

Prof. ndzw. dr hab. Piotr Masiukiewicz
Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz
Towarzystwo Naukowe Prakseologii

Sprawność jako kryterium oceny zarządzania

Wstęp

Zarządzanie jest procesem działań, w którym menedżerowie przede wszystkim podejmują decyzje, ale także przeprowadzają analizy, oceny oraz relacje komunikowania. Ocena sprawności tego procesu wydaje się nie tylko ważnym problemem teoretycznym, ale i praktycznym. Niesprawne zarządzanie prowadzi do destrukcji wartości przedsiębiorstwa.

Wieloznaczność pojęcia sprawność; tak różnie pojmowana w literaturze oraz wykorzystywanie tego kryterium w praktycznej ocenie pracy menedżerów, uzasadnia szersze zajęcie się tym tematem. Sprawność jako kryterium oceny zarządzania wydaje się szczególnie ważna obok kryterium efektywności i skuteczności – opisanych w teorii prakseologii.¹

Celem tego opracowania jest krytyczny przegląd definicji oraz zaproponowanie nowego podejścia do wykorzystania kryterium sprawności w ocenie procesu zarządzania. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak można mierzyć sprawność zarządzania.

W opracowaniu wykorzystano metody: analizę literatury oraz analizę komparatywną.

1. Teoretyczne aspekty sprawności. Ujęcie krytyczne

Sprawność jest pojęciem wieloznacznym. Technicznie oznacza stosunek energii wydanej do pobranej. W ujęciu teorii biologicznych można mówić o sprawności psychofizycznej oraz sprawności intelektualnej. R. Ingarden twierdził, iż to człowiek jest sprawcą określonej wartości, a do rozpoznania wartości czynu służy sumienie.² Wydaje się uzasadnione, aby analizując proces zarządzania - jako zestawu wielu decyzji, które mają tworzyć ostatecznie wartość w biznesie, odnieść się do sprawności tego procesu. Znajomość niesprawności zarządzania może też istotnie ograniczyć jego dysfunkcjonalne efekty.

Prakseologiczne ujęcie T. Kotarbińskiego³ pozwala w sensie uniwersalnym nadać sprawności pewną postać innych cech praktycznego działania jak: skuteczność, korzystność, jak i ekonomiczność; taką definicję przedstawił także J. Zieleniewski.⁴

¹ Pszczołowski T. *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1982

² Klimczak B. *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006, s. 45

³ Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973

⁴ Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 232

W teorii zarządzania sprawność stanowi kryterium, które służy do oceny tak funkcjonowania organizacji (bytu prawnego) jak i zarządzania (ujęcie procesowe). W literaturze przedmiotu znaleźć można różne sposoby podejścia do istoty sprawności, sposobu jej definiowania i mierzenia.

W pracach T. Kotarbińskiego znajdują się trzy podejścia do sprawności:⁵

- uniwersalne znaczenie sprawności to nazwa ogólna każdego z walorów praktycznych (T. Kotarbiński);⁶ rozumianą w ten sposób sprawność można stwierdzić zawsze, kiedy działanie ma chociażby jeden z walorów dobrej roboty,
- w znaczeniu syntetycznym sprawność jest ogółem walorów dobrej roboty,
- w znaczeniu manipulacyjnym sprawność to nic innego jak zdolność/zręczność w posługiwaniu się przez ludzi narzędziami bądź narzędziami, które są wykorzystywane podczas działania.

Porządkującą rolę w analizach spełnia zasada 3E. T. Kotarbiński skupiał się na dwóch E – efektywności i ekonomiczności (doceniał oczywiście rolę etyki); natomiast W. Gasparski i zespół współpracowników przekonywująco dowiedli, iż prakseologię należy wzbogacić o trzecie E, tj. etyczność – co umożliwia ocenę godziwości celu.⁷

J. Zieleniewski sprowadził pojęcie sprawności do trzech podstawowych jej wymiarów, które dają się wyrazić w postaci syntetycznej i skwantyfikowanej; tj. składają się nań: skuteczność, korzystność i ekonomiczność; czy jednak zawsze stanowią antycedencję sprawności?

Można także rozpatrywać przenikanie się poszczególnych kryteriów prakseologicznego działania (np. sprawność a skuteczność). Często używana definicja to interpretacja prakseologiczna, którą zaproponował J. Zieleniewski: „działanie sprawne w sensie ogólnym to takie, które spełnia wymóg minimalnej skuteczności i jeżeli o wyborze wariantu zdecydowała cenność skutku, jest to działanie najbardziej korzystne lub ekonomiczne spośród skutecznych, jeśli natomiast o wyborze wariantu zdecydowała korzystność lub ekonomiczność, najbardziej sprawny jest wariant (...) który jest najskuteczniejszy spośród najbardziej korzystnych lub najbardziej ekonomicznych.”⁸ Zatem żadne działanie nie jest sprawne w sensie ogólnym, jeżeli nie zapewnia minimalnej skuteczności; rozumianej jako osiągnięcie celu.

