Kazimierz Zimniewicz

UWAGI NA TEMAT WARTOŚCIOWANIA JAKOŚCI ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu starano się uzasadnić tezę, że jakość zarządzania może być przedmiotem penetracji naukowej. Oprócz tego wykazano, że nauki o zarządzaniu nie są wolne od wartościowania. Wobec tego wartościowaniu podlega również jakość zarządzania. Wreszcie pokazano bariery występujące w trakcie oceny jakości zarządzania.

Artykuł nie pretenduje do całościowego ujęcia problematyki wartościowania jakości zarządzania. Ukazano w nim kwestie, które mogą być przedmiotem dalszej dyskusji.

Wartość i jej rodzaje. Wartościowanie

Można przyjąć, że dana osoba lub rzecz jest dla kogoś cenna, ponieważ ma ona zespół cech akceptowanych przez oceniającego lub grupę oceniającą. A zatem ta rzecz lub osoba przedstawia jakąś wartość w oczach oceniającego lub oceniających. K. Olechnicki i P. Załęcki uważają, że wartościowaniu podlegają również idee, zjawiska materialne lub niematerialne, przedmioty (a więc rzeczy), stany rzeczy, procesy, obiekty, zachowania[1].

[1] K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Wydawca Graffiti BC, Toruń 1997, s. 240.

Wartości podlegają ocenie na podstawie określonych kryteriów. A więc poddawanie jakiejś wartości ocenie jest po prostu wartościowaniem. Wartościowanie jest procesem, w którego wyniku pojawia się sąd wartościujący (ocena) – pozytywny lub negatywny. Wystawianie ocen umożliwia z kolei budowanie hierarchii wartości.

Wyróżnia się kilka rodzajów wartości[2]. Na pierwszym miejscu wypada przedstawić wartości absolutne i autoteliczne. Za wartości absolutne uznaje się takie, które są bezwarunkowo pozytywne, cenne, dobre. Nie wynikają one z jakichkolwiek kryteriów ustanowionych przez ludzi. Wartości absolutne nie podlegają czy nie poddają się relatywizacji. Do wartości absolutnych podobne są wartości autoteliczne, czyli takie, których wartość jest oczywista. Wartość ta nie wymaga podania i uzasadnienie kryteriów oceny zjawisk, przedmiotów itd. Wartości autoteliczne są „same z siebie" pozytywne i nie podlegają dyskusji.

Przeciwieństwem do wartości autotelicznych są wartości instrumentalne. Jak sama nazwa wskazuje są one instrumentem, narzędziem do osiągania innych, leżących na wyższym poziomie, wartości.

Wśród różnego rodzaju wartości wyodrębnia się również wartości ekonomiczne. Są one związane z wymianą dóbr ekonomicznych. Można je chyba utożsamiać z wartościami instrumentalnymi, ponieważ mogą służyć do osiągania leżących na wyższych szczeblach wartości[3], np. ochronie środowiska przyrodniczego.

W świecie sztuki, ale nie tylko, mówi się o wartościach estetycznych, które opisują cechy i kanony piękna przedmiotów, ciała ludzkiego, zjawisk itp. Dlatego wartości te najczęściej odnoszone są do obiektów uznawanych za dzieła sztuki. A dzieła te mają tę właściwość, że wzruszają, skłaniają do „przeżywania" piękna, wdzięku czy wspaniałości[4].

Do ważnej kategorii wartości zaliczają się wartości etyczne. Są one wyznaczane przez system etyczny, który można rozumieć jako zbiór wartości i norm społecznych uznawanych za naczelne. Istnienie tych wartości i norm pozwala na ocenę zachowań ludzi, ich zamiarów, stanów rzeczy (poprzez porównanie ich z wartościami uznawanymi za naczelne).

---

[2] Podział ten przytoczono za K. Olechnickim i P. Załęckim. Z pewnością nie wyczerpuje on typologii wartości.

[3] K. Olechnicki, P. Załęski, *Słownik socjologiczny*, s. 239.

[4] Tamże. We wprowadzeniu do książki *Historia piękna* czytamy: „»Piękny« – a wraz z nim »wdzięczny« i »ładny«, »wzniosły«, »cudowny« i »pyszny«, i tym podobne wyrażenia – to przymiotnik, którego często używamy, wskazując, że coś nam się podoba. Wydaje się, że w tym znaczeniu piękne równa się temu, co dobre, i w istocie w wielu epokach zakładano ścisły związek pomiędzy pięknem i dobrem". Zob.: *Historia piękna*, red U. Eco, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 8.

