Mroziewski, Marian

Koncepcja wartościowania działań kierowniczych z zastosowaniem metody dystansowej

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 499-511

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Marian Mroziewski[*]

KONCEPCJA WARTOŚCIOWANIA DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH Z ZASTOSOWANIEM METODY DYSTANSOWEJ

CONCEPTION OF VALUING OF MANAGERIAL ACTIVITY USING THE DISTANCE METHOD

Obserwacja zachowań ludzi w procesach gospodarowania ukazuje, że każde ich działanie podlega ocenie, która jest wyrazem wartościowania aktorów działania i ich czynów. W naukach o zarządzaniu, a szczególnie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, główną uwagę badaczy skupia wartościowanie stanowisk pracy. W zasadzie poza wartościowaniem pozostają działania kierownicze, które wywierają wielokierunkowy wpływ na efektywność i skuteczność funkcjonowania ludzi w danej organizacji, ich wzajemne relacje oraz relacje z zewnętrznymi interesariuszami. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania metody dystansowej w wartościowaniu działań kierowniczych, do których zaliczono sposoby zarządzania przedsiębiorstwem (style zarządzania) oraz metody kształtowania relacji interpersonalnych w układzie przełożony–podwładny (style kierowania).

Teoretyczne podstawy wartościowania w zarządzaniu

Termin wartościować ogólnie oznacza „poddawać coś ocenie”[1]. Natomiast ocena[2] to wypowiedź o charakterze wartościującym, będąca wyrazem opinii – pozytywnej lub negatywnej – o przedmiocie oceny (stanie rzeczy, osobie, zdarzeniu). Wincenty Okoń rozróżnia oceny emocjonalne, szczególnie moralne i estetyczne, w których pierwiastki subiektywne (dobro, zło, piękno, brzydota) grają większą rolę, oraz oceny utylitarne, np. prakseologiczne i techniczne, przy których możliwe jest odwoływanie się do praw nauki. Z przedstawionej interpretacji wynika, że wartościowanie bądź ocenianie dokonywane jest w perspektywie przyjętego kryterium[3], które relatywizuje wynik wartościowania. Kryterium w zarządzaniu może się odnosić przykładowo do:

---

[*] dr hab., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] J. Bralczyk, *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[2] W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1984.

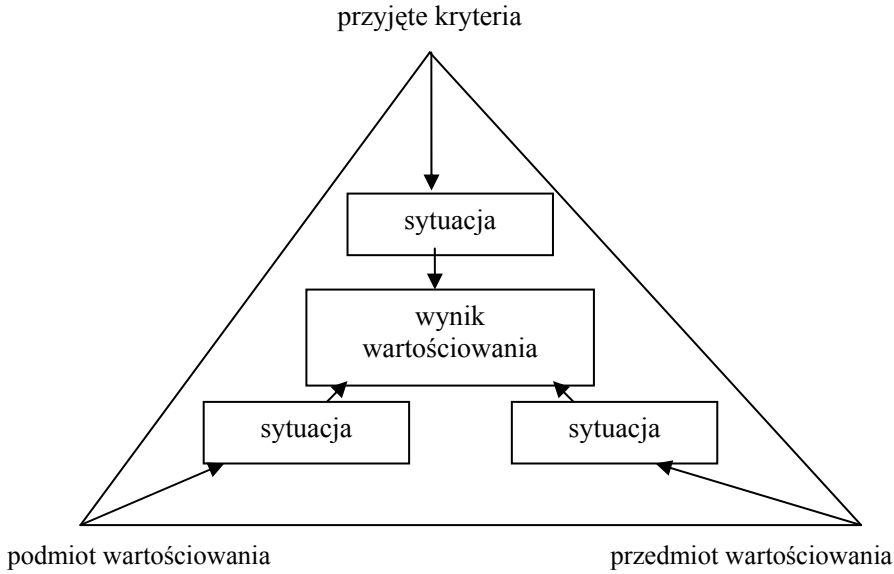
[3] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Ossolineum, Wrocław 1978.

