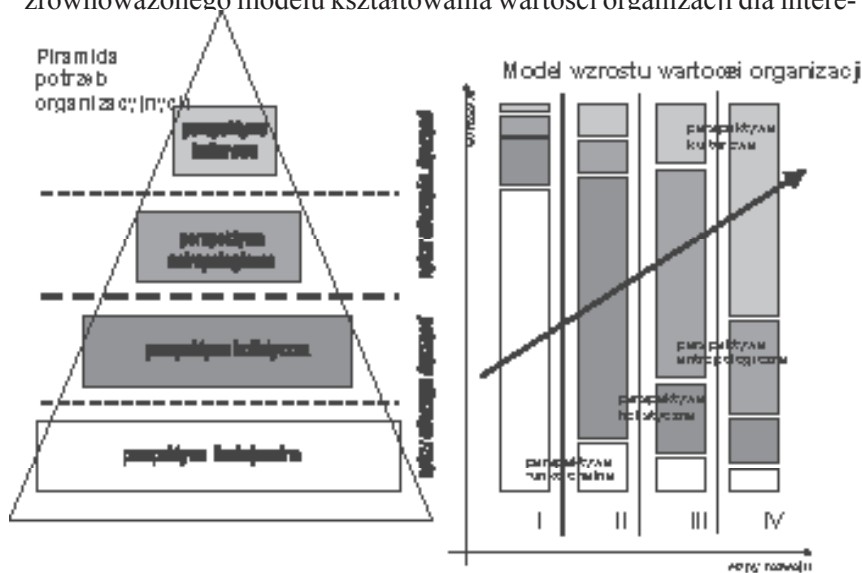
Model zarządzania doskonałego (ZD) jest próbą syntezy postulatów natury aksjologicznej (w perspektywie ekonomicznej i kulturowej). Jest równocześnie próbą przełożenia refleksji natury teoretycznej na język biznesu poprzez zbudowanie spójnego, wewnętrznie zintegrowanego modelu zarządzania współczesną organizacją na miarę doskonałości.

Poprzez zarządzanie doskonałe rozumiemy: proces formułowania oraz realizacji wzorcowych wizji, zamierzeń, koncepcji, metod i technik (najlepsze z najlepszych) na wszystkich szczeblach zarządzania w oparciu o integralny model organizacji, obejmujący: kluczowe obszary funkcjonalne (perspektywa funkcjonalna), interfunkcjonalne i interdyscyplinarne obszary badawcze (perspektywa holistyczna), pozytywne modele człowieka (perspektywa antropologiczna) oraz wynikające z nich postulaty normatywne, czyli etyczne, społeczne, kulturowe (perspektywa kulturowa).

W ramach koncepcji zarządzania doskonałego możemy wyróżnić zasadniczo cztery kluczowe obszary badawcze: perspektywa funkcjonalna, holistyczna, antropologiczna, kulturowa (por. piramida potrzeb organizacyjnych – rysunek 1).

Rysunek 1. Piramida potrzeb organizacyjnych niższego i wyższego rzędu oraz linearny model wzrostu wartości organizacji – oprac. wł.

Model ZD składa się z: 1) 12 zasad zarządzania doskonałego; 2) zrównoważonego modelu kształtowania wartości organizacji dla intere-



...omocny (12 ZD), oraz o znaczącej długości życia, umożliwiającą ocenę badanego systemu w odniesieniu do przedstawionych 12 zasad ZD. W niniejszym artykule przedstawimy szczegółowo 12 zasad zarządzania doskonałego.

Dwanaście zasad ZD składa się z czterech grup badawczych – po trzy zasady każda. Odnoszą się one bezpośrednio do refleksji antropologicznej, kulturowej, holistycznej i funkcjonalnej. Poniżej przedstawiamy powyższe zasady oraz ich krótką charakterystykę.

Dwanaście zasad zarządzania doskonałego

1. Człowiek jest celem i podmiotem procesu gospodarczego. Organizacja istnieje dla człowieka, a nie odwrotnie. Uczyn z tego normatywu podstawową wartość, obowiązującą każdego interesariusza w organizacji – pracownika, klienta, kooperanta itd. Podejmij pogłębioną refleksję

antropologiczną. Staraj się zrozumieć, co wyznacza naturę i istotę człowieczeństwa.

