

## W POSZUKIWANIU IDEI DOSKONAŁOŚCI ORGANIZACYJNEJ

### Wprowadzenie

Refleksja dotycząca życia gospodarczego, problematyki społecznej, zarządzania może być podejmowana z trzech różnych perspektyw<sup>462</sup>: 1) **Filozofa**: dostrzegającego wartość etyczną, piękno i mądrość ludzkiego działania, pracy, przedsiębiorczości; 2) **Ekonomisty**: koncentrującego się na optymalizacji i utylizacji ludzkiego życia gospodarczego oraz 3) **Menedżera/ przedsiębiorcy**: akcentującego przede wszystkim aspekt pragmatyczny zarządzania współczesną organizacją - zarządzania rozumianego najogólniej jako nieustającego procesu podejmowania różnorodnych decyzji<sup>463</sup> nie tylko o charakterze ekonomicznym ale również aksjologicznym, jak też tworzenia dla nich (decyzji) odpowiednich warunków. Wszystkie te perspektywy analizowane oddzielnie są w dużej mierze skazane na: albo nadmierną abstrakcyjność lub utylitarność; czy też z punktu widzenia menedżera/ przedsiębiorcy na nadmierny pragmatyzm pozbawiony w skrajnym przypadku wszelkich odniesień etycznych, czy szerzej - aksjologicznych.

Idea doskonałości, która nawiązuje do konieczności podejmowania refleksji aksjologicznej w zarządzaniu organizacją, wskazuje równocześnie na integralne, holistyczne spojrzenie na problematykę szeroko rozumianego procesu gospodarczego w którym uczestniczy człowiek. W rezultacie umożliwia ona w ten sposób uzyskanie **równowagi** pomiędzy pięknem ludzkiej pracy i przedsiębiorczości, jej użyteczności dla dobra wspólnego a efektywnością gospodarowania ograniczonymi zasobami. Nie podlegającym dyskusji aksjomatem jest to, że równowaga we wszystkich obszarach ludzkiej działalności, jest to drogą ku doskonałości, w tym doskonałości na poziomie organizacyjnej, społecznej czy ekonomicznej.

Perspektywa aksjologiczna w zarządzaniu oraz spojrzenie integralne, bezpośrednio nawiązuje do wrażliwości aksjologicznej człowieka: przedsiębiorcy, współpracownika, kooperanta, klienta itd. Jednakże w czasach dominacji postaw relatywistycznych, perspektywy prakseologicznej w naukach o zarządzaniu<sup>464</sup> oraz pragmatyki gospodarowania, w której to moralność (określony etos pracy, jakości zarządzania) jest raczej zasobem niezwykle rzadkim<sup>465</sup>, konieczność poszukiwania idei doskonałości

<sup>462</sup> Podobną refleksję przedstawił M. Zięba we wstępie do opracowania A. Dylus „Zmienność i ciągłość”: „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”. Źródło: A. Dylus, *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*, Centrum im Adama Smitha & Wydawnictwo ATK, Warszawa 1997, wstęp.

<sup>463</sup> 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”. Źródło: J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 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”. Źródło: L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 19.

<sup>464</sup> Z godnie z opinią niektórych badaczy (nie tylko ekonomistów) „w teorii i praktyce gospodarowania występuje supremacja wartości prakseologicznych – w tym między innymi skuteczności, korzystności i ekonomiczności – nad wartościami etycznymi”. Źródło: K. Jaremczuk: K. Jaremczuk (red.), *Człowiek w procesie gospodarowania*, Rzeszów 1998, wstęp. Brak określonej równowagi nie sprzyja kształtowaniu warunków dla rozwoju zarówno w skali mikro- jak i makroekonomicznej.

<sup>465</sup> Dygresja względem tez zawartych w publikacji A. Dylus, *Gospodarka. Moralność. Chrześcijaństwo*, Fundacja ATK, Warszawa 1995, s. 11-45

w zarządzaniu współczesną organizacją staje się niewątpliwie zadaniem fundamentalnym, aczkolwiek z naukowego punktu widzenia niezwykle trudnym.

### Koncepcja zarządzania doskonałego – model definicyjny

Termin „doskonałość”, wbrew ogólnie spotykanej opinii, jest w istocie pojęciem jednoznacznym, trwale ukształtowanym w obszarze nauki<sup>466</sup>. Oznaczał on już dla Arystotelesa to co jest: „1) zupełne, zawiera wszystkie należne części; 2) tak dobre, że w swym rodzaju nie może być lepsze; 3) to, co osiągnęło swój cel”<sup>467</sup>. W następnych wiekach znaczenie terminu doskonałość, mniej lub bardziej, odnosiła się do tej pierwotnej definicji, to: „1) co jest dokonane, doprowadzone do końca, przeto zupełne, do czego nic już dodać nie można, a zarazem od czego nic ująć nie należy (Arystoteles, św. Tomasz z Akwinu, Barbaro); 2) co spełnia wszystkie właściwe sobie funkcje (Arystoteles, Galen); 3) co osiągnęło swój cel (Arystoteles); 4) co proste, jednolite, niezłożone (św. Ambroży); 5) co harmonijne, zbudowane wedle jednej zasady; 6) zgodność w różnorodności (Ch. Wolff, A. Baumgarten)”<sup>468</sup>.

Doskonałość możemy definiować również w sposób dynamiczny. U Empedoklesa doskonałość polega na niedokończeniu<sup>469</sup>, bowiem „prawdziwa doskonałość leży w nieustannym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, wzbogacaniu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości”<sup>470</sup>. Zawarty jest w tym pewien paradoks: „Gdyby więc (świat – przyp. wł.) był doskonały, to nie byłby doskonały”.

Z kolei dla Platona doskonałość ma przede wszystkim wymiar moralny („doskonałość jest rzeczą woli i działania” - Kasjador), przy czym posługiwał się terminem „idei dobra” a „przekonaniem jego było, że zbliżenie się do niej czyni ludźmi doskonałymi”<sup>471</sup>.

Interesujące jest również rozróżnienie w języku łacińskim synonimów „perfectio” i „excellencia”. Przy czym pierwszy wyraz oznacza „doskonałość samą w sobie”, drugie „to, co najlepsze, lepsze od innych rzeczy, wyróżniające się wśród innych”<sup>472</sup>.

Obecnie o doskonałości (w ścisłym tego terminu znaczeniu) mówimy w aspekcie: 1) rzeczy realnych, modeli, konstrukcji abstrakcyjnych, liczbach; 2) wytworów ludzkich (maszyny i urządzenia) przyrody (rodzina pszczela) w realizacji określonych celów; 3) całych przedmiotów (bytów) jak i poszczególnych własności, funkcjonalności, sprawności; 4) pozytywnym (doskonały przywódca, doskonały komputer) jak też czasami w znaczeniu pejoratywnym (doskonałe oszustwo, doskonała kradzież)<sup>473</sup>.

Potocznie, niezależnie od ścisłego opisu definicyjnego, termin „doskonałość” oznacza „bardzo dobry”, „mający wiele zalet”<sup>474</sup>, najlepszy z najlepszych, brak wad. W „Słowniku języka polskiego” czytamy: „najwyższy stopień cech dodatnich, bycie doskonałym, brak wad, idealność, wzorowość: dążenie do doskonałości” jak też „najlepszy, najkorzystniejszy, najbardziej sprzyjający; największy”. Wyrazem bliskoznacznym w słowniku jest termin „ideał”, który interpretujemy jako: „coś absolutnie doskonałego, doskonałość, najwyższy cel dążeń, pragnień: wzór doskonałości, okaz najdoskonalszy, który jest normą, probierzem przy ocenie innych jednostek tegoż rodzaju; Szczytne, wzniosłe ideały”.

Na podstawie wyżej opisanych wyznaczników terminu doskonałość możemy wskazać na następujące perspektywy definicyjne:

**Wymiar statyczny:** Jest to stan, system, model, wzorzec, ideał, który zawiera wszystkie należne mu elementy – „nie można nic dodać nic ująć” (Arystoteles)

**Wymiar dynamiczny:** Jest to proces, droga, zespół czynności, działań prowadzących ku określonemu celowi, ideałowi, wartościom (św. Augustyn, św. Tomasz).

<sup>466</sup> Por. W. Tatariewicz, *O doskonałości*, PWE, Warszawa 1976, s. 9.

<sup>467</sup> Ibid.

<sup>468</sup> Ibid., s. 10-11.

<sup>469</sup> Por. Ibid., s. 16.

<sup>470</sup> Ibid.

<sup>471</sup> Ibid., s. 29.

<sup>472</sup> Ibid., s. 12-13.

<sup>473</sup> Por. Ibid., s. 7-8.

<sup>474</sup> Por. Ibid., s. 13.