1) korzyści jako dodatniej różnicy między nabytkami a ubytkami;
2) straty jako pojęcia przeciwstawnego korzyści;
3) wielkości nakładów (kosztów);
4) sprawności, która z kolei dotyczy:
   a) skuteczności (stopnia osiągnięcia zamierzonego celu);
   b) korzystności;
   c) ekonomiczności (oszczędności i wydajności);
   d) racjonalności (zgodności postępowania z ogółem posiadanych informacji) itp.
5) wartości, które dotyczą przedmiotów ocenianych pozytywnie albo negatywnie bądź preferowanych;
6) niepożądanych skutków ubocznych.

Wskazane kryteria wartościowania ukazują, że czynność ta polega na formułowaniu sądów oceniających[4], zawierających aprobatę lub dezaprobatę danego stanu rzeczy, zdarzenia, postępowania itp. pod pewnym względem. Zatem wartościowanie cechuje dualizm wynikający z przyjętego kryterium oceny. Skutkuje to tym, że wartościowanie w praktyce zarządzania jest kategorią o niskim stopniu ostrości i użyteczności. Z tego też względu czynności wartościowania wymagają przyjmowania określonych założeń, które będą wynikać z potrzeb sytuacji. Dostrzega ten fakt W. Okoń[5], stwierdzając ogólnie, że wartościowanie zmienia się zależnie od przemian życia społecznego i kultury, jednakże w obrębie względnie trwałych układów społecznych podlega pewnej obiektywizacji, pełniąc w ten sposób funkcję czynnika integrującego klasy społeczne, społeczeństwa i narody – można także dodać poszczególne organizacje, w tym przedsiębiorstwa. Zatem za składniki wartościowania w zarządzaniu można uznać: podmiot oceniający, przedmiot oceniania – coś, co jest oceniane, przyjęte kryteria oceniania, wynik wartościowania oraz wymagania sytuacji, w której następuje wartościowanie (rys. 1).

[4] L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
[5] W. Okoń, op. cit.

Rysunek 1. Elementy wartościowania



Źródło: opracowanie własne.

Kluczową rolę w procesach oceniania odgrywają wymogi sytuacji, w której następuje wartościowanie. Określają one dobór kryteriów oceniania, postawy oceniających oraz zakres ocenianych przedmiotów widzialnych i niewidzialnych. Od wymagań sytuacji zależy także stopień akceptacji wyniku wartościowania. W sytuacji analizy najlepszych praktyk zarządzania kluczową wartością przedsiębiorstwa tzw. kapitałem ludzkim[6] zwykle uważa się, że wykorzystywane metody i narzędzia powinny być pochodną celów, jakie zamierza zrealizować organizacja. Wskazany relatywizm oceniania przełamuje odwoływanie się do praw nauki i zasad pragmatyzmu, które powinny być szczególnie szanowane w praktyce i teorii zarządzania. Dotyczy ono: dysponowania zasobami, kierowania ludźmi, zarządzania gospodarką, rządzenia państwem, administrowania jego agendami, duchowego przewodzenia ludom, społecznościom, a więc panowania, sprawowania władzy nad rzeczami i ludźmi[7].

Ogólne założenia do wartościowania działań kierowniczych

W trakcie analizy zagadnień dotyczących ogólnych założeń wartościowania działań kierowniczych na gruncie nauk o zarządzaniu ujawniają się cztery grupy problemowe, wzajemnie powiązane, które obejmują:

[6] T. Rostkowski, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, w: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badań. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
[7] L.J. Krzyżanowski, op. cit.

1) funkcje przedsiębiorstw w szerszym systemie społeczno-gospodarczym, tzn. w gospodarce narodowej, w integrujących się systemach gospodarek narodowych, w systemie globalnym;
2) role współczesnych menedżerów i innych kierowników w przedsiębiorstwach;
3) zasady sprawności i efektywności działania;
4) kryteria wartościowania pracy kierowniczej.

