

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 uutilitaryzacji 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 uutilitarność, albo (z punktu widzenia menedżera/przedsiębiorcy) na nadmierny pragmatyzm pozbawiony w skrajnym przypadku wszelkich odniesień etycznych, szerszej 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 czło-

wiek. 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 interdyscyplinarnej. 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/satysfakcji, 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 (ekonomia,

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 wypływa ze sposobu spostrzegania i opisywania otaczającej nas rzeczywistości społecznej i kulturowej – w naszym przypadku tradycji hellenistycznej, rzymskiej, 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 szczegółowych 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 ambicje wpływać na kształt i jakość procesu gospodarczego, jak też na

jakość samego zarządzania. „Jeśli bowiem współczesny rozwój nauki doskonalą 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”⁶.

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»”⁷. Nauka przestała się pytać o sens, o zrozumienie istoty badanego zjawiska na rzecz mechanistycznej interpretacji typu: „jak to się robi”⁸. 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 ogólnie 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 zgłębioonej 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 szerszej 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.

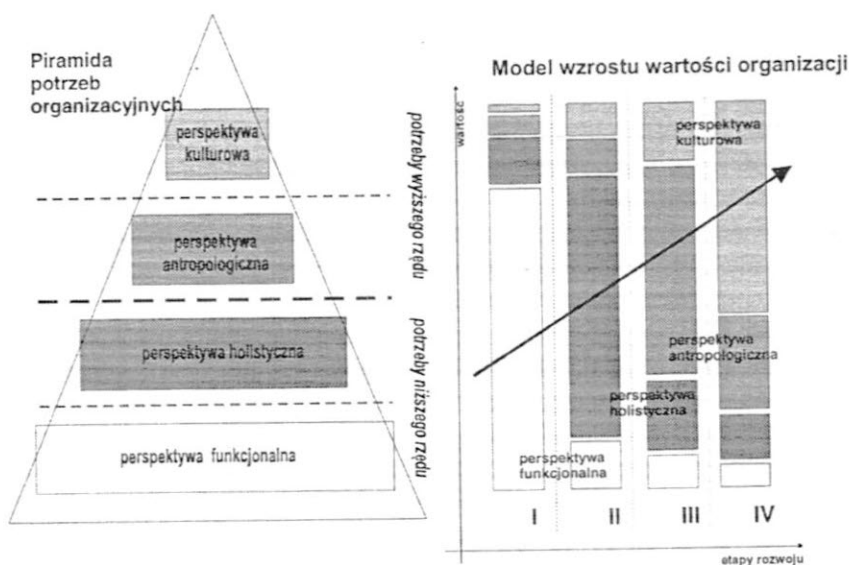
2. Dwanaście zasad zarządzania doskonałego (ZD)

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, wewnątrznie 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 interesariuszy (KWODI); oraz 3) narzędzi diagnostycznych, umożliwiających 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 specyficznie 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. Wewnętrzną i zewnętrzną spójność organizacyjną zapewnią 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 „naczyń 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, swojej 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 gospodarza przejawiająca się w podejmowaniu ryzyka, uczeniu się na błędach, porażkach własnych i cudzych. Przede wszystkim jednak zarządzanie doskonałe dotyczy człowieka. Wskazuje w sposób normatywny na jego podmiotowość, potrzeby i prawa, lecz również na jego wręcz nieograniczone możliwości kreowania wartości dla całej organizacji, którą współtworzy i zarządza.

3. Dwanaście zasad zarządzania doskonałego – model diagnostyczny

Zasady ZD stanowią podstawowy obszar badań diagnostycznych, które mogą wskazać na ogólny profil zarządzania badaną organizacją. W tym celu, jako narzędzie diagnostyczne, możemy wykorzystać uniwersalny kwestionariusz, składający się z 12 podstawowych zagadnień (por. 12 zasad ZD) oraz całego szeregu pytań pomocniczych (tabela 1). Kwestionariusz należy wypełnić w trakcie lub po przeprowadzeniu wywiadu z zarządem firmy. Wstępne badanie ma za zadanie określenie:

1. Poziomu świadomości zasad zawartych w koncepcji ZD.
2. Poziomu deklaracji powyższych zasad w formie pisemnej, ustnej, innej.
3. Poziomu implementacji: rzeczywiste przekładanie deklaracji na praktykę zarządzania organizacją.