**Wymiar aksjologiczny** (normatywna): postawa, etos, wrażliwość, powinność, poczucie obowiązku poszukiwania wzorców i kształtowania danej rzeczywistości względem nich.

**Wymiar humanistyczny**: w ograniczonym stopniu możemy mówić o doskonałym modelu w aspekcie technicznym, przyrodniczym, jednakże pojęcie doskonałości odnosi się przede wszystkim do człowieka, jego wrażliwości etycznej, estetycznej i intelektualnej.

Reasumując, możemy zdefiniować termin **doskonałość** jako ideał (perspektywa statyczna), którego człowiek poszukuje (perspektywa aksjologiczna), do którego dąży (perspektywa dynamiczna) i przez który się realizuje jako człowiek (perspektywa humanistyczna).

W nawiązaniu do przedstawionej powyżej definicji „doskonałości” oraz „zarządzania” interpretowanego przez wielu teoretyków jako nieustającego procesu podejmowania różnorodnych decyzji<sup>475</sup>, proponujemy przyjąć na potrzeby niniejszego opracowania, następujący model definicyjny terminu „zarządzanie doskonałe”:

**Zarządzanie doskonałe** jest to nieustający proces formułowania oraz realizacji wzorcowych wizji, zamierzeń, koncepcji, metod i technik (najlepsze z najlepszych)<sup>476</sup> na wszystkich szczeblach zarządzania<sup>477</sup>, w oparciu o **integralny model** organizacji obejmujący: kluczowe obszary funkcjonalne (*perspektywa optymalizacyjna*); interfunkcjonalne i interdyscyplinarne obszary badawcze (*perspektywa zintegrowana*); pozytywne modele człowieka (*perspektywa humanistyczna*) oraz wynikające z nich postulaty społeczne, kulturowe, etyczne, estetyczne, intelektualne (*perspektywa aksjologiczna*).

Definicja zarządzania doskonałego przejawia się zatem poprzez równoczesne spojrzenie na następujące obszary:

**Wrażliwość aksjologiczną** – wymiar normatywny, problematyka społeczna, kultura organizacji, etyka biznesu, wrażliwość estetyczne, intelektualna;

**Perspektywę antropologiczną** – integrowany model człowieka (natura i istota człowieczeństwa – refleksja interdyscyplinarna), humanizacja procesu pracy, zarządzanie ergonomiczne<sup>478</sup>, organizacja ucząca się – zarządzanie kapitałem intelektualnym (wiedzą), zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie partnerskie;

**Interfunkcjonalną, interdyscyplinarną perspektywę badawczą** – teoria systemów, zarządzanie zintegrowane, zintegrowane systemy zarządzania (informatyzacja zarządzania);

**Perspektywę optymalizacyjną** – zarządzanie klasyczne, nurt inżynierski, nowe metody i koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem (benchmarking, analiza wartości, kształtowanie wartości firmy);

Reasumując możemy stwierdzić, że zarządzanie doskonałe nie stanowi swoistej recepty na sukces finansowy. Nie oznacza ono również dostrzeganie jedynie aspektów etycznych, społecznych przy całkowitej ignorancji praw ekonomicznych, czy też naukowego dorobku organizacji i zarządzania. Zarządzanie doskonałe nie jest też wzorem matematycznym, algorytmem, formułą gwarantującą pełną weryfikowalność. O ile możemy założyć, że istnieje uniwersalny zbiór zasad, wzorców, ideałów (np. prawo naturalne), zarządzanie doskonałe nie tworzy na określonym poziomie szczegółowości jedynie „słusznych” rozwiązań, modeli, normatywów obowiązujących wszystkich, bez względu np. na

<sup>475</sup> Termin „zarządzanie” nie jest definiowane jednoznacznie w literaturze przedmiotu. Możemy wskazać różne modele, np. od klasycznych funkcji zarządzania (Stoner, Wankel) poprzez wędrówkę przez chaos (Koźmiński), do efektu synergicznego w procesie kształtowania wartości firmy. Wszystkie propozycje opisanego powyższego terminu mają niewątpliwie charakter komplementarny, co wskazuje na bardzo szeroki zakres przedmiotowy i metodologiczny nauk organizacji i zarządzania.

<sup>476</sup> Np. kreowanie ponadprzeciętnej wartości dla tzw. interesariuszy; główne grupy interesów: pracownicy, dostawcy, społeczność lokalna, interesy państwa opinia publiczna, klienci, konkurenci, akcjonariusze (Jeżak, 1990).

<sup>477</sup> Tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

<sup>478</sup> Początki klasycznej ergonomii sięgają lat 20. XX w. – F.B. Gilbreth, która badała zasadniczo problematykę dostosowania do ludzkiej fizjologii technologii. Obecnie ergonomia jako odrębna dyscyplina naukowa wskazuje na konieczność podejmowania zagadnień dotyczących szeroko rozumianych potrzeb człowieka, takich jak: pomyślności, szczęścia, rozwoju czy harmonii. Por. J. Koczocik-Przepelska, *Podstawy fizjologii pracy i ergonomii*, Skrypty uczelniane AE, nr 139, Poznań 1975, s. 5.; J. Olszewski, *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 7-39.

przesłanki kulturowe, koniunkturalne. Nie stanowi też zagrożenia dla klasycznego podziału dyscyplin naukowych, czy też naukowego charakteru badań, analizy czy syntezy.

Zarządzanie doskonale jest jednak usystematyzowanym, ścisłym językowo, logicznym i krytycznym, z jednej strony poszukiwaniem wzorców doskonałych, inspiracji, modeli idealnych zarówno w naukach ścisłych jak też w obszarze nauk filozoficznych, humanistycznych, społecznych, teologii czy nawet w kulturze i sztuce (perspektywa interdyscyplinarna), z drugiej jest próbą przełamania określonych wizji na język teorii i praktyki zarządzania. Zarządzanie doskonale jest to również niekończący się proces poszukiwań, refleksji, wątpliwości, ale też jest to swoista postawa, paradygmat, etos, wzór postępowania, zasada, filozofia prowadzenia działalności gospodarczej oraz niewątpliwie praktyka gospodarcza, podejmowanie ryzyka, uczenie się na błędach, porażkach własnych i cudzych. Przede wszystkim jednak, zarządzanie doskonale dotyczy człowieka. Wskazuje w sposób normatywny na jego podmiotowość, potrzeby i prawa ale również na jego wręcz nieograniczone możliwości kreowania wartości dla organizacji (interesariuszy), którą współtworzy i zarządza.

## Doskonałość w naukach organizacji i zarządzania

Od samego początku powstania nauki organizacji i zarządzania termin „doskonałość” był często używany w naukowej retoryce piśmienniczej jako synonim, tego co rozumiemy poprzez: wzorzec, ideał, rozwiązanie optymalne, najkorzystniejsze ekonomicznie, najbardziej sprzyjające; czy też termin „doskonalenie” jako ulepszanie stanu obecnego, rozwój organizacyjny, rozwój indywidualny, zawodowy. W tym znaczeniu, pojęcie doskonałości, odnosi się w zasadzie do perspektywy optymalizacyjnej, co stanowi wyraźny charakter nadinterpretacji pojęciowej względem terminu, który posiada przede wszystkim wymiar aksjologiczny.

„Doskonałość” jako termin kluczowy pojawił się w literaturze przedmiotu dopiero w 1982 r., w odniesieniu do problematyki zarządzania, kultury organizacyjnej, wraz z opublikowaniem, przełomowej dla nowego kierunku pracy autorstwa Petersa i Watermana, „In Search of Excellence”. W rzeczywistości, poszukiwanie doskonałości w zarządzaniu było podejmowane już wcześniej, aczkolwiek na wiele różnych sposobów.

W literaturze szeroko rozumianego przedmiotu nauk organizacji i zarządzania, doskonałość organizacyjna (zarządzanie doskonale), w myśl przyjętej w pracy definicji opartej o przesłanki normatywne, antropologiczne, holistyczne i optymalizacyjne, może dotyczyć w wyselekcjonowany sposób szeregu indywidualnych koncepcji takich jak: optymalizacja procesu pracy, maksymalizacja wydajności, humanizacja procesu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kształtowanie wartości dla interesariuszy, zarządzanie jakością, benchmarking, zintegrowane systemy zarządzania itd. Możemy wyznaczyć, aczkolwiek w sposób dalece umowny ze względu na nakładanie się podobnych perspektyw, następujące główne nurty porządkujące, które mimo wszystko wzajemnie się uzupełniają, dopełniają czy wręcz przeplatają: 1) **perspektywa optymalizacyjna** - optymalizacja wydajności, modelowanie procesu pracy, kształtowanie wartości finansowej przedsiębiorstwa, benchmarking; 2) **perspektywa holistyczna** - organizacje jako system, organizacje uczące się, samodoskonające, zarządzanie zintegrowane, informatyzacja zarządzania; 3) **perspektywa antropologiczna** - humanizacja procesu pracy, szkoła stosunków międzyludzkich, zarządzanie ergonomiczne, zarządzanie jakością; oraz 4) **perspektywa aksjologiczna** - kultura organizacyjna, etyka biznesu, problematyka społeczna.