Istotę przedsiębiorstwa tworzy fakt, że jest ono organizacją społeczną o planowym charakterze[8], a zatem całością zorganizowanego działania[9], wyodrębnioną z otoczenia z misją legalnego wytwarzania produktów (dóbr i usług), które zaspokajają ludzkie potrzeby. Legalność przedsiębiorstwa wynika z faktu, że przedsiębiorstwa otrzymują od społeczeństwa, zdaniem R. Coase'a[10], specyficzny czynnik produkcji, a mianowicie prawo do „robienia czegoś", co powoduje także negatywne efekty zewnętrzne. Prawo to otrzymuje kierownictwo przedsiębiorstwa, które zobowiązane jest spełniać swoje obowiązki na podstawie norm ustalonych przez władze szerszego systemu społeczno-gospodarczego. Te fakty ukazują, że przedsiębiorstwo jako organ społeczny[11] spełnia się poprzez swój wkład w środowisko zewnętrzne. Zatem jego funkcjonowanie nie jest celem dla samego siebie i nie odniesie ono sukcesu przez sam fakt swego istnienia. Spostrzeżenia P. Druckera[12] ukazują, że decydenci współczesnych przedsiębiorstw (naczelni menedżerowie i inni kierownicy) powinni dostrzegać cele nadrzędne przedsiębiorstwa związane z realizacją dobra społecznego. Taka wizja roli przedsiębiorstwa potrzebuje pozytywnego współdziałania, którego wyrazem jest to, że strony współdziałające łączy wspólny cel nadrzędny w stosunku do różnych celów indywidualnych[13]. Zdaniem T. Kotarbińskiego współdziałanie pozytywne zawiera w sobie także kooperację negatywną, skierowaną na utrudnianie działania zespołowego, na cele indywidualne. Redukowanie współdziałania negatywnego w zespołowym pozytywnym działaniu, aby „się zbliżać wspólnie do wspólnego, nadrzędnego celu"[14], następuje poprzez dydaktykę i wartościowanie etyczne. Można zatem stwierdzić, że ograniczanie wpływu negatywnej koordynacji w zespołowym, zorganizowanym działaniu jest głównym zadaniem działań kierowniczych, związanych z oddziaływaniem decydentów na swoich podwładnych, z którymi tworzą zespoły z punktu widzenia podmiotów oceniających ich działania. W przedstawionej wyżej opcji rozumowania dotyczącego zespołowego, zorganizowanego działania ważnymi kryteriami procesów wartościowania działań kierowniczych stają się kategorie naukowo-pragmatyczne, takie jak:

1) harmonizacja działania i jej prawa;

---

[8] J. Godłów-Legiędź, *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
[9] L.J. Krzyżanowski, op. cit.
[10] J. Godłów-Legiędź, op. cit.
[11] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa 1994.
[12] Ibidem.
[13] T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2006.
[14] Ibidem, s. 41.

2) społeczna efektywność;
3) efektywność adaptacyjna D.C. Northa;
4) działanie zorientowane na porozumienie;
5) kapitał przedsiębiorczości organizacyjnej.

Ad 1. Harmonizacja działania. Dotyczy ona[15] koordynacji, tzn. rozłożenia działań w przestrzeni oraz w czasie w taki sposób, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały, z uwzględnieniem aspektów estetycznych oraz etycznych[16]. Z pojęcia harmonizacji K. Adamiecki[17] wyprowadził dwa prawa harmonizacji:

a) przy pracy podzielonej na szereg wspólnie działających organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im dokładniej są do siebie dobrane współdziałające organy;

b) przy współdziałaniu szeregu organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im bardziej uzgodnione są ze sobą czasy działania poszczególnych organów.

W korespondencji do wymienionych praw można także sformułować trzecią prawidłowość, zgodnie z którą przy współdziałaniu ludzi w działaniu zorganizowanym otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im dokładniej są oni do siebie dobrani pod względem uznawanych wartości moralnych i estetycznych. Zatem prawa harmonizacji działania zobowiązują organizatorów działań zespołowych do redukowania różnorodnych form asymetrii organizacyjnych[18] na rzecz wzrostu skuteczności i efektywności działania zorganizowanego.

Ad 2. Społeczna efektywność. Działanie jest społecznie efektywne w ocenie S. Sokołowskiego[19], jeżeli uzyskane dzięki niemu rezultaty powodują dodatnie przeobrażenia postaw społecznych, wpływają na harmonizację stosunków międzyludzkich, ich moralną sublimację. Pomocnicze kryterium wartości działań kierowniczych w kontekście społecznej efektywności wynika z odpowiedzi na pytania: „Czy osoby mnie otaczające stają się mądrzejsze, bardziej wolne, autonomiczne, zdrowsze i czy same mogą stać się liderami służebnymi”[20], tzn. tymi, którzy chcą służyć innym, chcą rozwijać innych, którzy rozumieją, że ich pozycja w organizacji to swego rodzaju pożyczka ze strony akcjonariuszy i głównie osób im podlegających.