W ochronie przyrody, w badaniach regionalnych i w innych dziedzinach występują wartości kulturowe i historyczne. Te pierwsze zwykło się określać jako zbiór poglądów na to, co korzystne i wartościowe w danym społeczeństwie[5]. Wartości historyczne zaś pokazują dokonania społeczeństwa na jakimś obszarze w dłuższym lub krótszym czasie. Wartości te są poddawane ocenie moralnej przez badacza, który reprezentuje jakiś system wartości. Wartości historyczne zmieniają się (ulegają ewolucji) w miarę upływu czasu.

W dyskusjach naukowych są również przywoływane wartości obiektywne i subiektywne. Wartości obiektywne, jak zauważają K. Olechnicki i P. Załęski, są niezależne wobec ocen i systemów etycznych[6]. Mówiąc innymi słowy, są one wolne od uprzedzeń i stronniczości. Można zauważyć, że wartości obiektywne korespondują z tym, co w nauce nazywa się poszukiwaniem prawdy. Wśród badaczy panuje przekonanie, że ich celem jest odkrywanie, poszukiwanie prawdy. Te wartości są z pewnością wolne od ludzkich emocji i wyobrażeń[7].

W opozycji do wartości obiektywnych stoją wartości subiektywne. Opierają się one na subiektywnych procesach wartościowania i tym samym na formułowaniu subiektywnych ocen. Warto zauważyć, że wartości subiektywne są „własnością" oceniającego i nie występują poza świadomością tej osoby.

W typologii wartości wymienia się także wartości społeczne. Można je przedstawić jako przekonania podzielane przez członków jakieś grupy. Przekonania te znajdują swoje odbicie w normach zachowania i hierarchii wartości obowiązujących w grupie. Mogą się one zmieniać (ewoluować) w czasie.

Wartościowanie w zarządzaniu

W nawiązaniu do powyższych uwag rodzi się pytanie, czy wartościowanie obowiązuje w naukach o zarządzaniu? Odpowiedź jest następująca: to zależy od tego, jaką postawę przyjmują badacze. Ł. Sułkowski zauważa, że „W naukach

[5] Wartości historyczne i kulturowe, obok przyrodniczych i krajobrazowych są podstawą do powołania parków krajobrazowych. Według zapisów ustawowych „park krajobrazowy obejmuje obszar chroniony ze względu na wartości przyrodnicze, historyczne i kulturowe oraz walory krajobrazowe w celu zachowania, popularyzowania tych wartości w warunkach zrównoważonego rozwoju. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (DzU nr 92, poz. 880). Zob. też: K. Zimniewicz, *Zarządzanie polskimi parkami krajobrazowymi. Próba diagnozy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005 oraz F. van de Boel, *Tożsamość kulturowa jako czynnik rozwoju*, „Nowe Życie Gospodarcze" 2005, nr 13, s. 22–23.

[6] K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, s. 239.

[7] Tamże.

o zarządzaniu badacze często nieświadomie przyjmują ambiwalentną postawę wobec wartościowania".[8] Według tego autora można wyróżnić 4 obrazy nauk o zarządzaniu w zależności od neutralności aksjologicznej lub zaangażowania aksjologicznego. Neutralność aksjologiczna jest charakterystyczna, zdaniem Sułkowskiego, dla nauk obiektywistycznych i projektujących. Natomiast zaangażowanie aksjologiczne występuje w naukach oceniających i radykalnych.

Zarządzanie traktowane jako nauka obiektywistyczna lub neopozytywistyczna jest wolna od wartościowania. Wynika to z tego, że badacz w naukach o zarządzaniu, podobnie jak w naukach przyrodniczych (np. w fizyce czy chemii), traktuje zjawiska, procesy, zdarzenia, obiekty, zachowania ludzi jako byty niezależne od obserwatora. W takim myśleniu w dalszym ciągu obowiązuje paradygmat mechanistyczno-deterministyczny. Wedle założeń tego paradygmatu nauki o zarządzaniu mają odkrywać uniwersalne prawa, byty idealne. Ale rzeczywistość pokazuje, że założenia te nie przystają do nauk o zarządzaniu, które należą do rodziny nauk społecznych. Na tym tle często dochodzi do nieporozumienia. Podsumowując, można stwierdzić, że perspektywa neopozytywistyczna (obiektywistyczna) w naukach o zarządzaniu nie daje podstaw do wartościowania. Powstaje więc pytanie, czy tę perspektywę należy podejmować w tych naukach?