2. Człowiek jest źródłem kształtowania ponadprzeciętnej wartości w wymiarze etycznym, intelektualnym i estetycznym. Największym bogactwem każdej organizacji jest człowiek. To, co stanowi o niepowtarzalności człowieka, odnosi się do jego wrażliwości etycznej, intelektualnej i estetycznej. Zapewnij zatem przyjazne warunki dla rozwoju potencjału ludzkiego w tych specyficznym ludzkich obszarach kształtowania wartości dla całej organizacji.

3. Każdy człowiek jest niepowtarzalny i każdy na swój indywidualny sposób może stanowić bezcenną wartość dla rozwoju organizacji. Człowiek nie jest bezosobowym numerem na liście płac. Odkryj jego niepowtarzalność z uwzględnieniem zarówno potrzeb jednostki, jak i potrzeb organizacyjnych oraz zlikwiduj anonimowość organizacyjną w odniesieniu do wszystkich interesariuszy, w szczególności pracowników.

4. Człowiek jest zawsze tylko częścią szerszej rzeczywistości aksjologicznej/kulturowej. Pamiętaj, że organizacja, przedsiębiorstwo nie jest tylko podmiotem gospodarczym/ekonomicznym; jest również swoistą instytucją kultury. W sposób systematyczny podejmij pogłębioną refleksję w obszarze świata wartości, tradycji, kultury, filozofii, etyki, sztuki itd. Wspieraj wartościowe inicjatywy kształtowania określonej wrażliwości kulturowej w organizacji.

5. Perspektywa kulturowa jest nadrzędna w stosunku do perspektywy ekonomicznej. Niech cele ekonomiczne będą środkiem (a nie celem samym w sobie) dla realizacji w sposób zrównoważony potrzeb zgłaszanych przez wszystkich interesariuszy. Naucz się równoczesnego zarządzania strumieniami wartości w odniesieniu do wymiaru ekonomicznego i kulturowego.

6. Wewnętrzna i zewnętrzna spójność organizacyjną zapewnia wspólny system wartości. To, co trwale kształtuje więzy międzyludzkie w organizacji (metaorganizacji), jej wewnętrzną spójność i integrację, odnosi się do wspólnie podzielanych i realizowanych w praktyce gospodarczej wartości. Wspólnie z wszystkimi interesariuszami opracuj kodeks etyczny, który ma stanowić swoiste prawo, obowiązujące wszystkich, zawsze i wszędzie. Zapewnij przestrzeganie owych wartości – bądź konsekwentny!

7. Organizacja stanowi jeden, spójny, wewnętrznie zintegrowany organizm, który może przetrwać i się rozwijać tylko i wyłącznie poprzez interakcje z otoczeniem. Żadna organizacja nie jest „samotną wyspą”. Istnieje i się rozwija dzięki otoczeniu. Ucz organizację myślenia systemowego. Kształtuj trwałe relacje biznesowe.

8. Podstawowym instrumentem zarządzania w odniesieniu do całej organizacji jest opracowana i skutecznie wdrożona strategia. Poszukuj wizji dla swojej organizacji, zakomunikuj ją w formie deklaracji misji oraz przetłumacz na język biznesu w formie strategii. Pamiętaj, że nawet najlepiej opracowana strategia nie przyniesie wymiernych efektów, jeżeli nie zostanie wdrożona!

9. Jakość zarządzania na poziomie strategicznym jest proporcjonalna do umiejętności wyboru i wdrażania metod zintegrowanych. Każda organizacja tworzy swoisty system „naczyni połączonych”. Jakość i efektywność pracy poszczególnych obszarów funkcjonalnych zależy od stopnia wewnętrznej integracji systemowej. Nieustannie wzbogacaj organizację profesjonalnymi zintegrowanymi metodami i narzędziami zarządzania. Ucz się zarządzaniem zmianą i rozwojem organizacji w sposób integralny.

10. Wysoki profesjonalizm zapewnia wysoką jakość świadczonych usług. Jakość nie jest dziełem przypadku, wynika ona bezpośrednio z odpowiedniego przygotowania zawodowego, technicznego, technologicznego. Zatem systematycznie podnoś kwalifikacje wszystkich pracowników. Nieustannie pracuj nad swoim rozwojem zawodowym. Stosuj najnowsze metody, technologie, rozwiązania organizacyjne. Bądź profesjonalistą w swojej dziedzinie. Bądź najlepszym z najlepszych.