## PERSPEKTYWA OPTYMALIZACYJNA

Dla twórców nurtu inżynierskiego oraz administracyjnego „doskonałość” określa praktycznie stan: *optymalnej wydajności* [Babbage, Taylor, Gilbreth, Châtelier, Emerson] *braku bezczynności, opóźnień i marnotrawstwa* [Gantt, Clark, Kent, Rytel, Hauswald, Drzewiecki], *sprawności wzorcowej* [Adamiecki], *organizacji twórczo-obronnej, zasady wzorców i norm* [Emerson], *koordynacji, harmonii, równowagi i rozsądnej proporcji między różnymi elementami* [Thompson, Plenge, Bogdanow], *model produkcji masowej opartej o podział pracy, wysokie płace oraz brak hierarchii i organizacji* [Ford], *idealnego dopasowania stanowisk pracy do umiejętności pracowników* [Fayol].



Wąsko rozumiana optymalizacja procesów gospodarczych (nurt inżynierski), aczkolwiek niezwykle istotna w powstaniu nowej dyscypliny, nie była jedynym nurtem, kierunkiem w naukowym zarządzaniu. Umownie przyjęta przez nas optymalizacja decyzyjna procesu zarządzania została w drugiej połowie XX w. poszerzona m.in. o model kształtowania wartości firmy, o koncepcję „benchmarkingu” – wzorowanie się na najlepszych z najlepszych jak też metody wartościowania pracy, analizy funkcjonalnej, nowoczesne metody zarządzania produkcją, zarządzanie strategiczne itd.

## PERSPEKTYWA HOLISTYCZNA

W naukowym zarządzaniu koncepcję systemową L. v. Bertalanffy'ego (perspektywa holistyczna) rozwinęli i rozpropagowali K.E. Boulding (1959) oraz R.A. Johnson, S. Beer, ale przede wszystkim J.M. Forrester. Szkoła systemowa integrując wszystkie dotychczasowe szkoły i kierunki „rozpatruje przedsiębiorstwo jako całość”<sup>479</sup>. J.M. Forrester podjął nawet próbę, nie do końca udaną jak stwierdza sam autor pomysłu, zbudowania wzorcowego systemu przedsiębiorstwa uwzględniającego wszystkie istotne obszary, który mógłby stanowić w warunkach laboratoryjnych idealny model badawczy. Cytując „California Management Review”, Z. Martyniak w książce „Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki” opisuje następująco powyższy eksperyment: „Całą działalność przedsiębiorstwa modelowana jest na wielkiej maszynie cyfrowej. Model matematyczny składa się z setek kolejno rozwiązywanych równań. Przedsiębiorstwo, podobnie jak sieć radiowa, wykazuje cechy sprzężenia zwrotnego wzmacniającego sygnały wejść i regulującego periodyczność sygnałów wyjściowych”<sup>480</sup>.

Perspektywa systemowa została zaproponowana również w koncepcji tzw. systemu idealnego G. Nadlera. Autor pomysłu przyjął odmienne założenie od swojego poprzednika: „Zamiast poszukiwana wariantów usprawnień dla elementów (‘cegiełek’) – jak to czyniono w tradycyjnych analizach organizatorskich – poszukuje się całościowej koncepcji idealnej, a potem stopniowo zbliżając się do koncepcji spełniającej warunki ograniczające. Całość w świetle teorii systemów nie jest bowiem zwykłą sumą składających się na nią części: właściwości całości nie sprowadzają się do właściwości części i każdy system stanowi coś swoistego”<sup>481</sup>. Koncepcja systemu idealnego została opisana przez twórcę za pomocą tzw. „Trójkąta Nadlera”. Składa się on z sześciu systemów: idealny teoretyczny, idealny perspektywiczny, idealny realizowany technologicznie, system proponowany, ulepszony, dotychczasowy<sup>482</sup>. O ile system idealny teoretycznie, jest według autora praktycznie nieosiągalny, „lecz jako układ odniesienia pozwala uzmysłowić sobie możliwości różnych rozwiązań i odrzucić wiele ograniczeń krępujących twórczą inwencję w tworzeniu koncepcji systemu”<sup>483</sup>.

Na uwagę zasługuje również sama koncepcja metodologiczna Nadlera: „Strategia ‘wzorująca’, polegająca na wychodzeniu od koncepcji idealnej i na stopniowym przechodzeniu od ideału do rzeczywistości, daje lepsze wyniki niż strategia ‘ulepszająca’, która zakłada znajdowanie udoskonaleń na podstawie wyników badania rozwiązań istniejących”<sup>484</sup>.

W oparciu o założenia szkoły systemowej P.M. Senge w „The Fifth Discipline. The Art. And Practice of The Learning organization” (1990) przedstawił koncepcję tzw. **organizacji uczącej się**<sup>485</sup>. Wzorowe (doskonałe) przedsiębiorstwo lat 90. musiało być wg autora przedsiębiorstwem uczącym się myślenia całościowego, składających się określonych postaw indywidualnych i kultury współpracy między organizacjami. Aby przedsiębiorstwo mogło realizować nawet najbardziej ambitne aspiracje musi, wg P. Senge'a, nauczyć się następujących dyscyplin: 1) *Myślenie systemowe* – spojrzenie na

<sup>479</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001, s. 86.

<sup>480</sup> Ibid.

<sup>481</sup> Ibid., s. 88.

<sup>482</sup> Ibid., s. 89.

<sup>483</sup> Ibid.

<sup>484</sup> Ibid.

<sup>485</sup> Podobne poglądy przedstawił G. Holland w referacie „Excellence in Industry – a new approach” (1986): „Jeśli mamy przeżyć – jako poszczególne jednostki, instytucje czy też państwo – musimy stworzyć tradycję ‘uczących się’ przedsiębiorstw”. Źródło: M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 7.

organizacje jako pewną spójną całość; 2) *Mistrzostwo osobiste* – stawianie sobie ponadprzeciętnych planów i konsekwentne dążenie do celu poprzez wewnętrzną motywację; 3) *Modele myślowe* – odkrywanie prawdziwej rzeczywistości o organizacji i ludziach ją tworzących. Jest to unikanie iluzji i dochodzenie do własnej prawdy; 4) *Budowanie wspólnej wizji przyszłości* – wspólna wizja, cele, poczucie misji, wspólne wartości; 5) *Zespołowe uczenie się* – uzyskiwanie synergii twórczej poprzez wspólną pracę, badania, rozwiązywanie problemów<sup>486</sup>

Dla tzw. organizacji „uczącej się” uprawianie poszczególnych dyscyplin jest zajęciem na całe życie, a doskonałość jest to niekończący się proces poszukiwania, badania, uczenia się i praktykowania. Autor „Piątej dyscypliny” pisze: „Nigdy nie dobją się do portu – przez całe życie doskonalili się mistrzostwo w wybranej dyscyplinie. Nigdy nie można stwierdzić: ‘Jesteśmy organizacją uczącą się’, tak jak nie można powiedzieć: ‘Opanowałem tę dziedzinę’. Im więcej się uczymy, tym lepiej zdajemy sobie sprawę z ogromu swojej niewiedzy. Dlatego korporacja nie może być doskonała w sensie osiągnięcia trwałej doskonałości; korporacja jest tylko w stanie uprawiania dyscyplin uczenia się i osiągania lepszych lub gorszych rezultatów”<sup>487</sup>.

Na początku XXI w. myślenie systemowe, holistyczne w zarządzaniu organizacją określa przede wszystkim specjalizację o nazwie **zintegrowane systemy zarządzania**<sup>488</sup>. Możemy stwierdzić, że obecnie w teorii i praktyce, jakość zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa (np. zarządzanie marketingowe, finansami, produkcją, zasobami ludzkimi itd.) jest ostatecznie zdeterminowana przez jakość wzajemnej wewnętrznej integracji – zarządzania zintegrowanego. Obecnie o przewadze konkurencyjnej decyduje stopień wzajemnej integracji wewnętrznej ale też i integracji zewnętrznej firmy w całym łańcuchu logistycznym (dostawcy, odbiorcy). W praktyce menedżerskiej stosuje się metody tradycyjne (TQM, normy ISO, reengineering, organizacja ucząca się) oraz platformy informatyczne (mySAP.com, Oracle, Baan, JBE, QAD, IFS).