Krytycznemu osądowi podlega spojrzenie na zarządzanie z perspektywy radykalnej (pragmatycznej). To spojrzenie jest na pozór wolne od wartościowania. Według Sułkowskiego zarządzanie, rozumiane jako nauka radykalna, „ma na celu wprowadzanie zmian społecznych i organizacyjnych, stanowiących realizację założonych wartości, które mogą mieć charakter instrumentalny lub autoteliczny"[9]. W zarządzaniu radykalnym te wartości pochodzą z rozmaitych koncepcji, np. dominacji, klas społecznych lub feminizmu[10]. Można więc stwierdzić, że pojawiają się pewne koncepcje, które próbuje się wprowadzać do obiegu społecznego i pytać o to, czy mają one praktyczną skuteczność, innymi słowy, czy są pragmatyczne. Być może ta perspektywa jest neutralna aksjologicznie, ponieważ „narzuca" pewne koncepcje i sprawdza, w jakim stopniu zostały one przyjęte (uznane i realizowane). Ale nie można tutaj pominąć faktu, że nauki o zarządzaniu są naukami społecznymi z wątkami kulturowymi i historycznymi, co pokazuje zaangażowanie aksjologiczne tego obrazu zarządzania.

Przechodząc do charakterystyki nauk o zarządzaniu z perspektywy projektującej (prakseologicznej), za Sułkowskim można zauważyć, że wywodzą się one z nauk inżynierskich (nurt klasyczny), które w jakimś stopniu są neutralne pod

[8] Ł. Sułkowski, *Epistomologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 39.

[9] Tamże, s. 42.

[10] Tamże.

względem aksjologicznym. W naukach inżynierskich nie ma wartościowania. Ale z drugiej strony trzeba pamiętać o tym, że pragmatyzm nie oznacza czegoś na zawsze zamkniętego. W organizacji będą występować zmiany (projektowanie zmian, wdrażanie zmian, kontrolowanie zmian i ich optymalizacja). Wobec tego trudno wyobrazić sobie, aby na poszczególnych etapach (projektowanie, wdrażanie, kontrolowanie i optymalizacja) zmiany nie były oceniane. A więc rozpatrując obraz zarządzania jako nauki projektującej (prakseologicznej), nie należy pomijać tego, że występuje tutaj ścisły związek badacza z rzeczywistością. To oczywiście wiąże się z koniecznością wartościowania.

Istnieje jeszcze jeden obraz nauk o zarządzaniu, który wskazuje wprost, że nauki te formułują oceny, a więc są naukami oceniającymi (aksjologicznymi). Kluczem do zrozumienia tego obrazu jest przyjęcie, jako punktu wyjścia, etyki, która należy do nauk oceniających – normatywnych. Etyka prowadzi rozważania na temat wartości moralnych, lecz nie podejmuje wdrażania tych wartości. Nauki o zarządzaniu są również naukami normatywnymi, które tworzą pewne wzorce, standardy, zasady, reguły. Są one formułowane po to, aby mogła skorzystać z nich praktyka. Ale – podobnie jak w etyce, nauki o zarządzaniu nie zajmują się wprowadzaniem tychże wzorów w życie. To pozostawiają praktyce. Jak widać w tym obrazie, nauki o zarządzaniu nie podejmują odpowiedzialności za nowe koncepcje lub reguły, a ich wdrażanie pozostawiają menedżerom. Oczywiście, wszystko to łączy się z dokonywaniem ocen, badaniem i oceną praktyki zarządzania. W sumie polegałoby to na opisie i wartościowaniu z punktu widzenia obowiązujących w zarządzaniu norm, wzorców, standardów itp.

Przedstawiona powyżej dyskusja wskazuje, że nauki o zarządzaniu nie są wolne od wartościowania. Zarówno obraz nauki obiektywistycznej, jak i nauki projektującej mimo wszystko zakłada nieuchronność wydawania ocen. W naukach o zarządzaniu nieomal na każdym kroku występuje potrzeba wartościowania. Ł. Sułkowski wskazuje na takie wartości występujące w zarządzaniu: jak prawda, piękno, władza, prostota, sprawiedliwość godność człowieka, odpowiedzialność[11]. Z lektury *Traktatu o dobrej robocie* wynika, że autor tego dzieła – T. Kotarbiński, w celu oceny sprawnego działania proponuje takie kryteria, jak: skuteczność, udatność, czystość, wydajność, jakość, prostotę i inne[12]. T. Kotarbiński podkreśla, że nie chodzi mu o to, aby formułować oceny emocjonalne, ale takie, które wynikają z praktycznego działania – są walorami praktycznego działania.