Ad 3. Efektywność adaptacyjna. Odnosi się ona do przyczyn wysokiego rozwoju krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. W ocenie D.C. Northa relatywnie wysoki rozwój gospodarczy tych krajów wynika z tzw. efektywności adaptacyjnej[21]. Efektywność owa związana jest „z tym rodzajem reguł, które kształtują sposób, w jaki gospodarka rozwija się w czasie. Dotyczy zarówno gotowości społeczeństwa do zdobywania wiedzy i uczenia się, pobudzania innowacji, podejmowania ryzyka i twórczej

[15] T. Pszczołowski, op. cit.
[16] M. Mroziewski, *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2010.
[17] T. Pszczołowski, op. cit.
[18] M. Mroziewski, *Asymetria organizacyjna a style zarządzania*, „Humanizacja Pracy” 2005, nr 4–5.
[19] T. Pszczołowski, op. cit.
[20] Cyt. za: K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 219.
[21] J. Godłów-Legiędź, op. cit.

działalności wszelkiego rodzaju, jak i rozwiązywania problemów i usuwania zatorów, które społeczeństwa napotykają w toku rozwoju"[22]. Uzupełnieniem tej kategorii są poniższe stwierdzenia D.C. Northa:

– postęp ekonomiczny zależy od kultury, od uwarunkowanych tradycją przekonań i umiejętności tworzenia reguł (instytucji) i sposobów postępowania, które w warunkach specjalizacji i narastających współzależności pozwalają na najlepsze wykorzystywanie dostępnych zasobów;
– rozwój to ewolucyjny proces, w którym zmiany instytucjonalne i organizacyjne usprawniają koordynację i współpracę ludzi, obniżają koszty transakcji, a tym samym potęgują rozwój wymiany;
– rozwój ekonomiczny jest wynikiem kooperacji i konkurencji, przy czym kooperacja odgrywa wiodącą rolę;
– postęp ekonomiczny nie jest wpisany w proces ewolucji społecznej, a innowacje techniczne nie są decydującym czynnikiem rozwoju ekonomicznego[23].

Wskazane wyniki badań naukowych najwyżej rozwiniętych gospodarek ukazują, że w podejściu mikroekonomicznym działania kierownicze powinny być ukierunkowane na:

1) pracę wychowawczą, która prowadzić będzie do rozwoju postaw przedsiębiorczych, związanych z aktywnością biznesową, odpowiedzialnością za konkurencyjność przedsiębiorstwa, innowacyjnością i kreatywnością oraz chęcią ponoszenia ryzyka w swoim działaniu;

2) redukowanie barier w zakresie kooperacji, a zatem przestrzeganie zasad harmonizacji zorganizowanego działania.

Ad 4. Działanie zorientowane na porozumienie. Koncepcja tego sposobu działania jest ściśle związana z: harmonizacją działania oraz społeczną i adaptacyjną efektywnością, ponieważ działanie to jest ukierunkowane na:

– racjonalność wiedzy i jej transmisję, co wiąże się z uczeniem, zdobywaniem i rozpowszechnianiem wiedzy;
– solidarność członków zespołu;
– odpowiedzialność osobistą i zespołową;
– konsensus;
– zrozumienie działania i jego koordynację[24].

Ważnymi elementami działania zorientowanego na porozumienie są:

– racjonalność koherencyjna ujawniająca się w dążeniu do: unikania sprzeczności i gaf, spójności, zachowania zgodnego z regułami;
– wspólne uzasadnianie działań poprzez racjonalną argumentację;
– gotowość uczestników zespołowego działania do zrewidowania własnych interesów i poglądów na rzecz uznania argumentów innych ludzi;
– uwzględnianie dobra innego człowieka jako punktu odniesienia w podejmowanych decyzjach;
– orientacja na: kooperację, współpracę, współdziałanie, kooperencję (kooperacja i konkurencja), zaufanie, solidarność, lojalność;

[22] Ibidem, s. 571.
[23] Ibidem.
[24] D. O'Donnell, *Theory and method on intellectual capital creation*, „Journal of Intellectual Capital" 2004, vol. 5, No. 2; H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PW, Wrocław 2001.