## PERSPEKTYWA ANTROPOLOGICZNA

Nurt humanizacyjny, (początek - lata 20. 30. XX w.) przedstawił jeszcze szerszą perspektywę organizacji i zarządzania, wzbogaconą o ideę **humanizacji pracy, szkołę stosunków międzyludzkich**, ergonomię, stawiając człowieka w centrum procesu gospodarczego. „Humanizacja pracy nawiązuje wyraźnie do idei humanizmu, uznając człowieka jako dobro najwyższe nie tylko z punktu widzenia danej jednostki, ale także większych grup i całego społeczeństwa”<sup>489</sup>. Określając stan idealny organizacji, który często zawierał postulat etyczny prowadzenia biznesu, wskazywano praktycznie na: *partycypację pracowników w procesie decyzyjnym*, *konflikt integrujący*, *istnienie autorytetu* [Follett], *ergonomicznego dopasowania stanowisk pracy* [Mayo], *zarządzanie poprzez filozofię opartą na podmiotowości pracownika* [Sheldon], *decentralizacja procesu decyzyjnego przy pełnej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa* [Bata].

Idea humanizacyjna procesu pracy w oparciu o szkołę stosunków międzyludzkich postulowała kształtowanie postaw w oparciu o wspólnotę interesów. Człowiek, pracownik był przedstawiany w sposób pozytywny, twórczy, partnerski. W przeciwieństwo do modelu mechanistycznego organizacji, w procesie zarządzania wskazywano na konieczność stosowania następujących narzędzi badawczych: „1) analiza stosunków (formalnych i nieformalnych) panujących między różnymi grupami pracowników; 2) analiza funkcjonowania formalnych grup pracowników na tle zmieniających się warunków działania firmy; 3) dążenie do równowagi między zmianami zachowań jednostek a zmianami zachowań grup pracowniczych; 4) zwiększenia stopnia poinformowania wykonawców o sytuacji przedsiębiorstwa”<sup>490</sup>.

<sup>486</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

<sup>487</sup> Ibid., s. 24.

<sup>488</sup> „Zintegrowany proces zarządzania traktuje przedsiębiorstwo jako całość, a nie jako zbiór różnych funkcji i stanowi nowy sposób ‘organizowania’ jego przyszłości przy użyciu pojęcia systemu oraz społecznych właściwości i relacji” J. Penc, *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995, s. 187-188.

<sup>489</sup> B. Mikula, *Człowiek a organizacja*, Antykwa, Kraków 2000, s. 14.

<sup>490</sup> Ibid., s. 11.

Rozwinięciem nurtu humanizacyjnego, jak też samej funkcji personalnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem było powstanie w latach 80. specjalizacji o nazwie **zarządzanie zasobami ludzkimi** (Human Resources Management). Jej celem było „poszukiwanie nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania organizacji”. Przy czym „zwrócono większą niż dotychczas uwagę na znaczenie tkwiącego w ludziach potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju firmy, na potrzebę postrzegania pracowników zatrudnionych w danej organizacji bardziej jako składnika aktywów niż kosztów oraz na konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu i dążenia do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji”<sup>491</sup>. Innymi słowy, ludzie powinni być dla organizacji nie tylko zasobem pracy ale przede wszystkim najcenniejszym źródłem tworzenia wartości firmy.

W dobie tzw. „nowej ekonomii” pozycja człowieka w całym procesie gospodarczym opartym na wiedzy i kreatywności została jeszcze bardziej wzmocniona. Na styku zarządzania zasobami ludzkimi oraz ekonomii w latach 90. pojawiła się nowa<sup>492</sup> koncepcja pod nazwą „**kapitał ludzki firmy**” (T.W. Schultz, G.S. Becker, J. Tinbergen, R.J. Lukas i inni)<sup>493</sup>. Pomimo wielu różnych propozycji<sup>494</sup>, najczęściej definiujemy go jako „zasób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zdrowia i energii witalnej”<sup>495</sup>; lub też jako „ludzi trwale związanych z firmą i z jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój”<sup>496</sup>.

Pod koniec lat 90. XX w. człowiek jako źródło kreowania wartości, staje się nadzwyczaj specyficznym w swoim rodzaju kapitałem, aczkolwiek z punktu widzenia ilościowej perspektywy badawczej nie podlegającym kalkulacji według tradycyjnych metod stosowanych rachunkowości. Możemy to uzasadnić na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi w ten sposób: „Kapitał ludzki nie może być przedmiotem obrotu rynkowego i nie może zmieniać właściciela, gdyż jest on jego wewnętrzną cechą”<sup>497</sup>; „Kapitał ludzki jest kształtowany stosunkowo powoli siłami własnymi przedsiębiorstwa i osoby. Zasadniczo poszczególne składniki kapitału o identycznej charakterystyce nie są do kupienia. Jest trudny w odtworzeniu. Trudna mierzalność ze względu na jakościowy charakter cech. Brak możliwości weryfikowalności”<sup>498</sup>.

Podsumowując, ze względu na wręcz nieograniczone możliwości kreowania wartości, pod koniec XX w. człowiek został odkryty na nowo, wprowadzicie nadal jako kapitał, w który powinno się inwestować, rozwijać czy mierzyć ale mimo wszystko kapitał „swoistego rodzaju” stanowiący „motor” i „serce” każdej firmy.

## PERSPEKTYWA AKSJOLOGICZNA

Podjęcie problematyki antropologicznej przez nurt humanizacyjny lat 30. XX w. doprowadziło ostatecznie do refleksji natury normatywnej. Człowiek nie jest tylko źródłem kreowania wartości, jest też podmiotem o określonej godności, potrzebach, ideałach. Lata 50. XX w. wniosły zatem kolejną perspektywę do terminu „doskonałość” w nauce organizacji i zarządzania – **perspektywę kulturową**. Amerykańscy badacze Deming, Jurand pracujący w Japonii zaproponowali

<sup>491</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, s. 20.

<sup>492</sup> Geneza kapitału ludzkiego w odróżnieniu od kapitału rzeczowego wywodzi się w nauce ekonomii od takich przedstawicieli jak: W. Petty, A. Smith, J.B. Say. Por. B. Koźuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, w: B. Koźuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 55.

<sup>493</sup> Rozwinięciem problematyki kształtowania kapitału ludzkiego i zarządzania wiedzą jest koncepcja określana jako kapitał intelektualny. „Kładzie ona szczególny nacisk nie tylko na kreowanie wiedzy w organizacji, ale przede wszystkim na proces dzielenia się tą wiedzą przez wszystkich pracowników zatrudnionych w danej firmie”. Źródło: A. Pocztowski, A. Miś, „Modelowanie kompetencji kierowniczych”, w: *Ibid.*, s. 68.

<sup>494</sup> Por. *Ibid.*, s. 55-57.

<sup>495</sup> *Ibid.*, s. 56.

<sup>496</sup> A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, w: A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 75.

<sup>497</sup> B. Koźuch, w: B. Koźuch, *Op. cit.*, s. 56

<sup>498</sup> J. Strużyna, w: B. Koźuch, *Op. cit.*, s. 51.



nowy model biznesu opartego na integracji dotychczasowego zachodniego dorobku naukowej organizacji i zarządzania (perspektywa optymalizacyjna) z istniejącą kulturą Dalekiego Wschodu przejawiającą się poprzez zaufanie, odpowiedzialność, pracę w grupie, partnerstwo oraz przede wszystkim stałe dążenie do doskonałości – do stałego ulepszania (konceptcja „kaizen”). Powstała na bazie w/w doświadczeń koncepcja TQM (Total Quality Management) stanowi do dnia dzisiejszego kluczową metodę zarządzania jakością. Według E. Skrzypek w publikacji „Jakość i efektywność” stwierdza „najważniejszym elementem realizacji zasad filozofii TQM jest człowiek, który musi zrozumieć sens i potrzebę zmian oraz zaakceptować je”<sup>499</sup>. Sama zaś „konceptcja, która ukierunkowana jest na spełnienie potrzeb klienta, znajduje swoje zastosowanie zarówno wobec konsumenta dóbr finalnych, jak i partnera na rynku dóbr przemysłowych. Zarządzanie zgodne z zasadami TQM uznawane jest za najwyższy stopień wtajemniczenia organizacji w drodze do jakości doskonałej”<sup>500</sup>. Gdzie zaś szukać doskonałości? Autorka wskazuje na człowieka: „Odpowiedź jest prosta – u siebie samego. Najpierw każdy to musi zrobić osobiście, a potem poszukiwać takich możliwości u innych.