Metodologia pracy diagnostycznej obejmuje:

1. Wstępne zapoznanie się z organizacją, specyfiką branży, strategią itd.
2. Przygotowanie kwestionariusza w oparciu o model wzorcowy i specyfikę badanej organizacji.
3. Przeprowadzenie wywiadu z zarządem firmy/organizacji.
4. Opracowanie profilu systemu zarządzania organizacją.
5. Przygotowanie raportu zawierającego opis stanu rzeczywistego, jego ocenę oraz sugestie ewentualnych działań korygujących.

Kwestionariusz wzorcowy może przyjąć następującą formę:

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

lp.	zasady (pytania pomocnicze)	uwagi
1.	Człowiek jest celem i podmiotem procesu gospodarczego.	
	Jaka jest rola i miejsce człowieka w Państwie organizacji?	
	Przedstaw znane modele antropologiczne.	
	Człowiek jest z natury pracowity czy leniwy: teoria XY?	
	Jakie są poziomy potrzeb ludzkich? W jaki sposób odnosi się przedstawiony model do zarządzania Państwa organizacją?	
	W jaki sposób twierdzenie normatywne, że „człowiek jest celem i podmiotem procesu gospodarczego”, ma znaczenie w praktyce zarządzania?	

2.	<p>Człowiek jest źródłem ponadprzeciętnej wartości w wymiarze etycznym, intelektualnym i estetycznym.</p> <p>Co stanowi o istocie człowieczeństwa?</p> <p>Jaki jest poziom wrażliwości etycznej, intelektualnej i estetycznej w organizacji?</p> <p>Jakie czynniki kształtują potencjał ludzki firmy?</p> <p>W jaki sposób organizacja wykorzystuje potencjał ludzki w praktyce gospodarczej?</p> <p>W jaki sposób dana organizacja umożliwia rozwój indywidualny w odniesieniu do wrażliwości etycznej, intelektualnej i estetycznej?</p>	
3.	<p>Każdy człowiek jest niepowtarzalny i każdy na swój indywidualny sposób może stanowić bezcenną wartość dla rozwoju organizacji.</p> <p>Czy różnorodność jest bogactwem, czy też zagrożeniem dla organizacji?</p> <p>Proszę określić poziom anonimowości organizacyjnej?</p> <p>Jaki jest poziom formalizacji? centralizacji? biurokracji?</p> <p>Jaką rolę pełnią spotkania integracyjne w Państwa organizacji?</p> <p>Jaką rolę pełnią liderzy? grupy nieformalne?</p>	
4.	<p>Człowiek jest zawsze tylko częścią szerszej rzeczywistości aksjologicznej/kulturowej.</p> <p>Co jest głównym celem zarządzania Państwa firmą (organizacją)?</p> <p>Czym się różni etyka od etykiety w biznesie?</p> <p>Stosowanie ogólnie przyjętych zasad postępowania, norm etycznych pomaga czy przeszkadza w biznesie? Uzasadnij.</p> <p>Jaką rolę pełni kultura i sztuka w zarządzaniu współczesną organizacją? Jaka może być ich użyteczność?</p> <p>Czy potrzebny jest filozof w organizacji? Jaka miałaby być jego rola?</p>	
5.	<p>Perspektywa kulturowa jest nadrzędna wobec perspektywy ekonomicznej.</p> <p>Proszę o opinię na temat wypowiedzi: „Trzeba się zdecydować: albo biznes, albo etyka”.</p> <p>Proszę przedstawić działania prowadzone w obszarze sponsoringu, działalności charytatywnej. Jaka jest ich wartość dla organizacji?</p> <p>W jaki sposób postulatory etyczne są uwzględniane w procesie decyzyjnym w organizacji na wszystkich szczeblach zarządzania?</p> <p>Jaką rolę w organizacji pełni ekologia?</p> <p>Czy etyka się opłaca? Uzasadnij.</p> <p>Jaka jest rola korupcji w danej branży? Jaki jest stopień uzależnienia organizacji od praktyk tzw. „nieuczciwej konkurencji”?</p>	
6.	<p>Wewnętrzna i zewnętrzna spójność organizacyjną zapewnia wspólny system wartości.</p> <p>Jaki jest poziom konfliktowości w relacjach interpersonalnych w organizacji?</p> <p>Co jest najczęstszym źródłem konfliktów?</p> <p>Czy jest opracowany kodeks etyczny? Kto go opracował? Kiedy? Kogo on dotyczy? Jaka jest jego użyteczność?</p> <p>Czy jest możliwe utrzymanie relacji z klientem na „całe życie”? Jaka jest recepta w odniesieniu do Państwa branży?</p> <p>Co najbardziej irytuje w postawie klientów? Co można zrobić, aby polepszyć relacje?</p> <p>Czy istnieją jakieś wspólne wartości w Państwa organizacji? Jakie?</p>	