11. Uzyskane efekty gospodarcze muszą być racjonalne do poniesionych nakładów. Przetrwanie każdej organizacji zależy również od umiejętności liczenia – analizowania relacji przyczynowo-skutkowych, efektów i kosztów. Ucz się myślenia ekonomicznego, racjonalności ekonomicznej. Stosuj profesjonalne metody i narzędzia zarządzania kosztami w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

12. Czas jest zasobem niezwykle cennym. Opracuj i zastosuj w organizacji system zarządzania czasem pracy, czasem rozwoju indywidualnego oraz czasem wypoczynku, czasem przeznaczonym dla rodziny, przyjaciół.

Źródło: Oprac. wł.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonej analizy możemy stwierdzić, że zarządzanie doskonałe nie może z założenia nigdy stanowić, ze względu na niezwykle skomplikowany i wielowymiarowy (aspekt optymalizacyjny i kulturowy) przedmiot analizy, jakim jest organizacja, swoistej recepty na sukces finansowy. Nie oznacza ono również dostrzegania jedynie aspektów etycznych i społecznych przy całkowitej ignorancji praw ekonomicznych czy też naukowego dorobku organizacji i zarządzania. Zarządzanie doskonałe nie jest także tylko wzorem matematycznym, algorytmem, formułą gwarantującą pełną weryfikowalność – metodologia badawcza oparta na modelach ilościowych może odnosić się jedynie do perspektywy sensu stricto optymalizacyjnej. O ile możemy założyć, że istnieje uniwersalny zbiór zasad, wzorców, ideałów (np. prawo naturalne), to zarządzanie doskonałe nie tworzy, na danym poziomie szczegółowości, jedynie słusznych rozwiązań, modeli, normatywów obowiązujących wszystkich, bez względu na przykład na przesłanki kulturowe, koniunkturalne, na zmienne otoczenie, rozwój cywilizacyjny, potrzeby indywidualne, organizacyjne itd. Powyższa koncepcja nie stanowi też zagrożenia dla klasycznego podziału dyscyplin naukowych czy naukowego charakteru badań, analizy czy syntezy. Ostatecznie idea doskonałości nie jest również pojęciem abstrakcyjnym, niemającym odniesienia do świata rzeczywistego (obszar idei i wzorców), do praktyki zarządzania (porządek działania).

Zarządzanie doskonałe jest jednak usystematyzowanym, ścisłym językowo, logicznym i krytycznym z jednej strony poszukiwaniem doskonałych wzorców, inspiracji, modeli idealnych zarówno w naukach ścisłych, jak też w obszarze nauk filozoficznych, humanistycznych, społecznych czy nawet w kulturze, sztuce, teologii (perspektywa interdyscyplinarna), z drugiej jest próbą przekładania określonych wizji na język teorii i praktyki zarządzania. Zarządzanie doskonałe jest to także niekończący się proces poszukiwań, refleksji, wątpliwości, ale też swoista postawa, paradygmat, etos, wzór postępowania, zasada, filozofia prowadzenia działalności gospodarczej oraz niewątpliwie jest to praktyka gospodarcza przejawiająca się w podejmowaniu ryzyka, uczeniu się na błędach, porażkach własnych i cudzych. Przede wszystkim jednak zarządzanie doskonałe dotyczy czło-

1.	Czyżwić joni? W jakiej formie? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Jaki? joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
1	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
2.	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
3.	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
4.	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	
	Czyżwić joni? W jakim celu? W jakim celu? W jakim celu?	

6	Jaki rodzaj struktury organizacyjnej jest najlepszy?	
7	Organizacja powinna być: a) gładką, uwzględniającą nieograniczone możliwości, b) być nagle przekształcającą się w razie potrzeby, c) być elastyczną, d) mieć jasno określone zadania i odpowiedzialności. Proszę wskazać najlepszą opcję i uzasadnić swoją decyzję. * Jaką rolę odegrała struktura organizacyjna w sukcesie lub porażce Państwa przedsiębiorstwa? Proszę wskazać najważniejszych pracowników (grupę i nazwisko), których należy zachęcać i / lub karać w przedsiębiorstwie Państwa. Jakimi metodami go podziwiać? Jakimi metodami karać? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie są najważniejsze wyzwania w zarządzaniu?	
8	Podstawowymi instrumentami zarządzania są: a) struktura organizacyjna, b) systemy motywacyjne, c) systemy kontrolne, d) systemy informacyjne. Czyli to są najważniejsze instrumenty zarządzania? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami?	
9	Jaki rodzaj struktury organizacyjnej jest najlepszy? a) gładką, uwzględniającą nieograniczone możliwości, b) być nagle przekształcającą się w razie potrzeby, c) być elastyczną, d) mieć jasno określone zadania i odpowiedzialności. Czyli to są najważniejsze instrumenty zarządzania? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami?	
10	Wymień pięć najważniejszych wyzwań w zarządzaniu. Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Czyli to są najważniejsi pracownicy, którzy powinni być podziwiani i / lub karani? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakie jest obciążenie pracowników? Jakimi metodami? Jakimi metodami? Jakimi metodami?	