Swoistym kamieniem milowym w rozwoju definicyjnym terminu „doskonałość” w naukach organizacji i zarządzania, jest wspomniana publikacja autorstwa Petersa i Watermana „In Search of Excellence”, która spotkała się z wręcz brutalną krytyką zarówno w literaturze zagranicznej jak i krajowej. Ucząc się od najlepiej zarządzanych przedsiębiorstw amerykańskim, stosując badania empiryczne, obserwując ich kultury organizacyjne autorzy przedstawili cechy doskonałych organizacji (atrybuty doskonałości), które „traktują jednocześnie jako wzorce do naśladowania, czy też jako ‘przykazania’”<sup>501</sup>. Oto one: 1) Obsesja działania; 2) Bliski i bezpośredni kontakt z klientem; 3) Autonomia i przedsiębiorczość; 4) Wydajność i efektywność poprzez ludzi; 5) Koncentracja na wartościach; 6) Zasada „trzymaj się tego, co umiesz najlepiej”; 7) Niewielki sztab o prostej strukturze; 8) Współwystępowanie w jednej strukturze luźnych i sztywnych form organizacyjnych<sup>502</sup>. Jak twierdzą autorzy „Doskonałe przedsiębiorstwa są przede wszystkim znakomite od podstaw. Firmy te słuchają swoich pracowników i traktują ich jak dorosłych partnerów. Pozwalają sobie na trochę chaosu, który jednak szybko przekształca się w działanie i motywację do efektywnej pracy”<sup>503</sup>. Należy jednak pamiętać, że atrybuty doskonałości nie stanowią gwarancji osiągnięcia sukcesu. Większość firm z tzw. „doskonałej listy” przestało istnieć w ciągu pierwszy pięciu lat lub popadła w poważne kłopoty finansowe (por. B. Wawrzyniak<sup>504</sup>). Wydaje się, że o ile Peters, Waterman bezsprzecznie sformułowali niezwykle interesujący problem badawczy akcentujące konieczność refleksji kulturowej, aksjologicznej w zarządzaniu organizacją, pozostawili jak można sądzić, więcej pytań niż gotowych odpowiedzi.

W tym też samym czasie lata 80. Deal i Kennedy opublikowali książkę pt. „Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life” (1982) w której to opisali trudno definiowalny fenomen tzw. **kultury organizacyjnej**. Jak uznali autorzy „czegoś brakuje w naszym rozumieniu organizacji (zarządzania – przyp. wł.). Ten brakujący element był bardzo subtelny ale i o wielkiej sile wpływu”<sup>505</sup> na ogólnie rozumianą sprawność organizacyjną rozumianą jako określony ideał, wzór

<sup>499</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000, s. 92.

<sup>500</sup> Ibid.

<sup>501</sup> Ibid

<sup>502</sup> W. Piotrowski w: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *op. Cit.*, s. 681-686.

<sup>503</sup> Cyt. za: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 30.

<sup>504</sup> B. Wawrzyniak po przeprowadzonych badaniach stwierdza, że: „w pięć lat po jej ukazaniu się dwie trzecie z badanych przedsiębiorstw zniknęło z listy doskonałych przedsiębiorstw amerykańskich”. Źródło: L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 120-121. Podobne poglądy: W. Piotrowski w: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 684-685.

Wydaje się jednak że problem pozostał, i mimo powyższego argumentu i innych (choćby natury metodologicznej), można stwierdzić, że tak jak nie ma uniwersalnej recepty na sukces w biznesie, tak też wizje doskonałych organizacji nie gwarantują raz na zawsze sukcesu. Są one raczej propozycją kształtowania ponadprzeciętnej wartości organizacji w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań, doświadczeń, określonych przesłanek kulturowych, koniunktury gospodarczej, posiadanej intuicji badawczej i innych itd.

<sup>505</sup> A. Marcinkowski, *Wpływ nowych technik zarządzania na kulturę organizacji*, materiały szkoleniowe, Kraków 2002.



(doskonałość organizacyjna). Pojawiły się również kolejne publikacje: K. Kotter, J. Heskett „Corporate Culture and Performance”, J. Collinse, J. Porras „Built to Last”<sup>506</sup>, oraz wielu przedstawicieli takich jak: Morgan, Smircich, Bass, Frost, Kilman, Waterman, Schein i inni<sup>507</sup>.

Zagadnienie kultury organizacyjnej implikuje refleksję aksjologiczną z kilku powodów: po pierwsze, odnosi się bezpośrednio do podstawowych aspektów egzystencji ludzkiej: **ludzkiej aktywności** (aktywność, bierność), **stosunków międzyludzkich** (formalne, nieformalne) czy też **pojmowania prawdy o rzeczywistości** (tradycja, autorytety); po drugie, wskazuje na konieczność refleksji antropologicznej, opisu **natury człowieka** i zbudowania wzorca „idealnego przełożonego” oraz po trzecie, rdzeniem struktury zjawiska kultury organizacyjnej (Schein) są **wartości** definiowane jako „przedmioty, stany rzeczy, sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane”<sup>508</sup>. Mają jednak przede wszystkim „utrwalić działania”. „Ważne by były zgodne z indywidualnymi wartościami ludzi, w przeciwnym razie grozi konflikt”<sup>509</sup>. Niewątpliwie pod koniec lat XX w. poszukiwanie wartości, harmonii, doskonałości organizacyjnej podjęli w sposób jednoznaczny badacze jej kultury. Czy istnieje idealna kultura organizacyjna? Czy możemy wyznaczyć wzór idealnego menedżera, przedsiębiorcy, pracownika? Czy istnieje doskonałość w zarządzaniu? Powyższe pytania do dnia dzisiejszego stanowią przedmiot analizy i sporów badaczy kultury organizacyjnej na całym świecie.

Rozwinięciem problematyki aksjologicznej w zarządzaniu organizacją, w bezpośrednim nawiązaniu do przesłanek normatywnych, jest książka K. Blancharda, M. O'Connor „Zarządzanie przez wartości” („Managing by Values”). W przeciwieństwie do przedstawiania wartości tylko w aspekcie finansowym, mierzalnym (por. koncepcja kształtowania wartości firmy dla akcjonariuszy), K. Blanchard i M. O'Connor proponują nadać wartości przede wszystkim wymiar normatywny. Autorzy wskazują na koncepcję zarządzania w oparciu o przesłanki aksjologiczne w ramach trzech faz: precyzowanie idei (wartości), ich komunikowanie (propagowanie) oraz dostosowywanie praktyki zarządzania (gospodarowania) do przyjętych idei, wartości. Inspiracją dla autorów powyższej koncepcji było wystąpienie znanego amerykańskiego badacza współczesnej organizacji, kultury J. Naisbitt'a, w którym poprzez grę przedstawił swoją ideę listy „Fortunate 500” (Pięciuset Szczęśliwych). W efekcie wspólnych przemyśleń K. Blancharda i M. O'Conora powstała metoda (technika) zarządzania poprzez wartości (**ZPW**). Na uwagę zasługują takie wypowiedzi autorów jak: „Wartości, w oparciu o które działa firma, nie są tylko filozoficznym celem, ale rekwizytem niezbędnym do jej własnego przetrwania”<sup>510</sup>; „Twój problem polega na tym, że bierzesz udział w wyścigu szczurów. Pamiętaj, nawet jeśli go wygrasz, nadal pozostaniesz szczurem”<sup>511</sup>; czy też „Firma, która ustaliła solidne podstawy pod związki ze wszystkimi osobami zainteresowanymi jej działaniem, może mówić o szczęściu”<sup>512</sup>.

Powyższa publikacja jest kolejnym potwierdzeniem paradygmatu, wywodzącego się aż od A. Smitha, że nie można mówić o optymalizacji bez refleksji aksjologicznej, w tym normatywnej w życiu gospodarczym.

W polskiej literaturze przedmiotu jest stosunkowo niewiele publikacji podejmujących zagadnienie doskonałości organizacyjnej. W każdym jednak przypadku mamy do czynienia z perspektywą optymalizacyjną na styku inżynierskiego nurtu organizacji i zarządzania, ekonomii, ekonometrii i prakseologii. W konsekwencji „doskonałość”, „doskonalenie” jest synonimem terminu: wzorca, modelu, czy też ulepszania, rozwoju, optymalizowania.

W książce „Podstawy zarządzania firmą” A. Stabryła często posługuje się terminem „doskonalenie” jako „de facto” synonimem „ulepszanie”. Przykładem mogą być takie sformułowania jak: „doskonalenie organizacji wewnętrznej podmiotów gospodarczych”, „kierunki doskonalenia systemu motywacyjnego w restrukturyzacji przedsiębiorstwa”, „doskonalenie zarządzania jakością” itd. We

<sup>506</sup> Ibid

<sup>507</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Op. cit.*, s. 19.

<sup>508</sup> Ibid, s. 48.

<sup>509</sup> Ibid.

<sup>510</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>511</sup> Ibid., s. 15.

<sup>512</sup> Ibid., s. 23.

wszystkich tych przypadkach mamy do czynienia jednak tylko z poszukiwaniem ilościowych metod, technik, strategii (perspektywa optymalizacyjna) w celu zwiększenia efektywności, wydajności, motywacji czy wartości finansowej firmy.