6.	Jaki dana organizacja posiada profil kultury?	
7.	Organizacja stanowi jeden, spójny, wewnętrznie zintegrowany organizm, który może przetwarzać i się rozwijać tylko i wyłącznie poprzez interakcje z otoczeniem. Proszę zdefiniować pojęcie „system”, „organizacja”. W jaki sposób metafora „naczyni połączonych” może odnosić się do Państwa organizacji? Proszę wymienić głównych interesariuszy (grup interesów), którzy mają szczególną pozycję w prowadzonej przez Państwa działalności gospodarczej? Na czym polega ich szczególna rola? Jaka jest obecna jakość relacji z klientami firmy? Jest lepiej czy gorzej niż w zeszłym roku? Dlaczego? Czy kooperanci (dostawcy, bankierzy, partnerzy biznesowi itd.) pomagają w realizacji zleceń czy przeszkadzają? Proszę o komentarz. Jakie jest miejsce organizacji w mediach?	
8.	Podstawowym instrumentem zarządzania w odniesieniu do całej organizacji jest opracowana i skutecznie wdrożona strategia. Czym jest strategia? Czym jest wizja, misja? Jaką rolę pełni zarządzanie strategiczne w organizacji? Kto opracowuje strategię? Jak często? Jaki jest proces przygotowania strategii? Jakie są terminy? koszty? zasady? Jaka jest wartość i użyteczność najnowszej strategii dla organizacji? Czym będzie organizacja za 5 lat? 10 lat? 20 lat? Jaka jest misja organizacji? Co organizację wyróżnia z otoczenia? Co stanowi o unikatowości realizowanej przez Państwa oferty? Jakie cele planuje organizacja osiągnąć w najbliższym roku? W jaki sposób?	
9.	Jakość zarządzania na poziomie strategicznym jest proporcjonalna do umiejętności wyboru i wdrażania metod zintegrowanych. Czym jest metoda? zarządzanie? kierowanie? system informatyczny? system zarządzania jakością? Jakie metody, narzędzia zarządzania zintegrowanego wdrożono w organizacji w ostatnich 5 latach? Jaka jest użyteczność nowych metod zarządzania dla Państwa organizacji? Jaka jest (była) sprawność implementacyjna projektu wdrożeniowego? Największe napotkane problemy? Jakie były działania korygujące? Jak pracownicy oceniają nowe metody i narzędzia zarządzania?	
10.	Wysoki profesjonalizm zapewnia wysoką jakość świadczonych usług. Jaka jest recepta na sukces w Państwa branży? Jakie nagrody zdobyła firma w ostatnich 5 latach? Jaka jest opinia klientów o jakości wytwarzanych przez Państwa produktów i usług? Co można jeszcze poprawić? Co stanowi o unikatowości Państwa oferty? Jakość kadr? System oceny? System motywacji? System rozwoju indywidualnego? Jaką rolę w organizacji pełnią szkolenia? Jaka jest ich użyteczność? Czy istnieje system planowania, organizowania i oceny? W jakim stanie jest park maszynowy? Jakość infrastruktury? Nowoczesność technologii?	