– myślenie dywergencyjne oparte na swobodnych skojarzeniach, doświadczeniu i intuicji, łamiące stereotypowość;
– uznawanie spokoju społecznego i dobrostanu za szczególnie ważne cele długoterminowego działania[25].

Ad 5. Kapitał przedsiębiorczości organizacyjnej. Jest to kategoria, która łączy wyżej wymienione kryteria wartościowania działań kierowniczych. Odnosi się ona do zdolności przedsiębiorstwa i jego interesariuszy do generowania dochodów przedsiębiorstwa w przyszłości głównie przez podejmowanie transgresyjnych (kreatywnych i innowacyjnych) działań zorientowanych na dobro publiczne i opierających się na: mądrości[26] decyzji, uczciwym zarządzaniu, szlachetnej instytucjonalizacji i sprawnym działaniu. Kapitał przedsiębiorczości organizacyjnej znosi wskazywany przez W. Okonia dualizm w zakresie ocen emocjonalnych odnoszących się do aspektów moralnych oraz ocen utylitarnych dotyczących kwestii pragmatycznych. Ten fakt podkreśla Ch. Bernard[27], który stwierdza, że menedżerowie dla zapewnienia pragmatycznego celu, to jest osiągnięcia możliwie największej efektywności organizacyjnej – mają obowiązek wpajania podległym pracownikom celu moralnego i z tego też względu muszą nauczyć się wykraczać poza wąsko pojmowany interes własny i podejmować etyczne zobowiązania wobec społeczeństwa. Zauważa on także, że wykonywanie funkcji kierowniczych wiąże się z koniecznością funkcjonowania w ramach tzw. złożonej moralności zawierającej integrację osobistego kodeksu moralnego kierownika z kodeksem danej organizacji, oraz podkreśla fakt, iż „kierownik w sposób niezachwiany stosuje kodeks moralny, wbrew przeciwnym, doraźnym impulsom, pragnieniom czy zainteresowaniom"[28]. Ta zasada dotyczy także przedsiębiorczego działania menedżerów, które przejawia się w umiejętnym formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, innowacyjności, kreatywności i reagowaniu na pojawiające się okazje[29]. Przedsiębiorczego menedżera, w ocenie P. Wachowiaka, powinno cechować także uczciwe postępowanie wobec innych ludzi, aby zdobyć ich zaufanie, które jest podstawą możliwości realizacji złożonych celów. Za łącznik wartościowania działań kierowniczych w perspektywie kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej można uznać inteligencję moralną. Jest ona definiowana jako zdolność umysłu do ustalania, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża „złota zasada" niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami[30]. Ten fakt dostrzega także L. Krzyżanowski, definiując wartość jako wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu, jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodo-

[25] M. Mroziewski, *Styl zarządzania*..., op. cit.
[26] Mądrość (ibidem) oznacza zdolność ludzi do wykorzystywania, łączenia i kontekstualizacji wiedzy skodyfikowanej i nieskodyfikowanej w procesach realizowanych w przedsiębiorstwie, która ujawnia się w: trafnej ocenie sytuacji aktualnej i perspektywicznej, efektywnym i sprawnym działaniu ukierunkowanym na rzecz dobra publicznego, przestrzeganiu zasad umiarkowania i odpowiedzialności za swoje czyny oraz za los innych ludzi w przyszłości.
[27] M. Wojtasiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
[28] Cyt. za: ibidem, s. 123.
[29] P. Wachowiak, *Przedsiębiorczość – cecha profesjonalnego menedżera*, w: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
[30] D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2007.

wej i innej, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń[31]. Wartość w tym ujęciu otrzymuje wymiar normatywny (powinnościowy). W perspektywie inteligencji moralnej można uznać za ważne to, aby wartości jednostek i wspólnot pokrywały się z wartościami ogólnoludzkimi. W nawiązaniu do omawianej koncepcji pozytywnej kooperacji T. Kotarbińskiego stopień udziału inteligencji moralnej decydenta i jego podwładnych w działaniu zespołowym jest wyznacznikiem jego pozytywnego charakteru oraz siły redukującej negatywną kooperację.