Podobną perspektywę przyjmuje R. Kuc w publikacji pt. „Zarządzanie doskonale” (1999). Autor jednak wyjaśnia, że termin „zarządzanie doskonale” to: „zarządzanie ‘teoretyczne’, a nie ‘praktyczne’. To drugie jest rezultatem prób i błędów. Pierwsze rodzi się jako myśl, idea, koncepcja, lepsze uogólnienie niedoskonałej praktyki”<sup>513</sup>. R. Kuc przedstawia własną zintegrowaną koncepcję doskonałości w zarządzaniu: tzw. „Piramida Marcina – zarządzania doskonalego” w której kluczowym obszarem (szczyt piramidy) jest zagadnienie fenomenu przywództwa, i jak autor pisze: „tu zawsze jest mało miejsca aby się rozsiać na dłużej i gorąca nawet w zimie”<sup>514</sup>. Wszystkie jednak przedstawione przez autora doskonale koncepcje, modele, definicje odnoszą się w sposób modelowy do perspektywy optymalizacyjnej wolnej od „spekulacji” aksjologicznej i antropologicznej.

Z kolei w publikacji pod redakcją A. Koźmiński, W. Piotrowski „Zarządzanie. Teoria i praktyka” (1997). A. Koźmiński opisuje wizję **doskonałego menedżera** poprzez szereg jak stwierdza autor „niełatwych warunków”, które doskonały menedżer musi spełnić. Należą do nich: „musi być odporny na zmęczenie i zdolny do wykonywania bardzo zróżnicowanych zadań w całkowicie nienormowanym czasie pracy...; następnie „potrzebna jest silna motywacja osiągnięć prestiżowych i materialnych, potrzeba władzy (dominacja nad innymi ludźmi), a zarazem ‘szczypta szaleństwa’: wielkie ambicje dla firmy i dla siebie, zamiłowanie do ryzyka i związanych z nim emocji, ale także potrzeba tworzenia trwałych wartości, bycia społecznie użytecznym”; również umiejętność empatii „wczuwanie się w motywę, postawy i emocje innych ludzi”; pewnych kwalifikacji intelektualnych; konkretnych umiejętności; oraz powinien efektywnie zarządzać swoim rozwojem (czas na refleksję, lekturę itd.) i posiadanym kapitałem indywidualnym (osobowość) – „najważniejsze z tych zasobów to czas, energia (czyli zdolność do działania) i reputacja (czyli zaufanie, jakim darzona jest dana osoba – jej autorytet”<sup>515</sup>. W tym przypadku termin „doskonały” (menedżer) oznacza z jednej strony posiadanie określonego wykształcenia, umiejętności, doświadczenia czyli to co stanowi obszar analizy dla perspektywy optymalizacyjnej. Z drugiej jednak strony autorzy wskazują na trudno wymierne, weryfikowalne obszary takie jak: „wczuwanie się w motywę, emocje innych ludzi” a nawet na „szczyptę szaleństwa”.

Tylko na podstawie krótkiej analizy możemy wnioskować, że doskonałość w zarządzaniu powinna oznaczać znacznie więcej niż to czym jest tylko ulepszanie, rozwój czy optymalizacja. Aczkolwiek sama doskonałość przedstawiona przez autorów w formie menedżera doskonalego ma charakter nie do końca precyzyjny, usystematyzowany.

Podobnie w obszarze **zarządzania zasobami ludzkimi** jak w zarządzaniu inżyniersko-prakseologicznym interpretujemy termin doskonałość, wzorzec, ideał „de facto” jako ulepszanie, rozwijanie. Spotykamy się z następującymi sformułowaniami: „doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie” (Kozioł); kształcenie i doskonalenie pracowników (Rybak); „doskonalenie kompetencji personelu...” (Szczepankiewicz); „tworzenie i doskonalenie systemów wynagradzania (Pocztowski)” czy też „wzorce karier menedżerów” (Miś).

W przeciwieństwie do dominującej w literaturze przedmiotu perspektywy optymalizacyjnej możemy mimo wszystko spotkać już pierwsze krajowe publikacje (będące jednak niestety opisem tego co się dzieje w literaturze zachodniej) przedstawiające ideę doskonałości organizacyjnej w wymiarze aksjologicznym. M. Hopej, R. Kamiński w recenzji książki autorstwa H. Geiselhart „Model zarządzania zakonem Jezuitów”<sup>516</sup> przedstawili głębszy wymiar tego co rozumiemy właśnie poprzez ideał, doskonałość, aczkolwiek do pewnego stopnia w sposób krytyczny. W ramach tzw. zarządzania poprzez ideę, opisali koncepcję poszukiwania modeli idealnych i budowania na nich filozofii, strategii zarządzania firmą. Punktem wyjścia analizy jest porównanie zakonu jako modelu wzorcowego do przedsiębiorstwa: w obydwu przypadkach zakon i przedsiębiorstwo dążą do przetrwania jak też są systemami społeczno-technicznymi. Przyjmując za fakt, że zakon Jezuitów w swoich dziejach stawał

<sup>513</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Warszawa 1999, wstęp.

<sup>514</sup> Ibid, okładka.

<sup>515</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. Cit.*, s. 144-150.

<sup>516</sup> W oryg.: H. Geiselhart, *Das Managementmodell der Jesuiten*, Gabler, Wiesbaden 1997.

na granicy przetrwania<sup>517</sup> a mimo wszystko ocalał, sugeruje o modelowej doskonałości organizacyjnej – przetrwanie i rozwój wyznaczają podstawowe, uniwersalne cele każdej organizacji. H. Geisellhart na podstawie przeprowadzonych badań przedstawił następujące zalecenia wzorcowe dla tzw. organizacji przyszłości, są nimi: 1) Przejmowanie odpowiedzialności za lepszy świat. Oznacza to, że zdobywane w wyniku osobistego doskonalenia umiejętności powinny być wykorzystane w doskonaleniu świata zewnętrznego, tj. grupy, organizacji, społeczeństwa; 2) Uczucie się nowych technik adaptacji – dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia pod względem komunikacyjnym; 3) Dążenie do konsensusu, tj. do takiej sytuacji, w której energia współpracowników ukierunkowana jest na osiąganie wspólnymi siłami wspólnego celu; 4) Wprowadzenie elastycznych rozwiązań strukturalnych, sprzyjających zarówno dobremu samopoczuciu, jak i rozwojowi pracowników; 5) Myślenie międzykulturowe i postrzeganie ludzi innych kultur jako członków najbliższej rodziny (braci); 6) Przywiązywanie dużej wagi do doboru personelu; 7) Rozwijanie wspólnoty duchowej, poprzez formowanie i propagowanie nadrzędnej idei, nadającej orientację w działaniu wszystkim pracownikom; 8) Praca nad samym sobą, tj. ciągłe przeprowadzanie krytycznych analiz swoich poczynań.

Pomimo braku akceptacji autorów recenzji tezy o „przejmowanie odpowiedzialności za lepszy świat”, powyższa publikacja jest kolejnym dowodem na możliwość, a może nawet konieczność, kształtowania procesu zarządzania i modelu organizacyjnego o przesłanki perfekcjonistyczne, perspektywę aksjologiczną – zarządzanie poprzez ideę, wartości, założenia normatywne.

### **Doskonałość w naukowym zarządzaniu jako problem ekonomiczny i społeczny – argumenty za i przeciw**

Termin „doskonałość organizacyjna” w pracy badawczej aspirującej do miana pracy naukowej może budzić wiele wątpliwości: 1) Jest ów termin bardzo trudny do zdefiniowania; 2) Zawiera w sobie elementy wartościujące, często wysoce subiektywne (wymiar aksjologiczny); 3) Wymaga poszukiwania nowych paradygmatów łączących różne dyscypliny, dziedziny badawcze jak też przełamywania istniejących stereotypów<sup>518</sup> w obszarze zarządzania organizacją zarówno po stronie teorii i praktyki; 4) Sama zaś praca w ujmowaniu „doskonałości organizacyjnej” przyjmuje charakter normatywny, subiektywny, nieweryfikowalny (w rozumieniu metodologii pracy nauk ścisłych); 5) Również zderzenie swoistego idealizmu (doskonałość organizacyjna) z często brutalną i pozbawioną wszelkich odniesień etycznych rzeczywistością praktyki w obszarze zarządzania może sugerować infantylność postawionych w pracy tez; 6) Refleksja perfekcjonistyczna może generować skojarzenia z postawami skrajnej nietolerancji, bezwzględnej nieomyślności czy też po prostu prymitywnego moralizatorstwa, fanatyzmu czy wręcz nawet swoistego „terrorizmu” ideologicznego.