[11] Tamże, s. 43.

[12] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1965, s. 113 i nast.

Jakość zarządzania jako problem naukowy

Powołując się na Kotarbińskiego, można przyjąć, że jakość może być kryterium oceny, czyli wartościowania. W naukach o zarządzaniu modne są badania nad zarządzaniem jakością. Najogólniej rzecz biorąc, chodzi tam o odpowiedź na pytanie, jakie należy stosować instrumentarium, aby jakość produktów lub/i usług danego przedsiębiorstwa była zgodna z normami jakościowymi (np. iso). Taka zgodność z normami jakościowymi pozwala np. utrzymać i rozwijać wymianę handlową, nawiązywać kontakty z dostawcami, zwiększać wiarygodność itd. Niewątpliwie jakość wyrobu czy usługi podlega ocenie (wartościowaniu), a wynikiem tego jest wyrażenie sądu np. przez audytora, ale przede wszystkim – klienta.

Jeśli zaś chodzi o jakość zarządzania, to sytuacja jest tutaj nieco odmienna, chociaż występują też pewne podobieństwa. Z pewnością wspólnym mianownikiem łączącym jakość zarządzania z zarządzaniem jakością jest to, że ocenie podlega sam proces zarządzania. W pierwszym przypadku ocenie podlega proces zarządzania, ale przede wszystkim ocena rezultatów zarządzania (np. podniesienie zarządzania na wyższy poziom z punktu widzenia określonych kryteriów). W drugim przypadku ocena procesu zarządzania polega na odpowiedzi na pytanie, czy w jego rezultacie nastąpiło lepsze dopasowanie do obowiązujących standardów, czy też „obniżenie lotów".

Natomiast jakość zarządzania różni się od zarządzania jakością szerszą perspektywą. Na jakość zarządzania nie tylko można, ale trzeba patrzeć z różnych punktów widzenia, jest tu też potrzebna wielość kryteriów oceny. Zaś zarządzanie jakością ogranicza się raczej do perspektywy przedsiębiorczej, a ocena polega na porównaniu rzeczywistości z normą.

Przyjmując, że jakość zarządzania i zarządzanie jakością mogą być przedmiotem oceny, a więc wartościowania, trzeba z kolei odpowiedzieć sobie na pytanie, czy badania nad jakością zarządzania mogą być przedmiotem penetracji naukowej. Mówiąc inaczej, chodzi o refleksję, czy badania nad jakością zarządzania mają status naukowości.

Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba się zastanowić na czym polega rozwiązanie problemu naukowego. Za H. Witczakiem należy przyjąć, że rozwiązanie problemu naukowego to po prostu usuwanie stanu niewiedzy naukowej[13]. Ale jest rzeczą oczywistą, że owo usuwanie stanu niewiedzy musi odbywać się w sposób naukowy.

[13] H. Witczak, *Aktywność naukowa w dziedzinie zarządzania (Czy możemy mówić o nauce o zarządzaniu?)*, w: *Natura nauk o zarządzaniu*. Pomocnicze Materiały Dydaktyczne, Wydział Zarządzania, z. I, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 27.

Różne są stopnie niewiedzy. Według oceny badacza, wiedza ma charakter pełny. Oznacza to, że właściwie już wszystko na ten temat wiadomo. Jest to jednak tylko złudzenie, ponieważ gdy podda się tę wiedzę weryfikacji, jeśli spojrzy się na nią z innej perspektywy, jeśli wykorzysta się nowe, nieznane dotąd źródła, to odkryje się, że istnieją jeszcze „niezagospodarowane obszary". Wynika z tego, że usuwanie stanu niewiedzy, przy, wydawałoby się, pełności wiedzy jest procesem ciągłym – procesem weryfikacji lub falsyfikacji[14].