Wymienione wyżej kryteria wartościowania działań kierowniczych decydują w długim okresie o utrzymaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, za co bezpośrednio odpowiadają naczelni menedżerowie, w tym właściciele przedsiębiorstw. W tym kontekście za istotne można uznać spostrzeżenie R. Isaaca i innych, że systemy muszą być złożone tak, by zapewniały wzrost organizacyjnej wiedzy potrzebnej do tworzenia bogactwa[32]. Wymaga to od kierowników motywowania do partycypacyjnych decyzji w atmosferze zaufania i szacunku. Są to konieczne warunki efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym i twórczego odnawiania środowiska organizacyjnego. Wskazane kryteria mogą być kompleksowo zastosowane w procesie wartościowania w ramach kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej lub częściowo poprzez wartościowanie z uwzględnieniem innych, wybranych kryteriów działań kierowniczych, które cechują się określonym stopniem nasycenia pozytywnej kooperacji. Mogą być w tym podejściu wartościowane pojedyncze formy działań kierowniczych bądź ich procesy układające się w style kierowania[33] lub style zarządzania[34].

Założenia metody dystansowej i zasady jej użycia w wartościowaniu działań kierowniczych

Ocenianie działań kierowniczych jest świadomym zamierzeniem oraz ukierunkowanym na zbudowanie modelu, który będzie zawierał:

1) stosowane przez decydentów metody zarządzania i kierowania głównie w takich sferach jak: planowanie i organizowanie przedsięwzięć działania zorganizowanego; motywowanie ludzi; kształtowanie osobistych relacji z interesariuszami wewnętrznymii zewnętrznymi przedsiębiorstwa; kształtowanie relacji podwładnych z innymi interesariuszami; pobudzanie interesariuszy do: uczenia się, aktywności biznesowej, innowacyjnej, poszukiwania wiedzy i doświadczeń, nabywania nowych kompetencji;

[31] L.J. Krzyżanowski, op. cit.

[32] R.G. Isaac, J.M. Herremans, T.J.B. Kline, *Intellectual capital management: pathways to wealth creation*, „Journal of Intellectual Capital" 2010, vol. 10, No. 1.

[33] Styl kierowania (M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005) to całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych.

[34] Styl zarządzania (M. Mroziewski, *Styl zarządzania* ..., op. cit.) to preferowany przez decydentów zespół względnie stałych zasad, metod oraz technik tworzenia i wykorzystywania instytucji przedsiębiorstwa utrwalonych w jego systemie, które zapewniają koordynację, a także harmonizację działania podsystemów społecznych i technicznych w zakresie osiągania zamierzonych celów, wizji w długim okresie.

2) dobrane kryteria wartościowania stosowanych metod zarządzania i kierowania;
3) sposób wartościowania używanych instytucji i metod zarządzania oraz kierowania;
4) metodę określania kierunków innowacji procesów zarządzania na rzecz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie.

Zatem proces wartościowania działań kierowniczych wymaga specjalnej metody, za którą uznano metodę[35] dystansową. Uwzględnia ona określone różnice między funkcjonującym a pożądanym doborem sposobów, technik i instrumentów[36] osiągania zamierzeń wynikających z opisanych już naukowo-pragmatycznych kryteriów współczesnych działań zorganizowanych. Ich spełnienie wymaga myślowych i praktycznych czynności kierowniczych z wykorzystaniem określonych instytucji kierowania i zarządzania (łac. *institutio* – urządzenie, zwyczaj) takich jak: normy (zakazy i nakazy), reguły, techniki, instrumenty, zasady, instrukcje, kodeksy, statuty, umowy, programy, komitety, testy, wskaźniki, plany itp.[37] Wskazane instytucje mogą ułatwiać bądź utrudniać osiąganie stanów opisywanych w naukowo-pragmatycznych kryteriach wartościowania współczesnych działań zorganizowanych. Style działań kierowniczych można analizować poprzez stopień ich nasycenia pożądanymi bądź nieakceptowanymi w różnym stopniu instytucjami zarządzania i kierowania. Ważnym założeniem takiego rozumowania jest to, że instytucje można analizować[38]. Zatem metoda dystansowa opiera się na takich głównych czynnościach jak:

1) przyjęcie za wzorzec jednego ze wskazanych kryteriów naukowo-pragmatycznych;
2) określenie struktury instytucjonalnej działań kierowniczych;
3) nadanie instytucjom kierowania i zarządzania określonych wartości punktowych, z uwzględnieniem ich wag, w perspektywie wzmacniania bądź osłabiania przyjętego wzorca działań kierowniczych;
4) opracowanie kwestionariusza oceny, który obejmuje zidentyfikowane, oceniane instytucje zarządzania i kierowania z przypisanymi im wartościami punktowymi;
5) przeprowadzenie wartościowania działań kierowniczych za pomocą przygotowanego kwestionariusza;
6) określenie dystansu punktowego i jakościowego między stosowanymi a pożądanymi instytucjami kierowania i zarządzania.