10.	Jakie metody, narzędzia wdrożono w poszczególnych obszarach funkcjonalnych w ostatnich 5 latach? Jaka jest ich użyteczność?	
11.	Uzyskane efekty gospodarcze muszą być racjonalne do poniesionych nakładów. Czym się różnią pojęcia: „efektywny” a „efektowny”? Czy organizacja jest zarządzana w sposób ekonomicznie uzasadniony? Jeżeli tak, to w jaki sposób możemy to udowodnić? Czy istnieje system kontroli kosztów? Czy marnotrawstwo jest zjawiskiem rzadkim w organizacji, czy raczej powszechnym? Proszę uzasadnić. Na czym polega system controllingu w Państwa organizacji?	
12.	Czas jest zasobem niezwykle cennym. Czym jest czas? Jaką rolę pełni czas w procesie gospodarczym? Czy istnieje system zarządzania czasem pracy? Jeżeli tak, to jaki? W jaki sposób jest zarządzany system wyjazdów służbowych, szkoleń wewnętrznych/zewnętrznych? Jak często występują nadgodziny? Praca w weekendy? Czy są wykorzystywane w pełni urlopy wypoczynkowe?	

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 od 5 do 6 (tabela 2).

Tabela 2. Arkusz oceny – 12 zasad zarządzania doskonałego

lp.	zasada	ocena [0-6 pkt.]			wartość
		poziom świadomości [0-2 pkt.]	poziom deklaracji [3-4 pkt.]	poziom implementacji [5-6 pkt.]	
1.	Człowiek jako cel i podmiot				
2.	Człowiek jako źródło wartości				
3.	Niepowtarzalność człowieka				

lp.	zasada	ocena [0-6 pkt.]			wartość
		poziom świadomości [0-2 pkt.]	poziom deklaracji [3-4 pkt.]	poziom implementacji [5-6 pkt.]	
4.	Rzeczywistość kulturowa				
5.	Nadrzędność kultury nad ekonomią				
6.	Wspólny system wartości				
7.	Organizacja i otoczenie				
8.	Zarządzanie strategiczne				
9.	Zarządzanie zintegrowane				
10.	Profesjonalizm				
11.	Efektywność gospodarcza				
12.	Zarządzanie czasem				
RAZEM:					

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 hipotetycznie uzyskanych wartości przedstawionych w tabeli poniżej

Tabela 3. *Arkusz analityczny: model rzeczywisty i model wzorcowy*

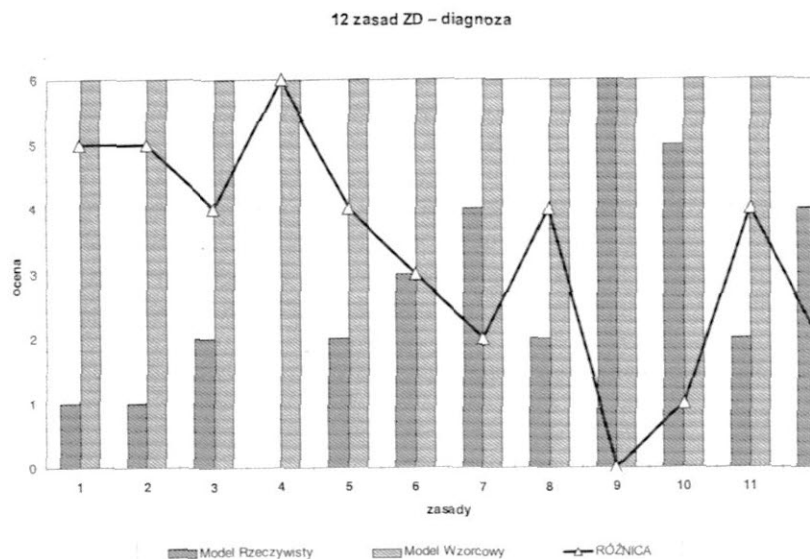
zasada	model rzeczywisty	model wzorcowy	różnica	uwagi
1	1	6	5	wymagana korekta!
2	1	6	5	wymagana korekta!
3	2	6	4	
4	0	6	6	wymagana korekta!
5	2	6	4	

zasada	model rzeczywisty	model wzorcowy	różnica	uwagi
6	3	6	3	
7	4	6	2	
8	2	6	4	
9	6	6	0	stan idealny ¹³
10	5	6	1	
11	2	6	4	
12	4	6	2	

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; poglądowi 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 pojmowania 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 nicustający 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.