To, co powiedziano wyżej, potwierdzają M. Ossowska, L. Kołakowski, T. Kotarbiński. Autorzy ci zauważają, że na weryfikację poglądów wpływają różne interpretacje zjawisk historycznych i społecznych, ścieranie się racji, przedstawianie wad i zalet. Dzięki temu w nauce dokonuje się postęp. Bez tego wiedza jest skazana na powtarzanie zastałych schematów. A przecież w nauce i życiu społecznym potrzebny jest postęp umysłowy[15].A zatem, badacz nie może powiedzieć: „wszystko już znamy".

Wiedza więc nie ma charakteru pełnego. Jeśli tak jest, to przystępując do rozwiązywania problemu naukowego, należałoby wpierw ustalić istotę tej niepełności i jej zakres oraz głębokość. Jak zauważa H. Witczak, te ustalenia też mogą być dyskusyjne, ponieważ istniejącą wiedzę ciągle poddaje się weryfikacji i falsyfikacji[16]. A więc badacz znajduje się w sytuacji podobnej do tej, którą przedstawiono wyżej.

Wreszcie sytuacja trzecia. Tutaj stan niewiedzy jest pełny i wystarczy, aby badacz zainicjował – postawił problem, aby uznać go za problem naukowy. A więc samo postanowienie problemu już zasługuje na uwagę i rozwijanie badań. Jak więc widać, istnieje pewne kontinuum, od stanu wiedzy pełnej do pełnej niewiedzy. Stany te mają jednak charakter względny.

W świetle tego, co powiedziano wyżej, jakość zarządzania może być przedmiotem badań naukowych. Wypada zwrócić uwagę na to, że dotychczasowa wiedza na temat jakości zarządzania ma charakter „intuicyjny". W języku potocznym mówi się o jakości zarządzania bez bliższego precyzowania, o co chodzi i jakie są kryteria oceny tej jakości, jakie są rezultaty zachowania lub niezachowania jakości zarządzania. Podobnie ma się sprawa z literaturą z zakresu nauk o zarządzaniu[17]. Te spostrzeżenia są podstawą do wyrażenia opinii, że należy dążyć do zwiększenia stanu wiedzy w tym zakresie.

[14] Tamże, według tego autora nazywa się to procesem korraboracji.

[15] L. Kołakowski, *Wśród znajomych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 32.

[16] H. Witczak, *Aktywność naukowa w dziedzinie zarządzania*, s. 27.

[17] Przykładowo można podać dwie publikacje. Pierwsza to głos praktyków. Zob.: A. Krakowiak, A. Michalski, *W łańcuchu upadłości*, „Rzeczpospolita" z 20 sierpnia 2003, s. B1. Autorzy piszą, że główną przyczyną upadku przedsiębiorstw czy popadania przedsiębiorstw w kryzys jest złe zarządzanie. Oznacza to, że wartościują jakość zarządzania (złe i dobre). Z kolei głos naukowca brzmi następująco: „Mówiąc krótko, badania ekonomistów wykazały, że czynnikiem decydują-

Problemy występujące przy ocenie jakości zarządzania

Badacz analizujący jakość zarządzania natknie się z pewnością na wiele problemów, na które będzie musiał znaleźć zadowalającą odpowiedź. Jednym z takich problemów jest traktowanie jakości zarządzania jako wynik działania tylko jednej przyczyny. Na przykład często spotyka się tego rodzaju sądy oceniające: „niska jakość zarządzania prowadzi do upadłości przedsiębiorstwa lub wysoka jakość zarządzania przynosi przedsiębiorstwu zyski w długim okresie". Takie przyczynowo-skutkowe interpretacje zjawisk są uproszczeniem rzeczywistości. Trudno wyobrazić sobie, aby w obu przytoczonych przykładach można było ograniczyć się do takich objaśnień. W ekonomii i w naukach o zarządzaniu nie ma prostych sprzężeń przyczynowo-skutkowych. Bo przecież fakt, że przedsiębiorstwo bankrutuje lub osiąga zyski, jest wynikiem oddziaływania wielu sił, z których istnienia badacz często nie zdaje sobie sprawy. Takie płytkie objaśnianie zjawiska świadczy więc o braku krytycyzmu, a także o niedostatkach metodologicznych.