Model przyjętej metody dystansowej przedstawia rys. 2.

---

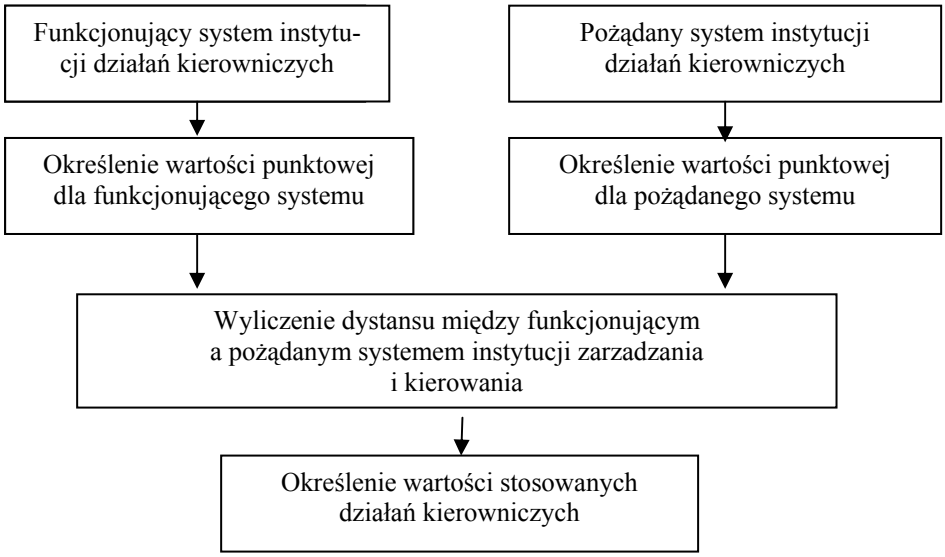
[35] Metoda (W. Okoń, op. cit.) to systematycznie stosowany sposób postępowania, prowadzący do założonego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności.

[36] Techniki (M. Mroziewski, *Styl zarządzania* ..., op. cit.) to wyuczone i wyćwiczone umiejętności wykonywania czynności kierowniczych, a instrumenty (narzędzia) to materialne i niematerialne środki, które ukierunkowują działania ludzi oraz umożliwiają zastosowanie określonych metod i technik działań kierowniczych.

[37] M. Mroziewski, *Styl zarządzania* ..., op. cit.

[38] O.E. Williamson, *Instytucje kierujące*, „Gospodarka Narodowa" 1999, nr 3.

Rysunek 2. Układ sposobów postępowania w wartościowaniu działań kierowniczych z zastosowaniem metody dystansowej



Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie dystansu punktowego między pożądanymi a stosowanymi w praktyce kierowniczej instytucjami kierowania i zarządzania umożliwia:

- wartościowanie stosowanych działań kierowniczych z punktu widzenia tworzenia przesłanek do kreowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie;
- ustalenie sfer kierowania i zarządzania, które należy „uzdrowić" pod względem racjonalności, pragmatyczności, humanizmu i moralności;
- ustalanie w sposób obiektywny przydatności danego decydenta na istniejącym stanowisku kierowniczym.

Wartościowanie działań kierowniczych metodą dystansową można uznać z jednej strony za metodę uzupełniającą wartościowanie kierowniczych stanowisk pracy ze względu na ich trudność i znaczenie[39], z drugiej strony za metodę adekwatną jedynie do kierowniczych stanowisk pracy. Jej stosowanie jest uzasadnione względami moralnymi, socjalizacyjnymi, pragmatycznymi i efektywnościowymi. Sposoby realizowania funkcji kierowniczych bezpośrednio oddziałują na kapitał ludzki, który uznawany jest za najważniejszy czynnik kreujący kapitał intelektualny[40] będący podstawą długookresowej konkurencyjności nowoczesnych przedsiębiorstw. Rozwój tego strategicznego czynnika wymaga podejmowania przez decydentów działań, które prowadzą do harmonizacji podsystemów przedsiębiorstwa i jego celów z wartościami ogólnoludzkimi.