10.	Jakie metody, narzędzia wykorzystano w procesie głównych obszarach funkcjonalnych w ostatnich 3 latach? Jaka jest ich użyteczność?	
11.	Użytkowane składy gospodarskie muszą być racjonalne do poniesionych nakładów? Czym ciś różni pojęcia: „składy w/w” a „składy w/w”? Czy organizacja jest samostanowa w sposób albo niekiedy usadniony? Jeśli tak, to w jaki sposób możemy to udowodnić? Czy istnieje system kontroli kosztów? Czy mamy trasowanie jest spójnym i realnym w organizacji, czy raczej powieszonym? Proszę usadnić. Najszym polega system w Państwa organizacji?	
12.	Czas jest srebrem nie tylko cenowym. Czym jest czas? Jak różni się w procesie gospodarskim? Czy istnieje system zarządzania czasem pracy? Jeśli tak, to jaki? W jaki sposób jest zarządzany system wyjazdów w/w, szkoleń, w/w, tzn. w/w i w/w tzn. w/w? Jak czas to wydzielić nadgodzin? Praca w weekendy? Czy jest wykorzystywane w/w nielimitowane w/w?	

Kwestionariusz wzorcowy może przyjąć następującą formę:

Tabela 1. Kwestionariusz: wywiad menedżerski – 12 zasad zarządzania doskonałego (ZD) – model wzorcowy

Źródło: Oprac. wł.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu menedżerskiego dokonujemy oceny jakości systemu zarządzania według następującej zasady: 1) dla poziomu świadomości udzielamy punkty od 0 do 2; 2) dla deklaracji co do podjętych działań, planów, projektów itd. przydzielamy punkty od 3 do 4; 3) dla poziomu implementacji, czyli skutecznej realizacji w praktyce gospodarczej deklarowanych działań, zamierzeń – punkty

lp.	zasada	ocena [0-4 pkt]			wartość
		poziom świadomości [0-2 pkt]	poziom deklaracji [3-4 pkt]	poziom implementacji [3-4 pkt]	
1.	Człowiek jako cel i podmiot				
2.	Człowiek jako źródło wartości				
3.	Niepowtarzalność człowieka				

lp.	zasada	ocena [0-6 pkt.]			wartosc
		poziom owiadomosci [0-2 pkt.]	poziom deklaracji [3-4 pkt.]	poziom implementacji [5-6 pkt.]	
4.	Ekscytywnosc kulturowa				
5.	Nadrzecznoosc kultury nad ekonomia				
6.	Wspolny system wartosci				
7.	Organizacja iofoczenie				
8.	Zarz'adzanie strategiczne				
9.	Zarz'adzanie sindegeowane				
10.	Profesjonalizm				
11.	Ekscytywnosc gospodarska				
12.	Zarz'adzanie czasem				
RAZEM:					

od 5 do 6 (tabela 2).

Tabela 2. Arkusz oceny – 12 zasad zarządzania doskonałego

Źródło: Oprac. wł.

Kolejnym etapem procesu diagnostycznego jest opracowanie profilu badanej organizacji względem wybranego wzorca (*benchmarku*), który może mieć źródło rzeczywiste lub teoretyczne. Przykładowo, dla hipo-