Jakość zarządzania jest pojęciem bardzo ogólnym (agregatem), kryjącym w swoim wnętrzu wiele elementów wielostronnie powiązanych i wzajemnie na siebie oddziałujących. I tu pojawia się kolejny problem związany z oceną jakości zarządzania. Otóż w analizie jakości zarządzania powinno się mieścić to „odkrywanie" wielości elementów oddziałujących na jakość. Oznacza to, że nie jest możliwe wyznaczenie jednej jedynej przyczyny, która powoduje, że przedsiębiorstwo odniesie sukces. Poszukiwania w tym zakresie są daremne, a dowodów na to dostarczyły różne „cudowne recepty" na zarządzanie[18].

Z powyższym łączy się kolejny problem występujący przy wartościowaniu jakości zarządzania. Chodzi mianowicie o to, że jakość zarządzania należy oceniać z różnych perspektyw. Inna będzie ocena jakości np. właściciela przedsiębiorstwa, inna klienta, a jeszcze inna członków związków zawodowych. Ten

---

cym w długim okresie o zyskach firmy, czyli o jej umiejętnościach zawłaszczania wartości na rynku, jest jakość zarządzania. A to oznacza taki sposób zarządzania, który maksymalizuje wykorzystanie najcenniejszych zasobów firmy. Firmy, które tego nie umieją, działają suboptymalnie i pozwalają przejąć efekty wykorzystania swoich zasobów innym firmom na rynku". Zob.: K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 90–91.

[18] Zob.: K. Zimniewicz, *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie" 2001, nr 1. Zob. też: T. Peters, *O głównych czynnikach sukcesu* „Zarządzanie na Świecie 2002, nr 3, s. 23–27. Autor ten był współautorem książki pt. *W poszukiwaniu doskonałości*, która w latach 80. ubiegłego wieku stała się absolutnym bestsellerem. Po dwudziestu latach autor ten zauważył, że „Jeśli ktoś okaże się do tego stopnia idiotą, że przeczyta jakąś książkę o zarządzaniu, i jeśli potem będzie dokładnie wykonywał zawarte w niej zalecenia, to okaże się kompletnym idiotą".

pierwszy z pewnością uzna, że wysoka jakość zarządzania powinna się wyrażać we wzroście zysku. Klienci, oceniając jakość zarządzania, będą wypowiadać się na temat sympatycznej i sprawnej obsługi oraz zaspokojenia ich potrzeb. Natomiast członkowie związków zawodowych przyjmują, że zarządzanie o wysokiej jakości wyraża się zagwarantowaniu stałości miejsc pracy. Jest rzeczą oczywistą, że w pluralistycznym społeczeństwie występują różne poglądy i punkty widzenia[19].

Ogląd rzeczywistości z rozmaitych perspektyw występuje również na polu jakości zarządzania. Oto pewna grupa osób uważa, że jakość zarządzania jest wysoka, gdy dba ono o ochronę środowiska przyrodniczego. Długą historię ma spór między zwolennikami i przeciwnikami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Przeciwnicy odrzucają tezę o społecznej odpowiedzialności i uważają, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne wyłącznie za osiąganie zysku. Jakość zarządzania jest tu pozytywnie skorelowana z zyskiem. Natomiast zwolennicy tezy o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa argumentują, że ponosi ono również odpowiedzialność wobec społeczeństwa i przez ten pryzmat będą oceniać jakość zarządzania[20]. Prawda jak zawsze leży pośrodku, ponieważ trudno sobie wyobrazić zaspokajanie potrzeb społecznych bez odpowiedniego zysku[21].

Skoro poruszono sprawę społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu i skojarzono tę kwestię z jakością zarządzania, to trzeba wskazać na możliwość połączenia oceny jakości zarządzania z etyką i moralnością. Etyka, będąc w istocie teorią moralności, formułuje zespół norm i ocen moralnych charakteryzujących

[19] Na ten temat zob.: K. Zimniewicz, *Przyczynek do dyskusji o jakości zarządzania*, w: *Społeczne problemy zarządzania. Studia i przyczynki na Jubileusz Profesora Kazimierza Dobrzańskiego*, red. K. Zimniewicz, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 42.

[20] Jako argumenty przytaczane za społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa pokazuje się skutki, jakie wywołuje zastosowanie koncepcji reengineeringu. Wskazuje się, że powoduje on wzrost bezrobocia, a w rezultacie wzrost patologii i niepokojów, agresywności, przestępczości. Stres związany z zagrożeniem zwolnienia wywołuje u pracowników spadek motywacji, niechęć do ryzyka, stany depresyjne i wzrost zachorowań na choroby psychiczne. Na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zob. np.: W. Szwajkowski, *Czy społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy tylko wielkich przedsiębiorstw?*, „Master of Business Administration" 2003, nr 2, s. 36–38.