[39] M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
[40] N. Bontis, J. Fitz-enz, *Intellectual capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents*, „Journal of Intellectual Capital" 2002, vol. 3, No. 3.

Zastosowanie metody dystansowej w wartościowaniu działań kierowniczych w relacji do naukowo-pragmatycznych kryteriów zweryfikowanych przez praktykę ukazuje, że wartościowanie omawianą metodą pozwala na wykluczenie z procesu wartościowania uwarunkowań sytuacyjnych, a tym samym ograniczenie jego słabości związanej z relatywizmem i dualizmem.

Zakończenie

Przedstawioną metodę dystansową oceny działań kierowniczych w podejściu teoretyczno-uniwersalnym poddano weryfikacji przez zastosowanie jej do zdiagnozowania stosowanego stylu kierowania w relacji do partycypacyjnego stylu kierowania[41]. W sferze zarządzania użyto omawianej metody do wartościowania stylu zarządzania w stosunku do kreatywnego stylu zarządzania[42], który został uznany za pożądany styl zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Wyniki wartościowania stylów działań kierowniczych ukazały dystanse punktowe między postulowanym zachowaniem decydentów i normatywną strukturą instytucjonalną działań kierowniczych a realnymi zachowaniami przełożonych oraz stosowanymi instytucjami zarządzania i kierowania. Metoda dystansowa umożliwia także identyfikację sfer zarządzania i kierowania, w których występują odstępstwa w relacji do wzorcowych zachowań i rozwiązań instytucjonalnych, co ułatwia określenie postulowanych innowacji instytucjonalnych i zmian w postępowaniu przełożonych.

BIBLIOGRAFIA

Blanchard K. i in. 2009. *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bontis N., Fitz-enz J. 2002. *Intellectual capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 3, No. 3.

Bralczyk J. (red.) 2007. *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Brzozowski M., Kopczyński T. 2007. *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Drucker P.F. 1994. *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa.

Godłów-Legiędź J. 2005. *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Isaac R.G., Herremans J.M., Kline T.J.B. 2009. *Intellectual capital management: pathways to wealth creation*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 10, No. 1.

Kotarbiński T. 2006. *Abecadło praktyczności*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn.

[41] M. Mroziewski, *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, „Prakseologia" 1999, nr 139.

[42] M. Mroziewski, *Styl zarządzania*..., op. cit.

Krzyżanowski L.J. 1999. *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Lennick D., Kiel F. 2007. *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław.
Mroziewski M. 1999. *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, „Prakseologia", nr 139.
Mroziewski M. 2005a. *Asymetria organizacyjna a style zarządzania*, „Humanizacja Pracy", nr 4–5.
Mroziewski M. 2005b. *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
Mroziewski M. 2010. *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
O'Donnell D. 2004. *Theory and method on intellectual capital creation*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 5, No. 2.
Okoń W. 1984. *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa.
Pszczołowski T. 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
Rostkowski T. 2011. *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, w: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badań. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
Steinmann H., Schreyögg G. 2001. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PW, Wrocław.
Wachowiak P. 2007. *Przedsiębiorczość – cecha profesjonalnego menedżera*, w: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
Williamson O.E. 1999. *Instytucje kierujące*, „Gospodarka Narodowa", nr 3.
Wojtasiak-Kotlarski M. 2011. *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono założenia i naukowo-pragmatyczne kryteria wartościowania działań kierowniczych (kierowania i zarządzania) za pomocą zweryfikowanej metody dystansowej. Opisana metoda powinna być pomocna w wartościowaniu ocenianego decydenta z punktu widzenia długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: wartościowanie, styl kierowania, styl zarządzania, wartościowanie, kryteria naukowo-pragmatyczne

SUMMARY

The article introduces the foundation and the scientifically-pragmatic criteria of valuing of managerial activity (the control and the management) using verified distance method. Described method should be helpful in a decision-maker's valuing from point of view of long-term enterprise's competitiveness.

KEYWORDS: style of control, style of management, valuing, scientifically-pragmatic criteria