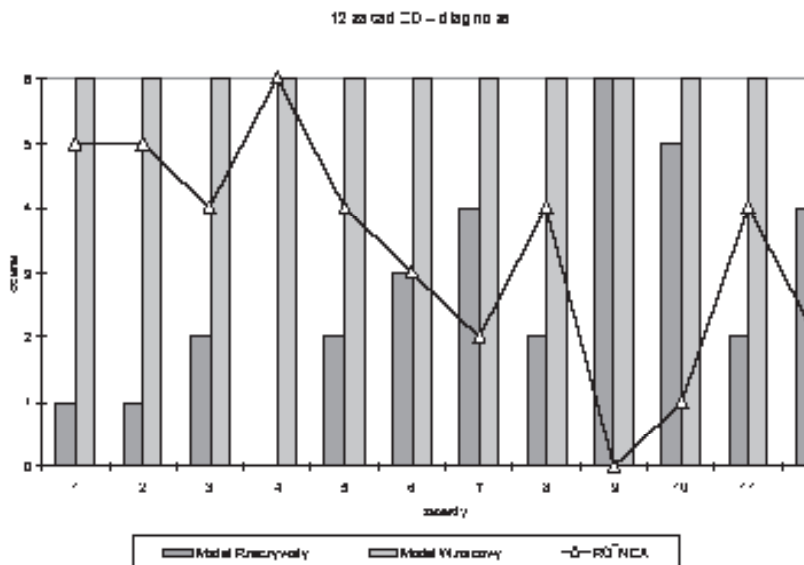
zasada	model ekscytywny	model wzorcowy	wynica	uwagi
1	1	6	5	wymagana konulta!
2	1	6	5	wymagana konulta!
3	2	6	4	
4	0	6	6	wymagana konulta!
5	2	6	4	

zasada	model rzeczywisty	model wzorcowy	ryzyko	uwagi
6	3	4	3	
7	4	4	2	
8	2	4	4	
9	4	4	0	stan idealny ¹
10	5	4	1	
11	2	4	4	
12	4	4	2	

tetycznie uzyskanych wartości przedstawionych w tabeli poniżej

Tabela 3. Arkusz analityczny: model rzeczywisty i model wzorcowy

Źródło: Oprac. wł.



uzyskujemy następujący profil jakości zarządzania – rysunek 2:

Rysunek 2. *Profil jakości zarządzania – model diagnostyczny 12 ZD*

Na tej podstawie przygotowujemy raport, wskazujący na mocne i słabe strony zarządzania badaną organizacją, oraz przedstawiamy sugestie co do potencjalnych działań korygujących.

Istotną kwestią w trakcie przygotowania raportu jest jego wizualizacja. W odniesieniu do wskaźników, obszarów posiadających wymiar jakościowy jest niezbędne dostosowanie nośnika, medium komunikacyjnego. Należy unikać opisywania problemów jakościowych jedynie za pomocą wskaźników numerycznych czy też przyjmowania linearnej perspektywy czasowej. Ważne jest zatem zapewnienie odrębności ontologicznej dla szczegółowego opisu poszczególnych obszarów badawczych w odniesieniu do perspektywy w wymiarze ekonomicznym i kulturowym.

Podsumowanie

Dwanaście zasad ZD jest próbą opracowania narzędzia, umożliwiającego w sposób usystematyzowany i holistyczny przeprowadzenie diagnozy badanej organizacji. Stanowią one również swoisty punkt odniesienia zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania współczesną organizacją z równoczesnym odniesieniem do perspektywy ekonomicznej i aksjologicznej.

Dwanaście zasad ZD jest modelem uniwersalnym, który może być zastosowany w odniesieniu do każdej organizacji, każdej branży, każdej wielkości przedsiębiorstwa (instytucji) i każdego profilu jej działalności. Wszystkie bowiem ukształtowane przez człowieka organizacje posiadają porównywalny zestaw typowych problemów badawczych, bez względu na oczywiste ich indywidualne rozróżnienie, specyfikę.

Dwanaście zasad ZD umożliwia ponadto określenie kierunków do dalszych, bardziej szczegółowych badań w wymiarze ilościowym i jakościowym.

Przypisy

¹ Oprac. na podst.: M. Krupa, *Zarządzanie współczesną organizacją w perspektywie aksjologicznej. W kierunku doskonałości organizacyjnej*, Praca doktorska przygotowywana pod kierunkiem ks. prof. dr. hab. H. Skorowskiego (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego).