[21] Doskonałym przykładem potwierdzającym tę tezę jest historia opowiedziana przez Helmuta Mauchera – prezesa Zarządu Nestle w latach 1981–1997. W wywiadzie dla „Manager Magazyn" zauważył: „W Anglii mieliśmy wysoce nierentowną przetwórnię ryb, zatrudniającą 500 osób i położoną na terenie wysokiego bezrobocia. Byliśmy tam największym pracodawcą. Nie zdecydowaliśmy się jednak mimo chronicznie złych wyników finansowych, na zamknięcie zakładu, lecz przekazaliśmy go bezpłatnie, stawiając warunek, że pracę zachowa przynajmniej część załogi". A dalej zauważył: „Zgadzam się jednak, że przedsiębiorstwo zawsze musi zarabiać wystarczająco dużo. Jeśli znajduje się w kłopotach, to nie może sobie pozwolić na wspaniałomyślność". Zob.: *Menedżerowie a wartości moralne*, „Zarządzanie na Świecie" 2004, nr 9, s. 31.

daną społeczność. Odnosząc etykę do zarządzania, można stwierdzić, że jest to zespół norm i ocen moralnych obowiązujących menedżerów. A zatem wysoką jakością zarządzania będzie charakteryzował się ten menedżer, który np. budzi zaufanie wśród pracowników, nie jest egoistą, który dostrzega wartości i z własnej woli je przestrzega, nie jest pyszny, zarozumiały itd. Tutaj ocena jakości zarządzania dokonuje się przez porównanie z obowiązującymi standardami etycznymi i moralnymi.

Z powyższego przeglądu wynika, że badając jakość zarządzania, można się natknąć na wiele poważnych barier. Powstaje pytanie, jak pokonać ograniczenia wynikające z rozpatrywania jakości zarządzania w postaci prostych związków przyczynowo-skutkowych? Inne pytanie brzmi następująco: jak „odkryć" i zdefiniować te elementy, które składają się na „agregat" pojęciowy, jakim jest jakość zarządzania? Kolejne pytanie dotyczy wyboru punktu widzenia – jeden punkt czy wiele punktów widzenia i dobranych na podstawie jakich kryteriów? Wreszcie kwestia przyjęcia norm etycznych do oceny jakości zarządzania. Tych problemów i pytań pojawi się więcej w miarę penetracji tej problematyki[22].

Korzystając ze starej łacińskiej sentencji: „słowa uczą, a przykłady pociągają", można się zastanowić nad tym, czy do oceny jakości zarządzania nie okaże się pomocna idea benchmarkingu. Jak wiadomo, myślą przewodnią tej koncepcji zarządzania jest porównywanie się. W benchmarkingu porównywać można praktycznie wszystko: cale przedsiębiorstwa, struktury, procesy, produkty, usługi itd. Do koncepcji tej nawiązują konferencje z udziałem teoretyków i praktyków zarządzania, na których dyskutuje się tzw. dobre praktyki zarządzania. W pewnym sensie tworzy się ten zespół norm dobrego zarządzania. To z kolei umożliwia i ułatwia porównywania w skali międzynarodowej. Można też korzystać z opisów przypadków znajdujących się w literaturze. Opisy takie znajdują się np. w książce H. Simona pt. *Tajemniczy mistrzowie*[23] i w wielu innych.

Podsumowanie

W artykule starano się uzasadnić tezę, że jakość zarządzania może być przedmiotem badań naukowych. Samo pojęcie „jakość" podlega ocenia w wyniku wartościowania. Pokazano, że jakość zarządzania można analizować z róż-

[22] Temu zagadnieniu jest poświecony wywiad z H. Maucherem przedstawiony na łamach „Zarządzania na Świecie" 2004, nr 9, s. 31.

[23] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999. W Polsce tą kwestią zajmował się m.in. prof. Bogdan Wawrzyniak.

nych perspektyw, a także że badania takie mogą okazać się przydatne dla praktyki. Jednakże równocześnie zwrócono uwagę na to, że nie da się zbudować jednego, powszechnie obowiązującego „wzorca" jakości zarządzania. Próby w tym zakresie są utopią. Niemniej zajmowanie się tą kwestią można uznać za przygodę intelektualną oraz podstawę do dyskusji i wyciągania inspirujących konkluzji.