Czy wobec tego należy wyrzucić poza zakres nauk (w tym nauk o zarządzaniu) termin „doskonałość”? Sądzę, że zdecydowanie nie: 1) Termin „doskonałość” gości już wśród teoretyków i badaczy organizacji i zarządzania przynajmniej od początku lat 50.: Deming – TQM/Zarządzanie jakością (kultura jako podstawowy paradygmat w zarządzaniu); japońska koncepcja zarządzania „kaizen” – stałe udoskonalanie, nieustanne dążenie do doskonałości; Peters, Waterman – „In Search of Excellence”/ perspektywa empiryczna wskazująca na tzw. „miękkie” czynniki determinujące sukces w

<sup>517</sup> Paradoksalnie, pomimo kasacji w 1773 r. przez Papieża Klemensa XIV, Zakon ocalał dzięki zachowaniu (nie aprobowaniu na przekór dekretu) przez Caryce Katarzynę zgromadzenia (Towarzystwa Jezusowego) w Rosji. Z terenów Białorusi – Połock (ziemie pierwszego zaboru Rzeczypospolitej) Jezuici sukcesywnie otwierali swoje placówki na obszarze całego ówczesnego Imperium Rosyjskiego. W 1820 r. Jezuici zostali zmuszeni do opuszczenia Rosji (formalnie zgromadzenie do istnienia przywrócił Pius VII w 1814 r.) i za zgodą Cesarza, tym razem Imperium Austrii, osiedlili się w Galicji na terenie popaulińskich dóbr klasztornych w Starej Wsi k. Krosna.

<sup>518</sup> Przełamywanie pewnego „status quo” nie jest łatwe, ale przedsiębiorcy powrócą do idei harmonii społecznej, kiedy „na własnej skórze poczują społeczne skutki ideologii indywidualnej pazerności. Na niej bowiem budować się już nie da sukcesów organizacji. One naprawdę - bardziej niż kiedykolwiek - zależą dziś od zbiorowego zaangażowania i wysiłku zespołowego. Ważne, aby tę prawdę zrozumieli zarządzający. Jeśli bowiem pozostaną przy komenderowaniu i manipulowaniu ludźmi, na sukcesy nie ma co liczyć”. Źródło: K. Bolesta-Kukułka, wstęp do M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 13.



biznesie; jak też w opracowaniach innych dyscyplin naukowych (problematyka społeczna, etyka gospodarcza, socjologia organizacji, psychologia – modele antropologiczne itd.); 2) Nie jest to termin pusty, bez desygnatów w świecie rzeczywistym<sup>519</sup>. Jest to termin odsyłający do rzeczywistości empirycznej w podwójnym sensie: przede wszystkim do zamiarów, misji, planów i programów, lecz także do usiłowania realizacji tych zamierzeń, a więc do rzeczywistości działania, do porządku działania. Wydaje się, że pojęcie „doskonałość organizacyjna” opisuje dwa ściśle splecione ze sobą „porządki” - **porządek struktur racjonalnych i logicznych**, uwidaczniający się w wizjach, planach i projektach oraz **porządek działania**, znajdujący wyraz w przyjmowanych przez podmiot gospodarczy wartościach i w przekształcaniu świata biznesu podejmowanego w imię owych wartości. Istotnie refleksja aksjologiczna kreowana na paradygmacie antropologii pozytywnej nie tylko wskazuje na określone wartości, ideał, doskonałość, ale również skłania do **działania**, do podejmowania różnorodnych decyzji (również menedżerskich) na miarę tychże wartości<sup>520</sup>. Istotnie wrażliwość perfekcjonistyczna kształtuje ponadprzeciętne postawy, wizje, plany oraz skłania do ich skutecznej realizacji; 3) **Ludzie** stanowią bezsprzecznie kluczową i zarazem integralną część procesu zarządzania firmą. Ze względu właśnie na ludzi, na ich podmiotowość, stałe poszukiwanie ponadprzeciętnej wartości firmy, wysokiej jakości procesu pracy czy postawy innowacyjnej wymaga refleksji aksjologicznej, która w określonej antropologii, wrażliwości, w etosie pracy, w filozofii zarządzania ukierunkowanej ku doskonałości, określonym ideałom, wzorcom normatywnym, jest zawarta. W tym też kontekście zarządzanie nie jest tylko zapewnieniem racjonalności gospodarowania zasobami ale również jest obszarem zaspokajania określonych potrzeb człowieka – człowieka poszukującego wizji doskonałej organizacji na miarę swoich potrzeb i aspiracji. Poszukiwanie efektywnych ekonomicznie rozwiązań musi towarzyszyć poszukiwanie takich decyzji menedżerskich, tworzenia takiego środowiska pracy, które służą człowiekowi w realizacji jego wizji.

<sup>519</sup> Podobną intuicję badawczą możemy odnaleźć w różnych, niezależnych od siebie źródłach: **Anzelm z Canterbury** twierdzi, że w samym pojęciu „istoty doskonałej” tkwi konieczność jej istnienia: „Jeżeli istnieje rzeczy, które jakąś własność posiadają względnie, w stosunku do jakiejś innej rzeczy, to musi istnieć i owa inna rzecz”. Źródło: W. Tatariewicz, *Historia filozofii* t.1, WN PWN, Warszawa 1997, s. 223.

W podrozdziale pt. „Istota transcendentna i religijna” **Stanisław Olejnik** pisze: „Otwarcie na nieskończoność znamionuje zresztą nie tylko funkcję poznawczą człowieka, jego intelekt, lecz również jego *chcenie* i dążenie. Całe w ogóle życie duchowe ludzi nie da się zamknąć w określonych, wymiernych granicach. Z tego szerokiego otwarcia się płynie *postęp* człowieka i życia ludzkiego. Człowiek swą myślą i chceniem wybiega ciągle naprzód, nie zadowolając się tym, co osiąga. W napięciu myśli i woli szuka, by znaleźć i osiągnąć „nowe”, a znajdując, ciągle chce ‘więcej’. Nie da się postawić człowiekowi *bariery* w jego dążeniu do życia pełniejszego, do poznania tajemnic świata i do panowania nad światem”. Źródło: S. Olejnik, *W odpowiedzi na dar i powołanie boże. Zarys teologii moralnej*, ATK, Warszawa 1979, s. 109-110.

W innej perspektywie, **Napoleon Hill**, autor bestsellera „Think & Grow Rich”, przeznaczonego nie tylko dla menedżerów i przedsiębiorców, sugeruje, że jesteśmy w swoim rozwoju ograniczeni tylko i wyłącznie naszą wyobraźnią: „Whatever the mind of man can conceive and believe it can achieve”. Wszystkie zresztą nasze osiągnięcia, bogactwo mają zawsze początek w naszej wyobraźni, w pomysłach, w idei: „All achievement, all earned riches, have their beginning in an idea”. Źródło: N. Hill, *Think & Grow Rich*, Ballantine Books, New York 1990.

<sup>520</sup> W filozofii antropologicznej rozróżniamy prawdę aksjologiczną od prawdy ontologicznej. „Ujmując ją, stwierdzamy nie tyle, czym dany przedmiot jest, ile – jaką stanowi wartość. *Prawda aksjologiczna* (lub też raczej: prawda w znaczeniu aksjologicznym) nie jest jednak tzw. prawdą praktyczną i nie należy bezpośrednio do tzw. poznania praktycznego (perspektywa empiryczna – przyp. wł.). Należy raczej do poznania teoretycznego, jest istotowym elementem samego widzenia rzeczywistości. Jest to jednakże ten element, któremu najwięcej zawdzięczamy w działaniu, dzięki któremu ‘wiedzieć’ przechodzi w ‘chcieć’”. Źródło: K. Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego KUL, Lublin 1994, s. 187.

Przykład: 1) dla **chrześcijan** „najdoskonalszym i najpełniejszym przykładem wyzwania powinności przez wartość na drodze pozytywnej jest i pozostanie z pewnością ewangeliczne przykazanie ‘będziesz miłował’”. Ibid, s. 210; 2) dla **menedżera** w ramach określonego etosu będzie to praca na rzecz tworzenia określonych warunków, atmosfery pracy, kultury organizacyjnej itd. sprzyjającej kreowania ponadprzeciętnej wartości firmy; 3) dla **badacza** współczesnej organizacji wrażliwość aksjologiczna przejawiająca się dążeniem do prawdy, doskonałości, przełamuje się na niepokój badawczy prowadzący do działań w obszarze badań, poszukiwania wizji, opracowania modelu, algorytmu itd.