² Podobną refleksję przedstawił M. Zięba we wstępie do opracowania A. Dylus *Zmienność i ciągłość w sposób następujący*: „Kiedy o tematyce społecznej pisze profesor ekonomii, jego ujęciu

- problemu zagraża nie tylko akademicka abstrakcja, ale i przecenianie znaczenia gospodarki; gdy o tym samym pisze profesor etyki, zagraża mu idealizm i moralizatorstwo; pogładowi menedżera grozi z kolei zagubienie szerszych horyzontów i przecenianie 'zdroworozsądkowych' opinii". A. Dylus, *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*, Warszawa 1997, wstęp.
- ³ Istotnie, „w literaturze z zakresu zarządzania role decyzyjne menedżera uważa się za najważniejsze. Występują one przed rolami informowania (komunikowania) i rolami interpersonalnymi. (...) Nowoczesne zarządzanie można więc bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji". J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 126-127.
- Podobny pogląd: „Management' należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy". L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Kraków 1995, s. 19.
- ⁴ D. Kortlan w artykule *Filozof na usługach korporacji* M. Krakowskiego pisze: „Wielce obiecujące wrażenie zrobiło kojarzenie filozofii i pieniędzy. A rzecz to wręcz rewolucyjna (...). Skoro w Europie Zachodniej sobie to uświadomiono, to cóż stoi na przeszkodzie naszej wschodnioeuropejskiej mentalności?" M. Krakowski, *Oferta dla kapitalisty. Filozof odpowiada menedżerowi*, „Rzeczpospolita” nr 259, 1996.
- ⁵ M.A. Krapiec, *Człowiek, kultura, uniwersytet*, Lublin 1982, s. 328-329.
- ⁶ Tamże.
- ⁷ Tamże, s. 328.
- ⁸ Tamże.
- ⁹ Podobna myśl: „Powodem, dla którego ekonomia nie inspiruje producentów, jest także jej wyzucie z wartości. Dążąc do naukowego ideału, ograniczyła się ona do badania transakcji i analizowania, w jaki sposób ludzie używają pieniędzy. Nie zajmuje się tym, w jakim celu to robią i z jakich pobudek. W dyskusjach o technologii i procesie produkcji z pola widzenia umyka nawet to 'jak'. Na rzecz logiki pieniądza, która daje się zastosować do wszystkich technologii produkcji i dystrybucji. Nie krytykujemy ekonomii jako dyscypliny, która jest 'zła'. Nie mamy takiego prawa. Wydaje się nam jednak, że pomija ona samo sedno przedsiębiorczości". Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Warszawa 1998, s. 15.
- ¹⁰ Należy dokonać następującego rozróżnienia definicyjnego, uwzględniającego spostrzeżenie moralności jako **faktu normatywnego**, jak też **faktu empirycznego**: „Moralność, jako przedmiot etyki, jest rzeczywistością złożoną i wieloaspektową. Może ona być traktowana jako fakt normatywny, to znaczy zespół norm, zasad i postaw moralnych dotyczących tego, 'jak być powinno', oraz fakt empiryczny, to znaczy zespół norm, zasad, postaw moralnych dotyczących tego, 'co faktycznie jest'. W ścisłym sensie moralność jest faktem normatywnym. Tak rozumiana moralność dotyczy wszystkich dziedzin i płaszczyzn życia człowieka jako jednostki i wspólnoty osób. Oznacza to, że w pełni zasadnie można mówić nie tylko o moralności w wymiarze życia osobistego, ale także społecznego, który dotyczy reguł moralnych właściwego funkcjonowania człowieka w strukturach życia społecznego". H. Skorowski, *Moralność społeczna*, Warszawa 1996, s. 5.
- ¹¹ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996, s. 11.
- ¹² Por. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996; A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie*, Warszawa 1996.
- ¹³ Gdy określony obszar badawczy uzyskuje ocenę maksymalną, należy sprawdzić, czy nie mamy

do czynienia z sytuacją patologiczną, czyli nadmiernym koncentrowaniem się na określonym zagadnieniu przy równoczesnej ignorancji pozostałych (por. rozdz. IV). Należy również pamiętać, że postawa „ku doskonałości” oznacza nieustający wysiłek poszukiwania lepszych lub bardziej efektywnych rozwiązań gospodarczych/organizacyjnych w myśl zasady: „Lepszy jest wrogiem dobrego”.

Literatura

DYLUS A., *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*, Warszawa 1997.

HABER L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

HANDY CH., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996.

KRUPA M., *W kierunku doskonałości organizacyjnej. Zarządzanie współczesną organizacją w perspektywie aksjologicznej*, Praca doktorska przygotowywana pod kierunkiem KS. PROF. DR. HAB. H. SKOROWSKIEGO (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego).

PENC J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

KRAKOWSKI M., *Oferta dla kapitalisty. Filozof odpowiada menedżerowi*, „Rzeczpospolita” nr 259, 1996.

SKOROWSKI H., *Moralność społeczna*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1996.