## Zarządzanie poprzez ideę a kryterium naukowości - podsumowanie

Każda wyodrębniona dyscyplina naukowa posiada swój własny warsztat badawczy, metodologię pracy naukowej, wybrany przedmiot analizy, język czy wreszcie usystematyzowany zbiór twierdzeń, hipotez i definicji. Pomimo wielu prób uporządkowania poszczególnych dyscyplin, nie posiadamy nawet uniwersalnej definicji tego co rozumiemy poprzez naukę, co stanowi absolutne kryterium naukowości czy wreszcie czym jest metoda naukowa. „Nawiązanie ściślejszej więzi z faktycznie uprawianą nauką i krytyczna ocena jej rzeczywistych osiągnięć badawczych doprowadziła metodologów nauki do wielkiego zróżnicowania poglądów. Okazało się bowiem, że w uprawianiu nawet krytycznym różnych dyscyplin wiedzy, skądinąd uznawanej za naukową – a jest ich dziś ogromna ilość, niektórzy mówią o tysiącach – istnieją tak wielkie różnice, że nie da się ich sprowadzić do wspólnego mianownika, to znaczy do jednakowych, ściśle określonych kryteriów naukowości”<sup>521</sup>. Mamy zatem do czynienia ze swoistym – jak to przedstawia S. Olejnik – „daleko idącym pluralizmem metodologicznym”<sup>522</sup>. Jednakże sama koncepcja interdyscyplinarności w nauce nie oznacza jak to określa J. Kłys „zbitki luźnych informacji”<sup>523</sup>. Zmierza ona raczej do „osiągnięcia funkcjonalnej całości, ubogacanej i tłumaczonej przez ujęcia cząstkowe. Są one rozpatrywane pod właściwym dla poszczególnych dyscyplin kątem widzenia, lecz odnoszą się do całości, a nie do oderwanych od niej fenomenów”<sup>524</sup>.

Podobne problemy w skali zaledwie jednej dyscypliny możemy zauważyć w nauce organizacji i zarządzania. Jej interdyscyplinarny charakter, konieczność odwoływania się do innych nauk, metod, aparatów pojęciowych nie służy w wyodrębnieniu się jedyne w swoim rodzaju kryterium. Z tego powodu niektórzy badacze mówią o swoistej „dżungli teorii organizacji” tworzącej „teoretyczny, terminologiczny i metodologiczny” zamęt<sup>525</sup>. Jak stwierdza L.J. Krzyżanowski „mnogość szczegółowych nauk z zakresu organizacji i zarządzania na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych była już znaczna, osiągając liczbę ponad dwudziestu, i taki stan się utrzymuje” w istocie rzeczy nie ułatwiając dokonania określonego usystematyzowania.

Możemy przyjąć w oparciu o dość szeroką specyfikę terminu „organizacja i zarządzanie”, jego interdyscyplinarności oraz wielowątkowości, status organizacji i zarządzania jako nauki „pluralistycznej”, otwartej na inne dyscypliny naukowe posiadające często o wiele dłuższą historię i o wiele bogatszy dorobek naukowy. Proponujemy zatem, w nawiązaniu do metodologicznej koncepcji S. Olejnika, przyjąć następujący uniwersalny model definiujący minimalne kryterium naukowości danej pracy badawczej w naszym przypadku pracy na pograniczu naukowego zarządzania, problematyki społecznej, etyki, kultury organizacyjnej, filozofii i teologii:

- Krytyczność w badaniach i analizie;
- Logiczność w przeprowadzaniu rozumowań;
- Systematyka – porządkowanie wyników badawczych;
- Ścisłość, jasność i zrozumiałość języka<sup>526</sup>.

Pracę badawczą podejmującą problematykę doskonałości w zarządzaniu, która spełnia powyższe warunki metodologiczne, i równocześnie nawiązuje w sposób harmonijny do terminologii stosowanej

<sup>521</sup> S. Olejnik, *Teologia moralna*, Warszawa 1988, s. 25.

<sup>522</sup> Podobne poglądy możemy odnaleźć u innych badaczy: S. Kamiński, *Nauka i metoda*, Lublin 1998.

<sup>523</sup> J. Kłys, *Model wzajemnych powiązań między naukami społecznymi w systemie teologicznych studiów nad rodziną*, w: Praca zbiorowa, *10 lecie Instytutu Studiów nad Rodziną*, IsnR, Łomianki k. Warszawy 1985, s. 78-79.

<sup>524</sup> Ibid.

<sup>525</sup> „Określenie „dżungla teorii organizacji” zrobiło światową karierę. Jego autorem jest Harold Koontz, który użył go jako tytuł artykułu opublikowanego w 1961 r. Zostało ono powszechnie zaakceptowane jako określenie stanu, w jakim w owym czasie znalazła się teoria organizacji i zarządzania. Ten stan swoistego zamętu teoretycznego, terminologicznego i metodologicznego wiązał się ściśle z interdyscyplinarnością i próbami spojrzenia na problemy organizacji z bardzo odmiennych punktów widzenia. Wynikał także z różnych dróg jakimi poszczególni badacze dochodzili do problematyki organizacji i zarządzania oraz niejednakowych źródeł ich inspiracji”. Źródło: M. Bielski, *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Łódź 1997, s. 26-27.

<sup>526</sup> S. Olejnik, *Op. cit.*, s. 27.

zarówno w naukach organizacji i zarządzania, naukach społecznych i humanistycznych, jak też ich zakresu przedmiotowego, nie w sposób nie uznać za pracę naukową.

## Streszczenie

W tzw. „nowej ekonomii” opartej na wiedzy, wzajemnej współpracy i szacunku kształtowanie kultury organizacji, wizji przedsiębiorstwa na koncepcji zarządzania partnerskiego, innowacyjno-partycypacyjnego, zarządzanie poprzez wartości stało się faktem. Obecnie wielu teoretyków i praktyków zarządzania stale poszukuje metod, technik czy koncepcji kształtowania ponadprzeciętnej wartości organizacji w oparciu właśnie o przesłanki kulturowe, antropologiczne czy też normatywne. Problem „doskonałości organizacyjnej”, „doskonałości w zarządzaniu współczesną firmą” w swoim założeniu jest próbą przygotowania płaszczyzny terminologicznej, metodologicznej oraz badawczej ukierunkowanej na znalezienie odpowiedzi na następujące pytania: W jaki sposób możemy zintegrować umownie przyjętą perspektywę optymalizacyjną z specyficznym obszarem ludzkich wartości (perspektywa aksjologiczna)? W jaki sposób przesłanki normatywne, estetyczne, intelektualne mogą być czynnikiem wzrostu wartości organizacji, czynnikiem kształtowania określonej kultury organizacyjnej, pozytywnego etosu, satysfakcji? W jaki sposób ostatecznie uzyskanie równowagi pomiędzy pięknem ludzkiej pracy i przedsiębiorczości, jej użyteczności dla dobra wspólnego a efektywnością gospodarowania ograniczonymi zasobami może być przedmiotem analizy naukowej jak też praktyki menedżerskiej?

Niniejsze opracowanie w oparciu o przyjęte założenia definiuje kluczowy termin „doskonałość”, „zarządzanie doskonale” oraz dokonuje przeglądu materiałów źródłowych literatury z zakresu organizacji i zarządzania jak też dyscyplin pokrewnych odnoszący się do doskonałości, doskonalenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem / organizacją. Następnie przedstawiamy krytyczną refleksję dotyczącą powyższej analizy badawczej poprzez przedstawienie argumentów za i przeciw. Podsumowaniem opracowania jest przedstawienie idei doskonałości w zarządzaniu w nawiązaniu do przyjętego kryterium naukowości.

Poszukiwanie doskonałości organizacyjnej w czasach tzw. postmodernistycznego chaosu jest niewątpliwie zadaniem niezwykle trudnym aczkolwiek optymistycznym.

## Bibliografia:

- Bielski M. *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Łódź 1997.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Dylus A., *Gospodarka. Moralność. Chryścijaństwo*, Fundacja ATK, Warszawa 1995.
- Dylus A., *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*, Centrum im Adama
- Smitha & Wydawnictwo ATK, Warszawa 1997.
- Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Herman A., Szablewski A. (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
- Hill N., *Think & Grow Rich*, Ballantine Books, New York 1990.
- Jaremczuk K. (red.), *Człowiek w procesie gospodarowania*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 1998.
- Kamiński S. *Nauka i metoda*, Lublin 1998.
- Krzyżanowski L.J. *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Warszawa 1999.
- Koźuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1997.

- Marcinkowski A., *Wpływ nowych technik zarządzania na kulturę organizacji*, materiały szkoleniowe, Kraków 2002.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001.
- Mikuła B., *Człowiek a organizacja*, Antykwa, Kraków 2000.
- Olejniak S., *W odpowiedzi na dar i powołanie boże. Zarys teologii moralnej*, ATK, Warszawa 1979.
- Olejniak S., *Teologia moralna*, Warszawa 1988.
- Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Praca zbiorowa, *10-lecie Instytutu Studiów nad Rodziną, Łomianki k. Warszawy* 1985.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii t.1*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Tatarkiewicz W., *O doskonałości*, PWE, Warszawa 1976.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego KUL, Lublin 1994.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji*, WN PWN, Warszawa 1999.