⁵ Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973, s. 373

⁶ Kotarbiński T. *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa, 1957

⁷ Banajski R. *Kilka uwag o perspektywach rozwojowych prakseologii*, w: *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, red. P. Górny, Wydawnictwo AON, Warszawa, 2016

⁸ Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 235

Na przykład uważa się, że ocena ze względu na sprawność oznacza, że przedsięwzięte działanie jest najbardziej skuteczne, jeżeli pozwala na osiągnięcie (w całości lub w jakimś stopniu) zamierzonego celu lub przynajmniej umożliwia jego realizację w przyszłości.⁹

Zdaniem T. Kotarbińskiego „ogólna teoria organizacji, a ściślej ogół ocen sprawności dotyczącej swoście kooperacji pozytywnej zespołów wyodrębnionych postaci działań ludzkich – stanowi jedną z części szczegółowych prakseologii rozumianej, jako ogół ocen sprawności mających walor we wszystkich zawodach.”¹⁰ Jako kryterium oceny dobrej roboty autor ten wprowadził kryterium sprawności; doceniając nieodzowność oceniania sprawności w każdym zawodzie; a więc także w zawodzie menedżera. Zadaniem Zakładu Prakseologii PAN była m. in. rozbudowa prakseologii, jako abstrakcyjnej teorii sprawnego działania i na jej bazie kształtowania niższego szczebla, bardziej pragmatycznej części prakseologii: prakseologicznej teorii organizacji (będącej współcześnie częścią teorii zarządzania).¹¹ Kryzysy gospodarcze, upadłości przedsiębiorstw i banków zmodyfikowały założenia aksjologiczne zarządzania. Zdaniem W. Kieżuna, ogólno-humanistyczny system wartości „fair play” odniesiony został do kryterium sprawności i całego zestawu prakseologicznych ocen sprawności.¹²

W ujęciu instytucjonalnym za organizację sprawnie działającą z prakseologicznego punktu widzenia uznaje się taką, która w wyznaczonym czasie realizuje zadany program (obejmujący zarówno cele jak i środki). Takie określenie nie jest jednak pełne, bowiem zdaniem A. K. Koźmińskiego każda organizacja (stanowiąca element większego układu) jest w znacznej mierze twórcą programu dla samej siebie, ponieważ dostarcza ośrodkowi zarządzającemu informacji; w oparciu zaś o te budowany jest program (tj. strategia). Ponieważ organy sprawujące władzę są oceniane przez organizacje nadrzędne w zależności od stopnia wykonania programu, możliwe jest dążenie kierownictwa do dostarczania tym nadrzędnym organizacjom informacji o zaniżonych zadaniach a zawyżonych nakładach w celu uzyskania pozytywnej oceny i związanych z tym korzyści. Nie można takiej organizacji ocenić jako sprawnej ani też jako etycznie działającej.¹³

Powstaje także pytanie, dlaczego po przekroczeniu określonego poziomu sformalizowania dalsza formalizacja organizacji powoduje zmniejszenie sprawności działania.¹⁴ J. Kurnal wiele

⁹ Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006

¹⁰ Kotarbiński T. *Prakseologia, cz. I*, w: Kotarbiński T. *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław, 2003

¹¹ Kieżuń W. *Prakseologia w praktyce organizacyjnej*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

¹² Kieżuń W. *Prakseologia...*, op. cit.

¹³ *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa, 1972, s. 315

¹⁴ *O sprawności i niesprawności...*, op. cit. s. 43

miejsca poświęcił niesprawności zarządzania – utożsamiając je z biurokracją i jej krytyką.¹⁵ Jest to podejście bardzo wąskie; chociaż stanowiło poważny problem praktyczny w pierwszej poł. XX wieku.

Zdaniem K. Krzakiewicza wytyczne sprawnego działania są to dyrektywy, które należy uwzględnić w działaniu, jeżeli to działanie ma posiadać walory sprawności. Wytyczne sprawnego działania podzielić zatem można następująco:

- wytyczne alternatywne, które dają się połączyć w przeciwstawne względem siebie pary, zmuszające do poszukiwania "złotego środka"
- wytyczne niealternatywne, które narzucają określoną logikę i porządek działania.¹⁶

Nieco inne podejście do definiowania sprawności zastosował A. Lewandowski; wychodząc z przesłanek humanistycznych.¹⁷ Uważał on, iż istnieje potrzeba bardziej syntetycznego określenia sprawności zarządzania; pozwalającego na dopasowanie względu badawczego do założeń różnych paradygmatów w nauce o zarządzaniu.

Podejście ww. autora oparte jest na koncepcji *agathos*; wpisując się w nurt nauk humanistycznych a jednocześnie nie deprecjonując aspektów ekonomicznych. Autor ten zauważył, iż podejście prakseologiczne jest przykładem celowościowego ujęcia sprawności zarządzania, a alternatywą dla tego ujęcia jest podejście systemowe, tj. uwzględniające sprzężenie zwrotne organizacji i otoczenia. Dlatego głównymi aspektami sprawności są m. in.: zdolność organizacji do zdobywania środków, wydajna transformacja środków, transakcje z otoczeniem i inne. Te działania mogą być oceniane jako korzystne lub nie, jako zorganizowane lub nie itp. Koncepcja sprawności *agathos*, zdaniem M. Lewandowskiego, jest wielokryterialnym ujęciem sprawności zarządzania, integrującym podejście celowościowe i systemowe oraz wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju; jest to jednak podejście metanaukowe; trudne do utylitarnej oceny sprawności zarządzania.

Jednakże ta koncepcja nie przybliżyła rozwiązania praktycznego problemu – jakie przyjąć kryteria i mierniki oceny sprawności konkretnych procesów zarządzania.

2. Sprawność zarządzania – trzy ujęcia

¹⁵ Zob. szerzej: *O sprawności i niesprawności...*, op. cit.

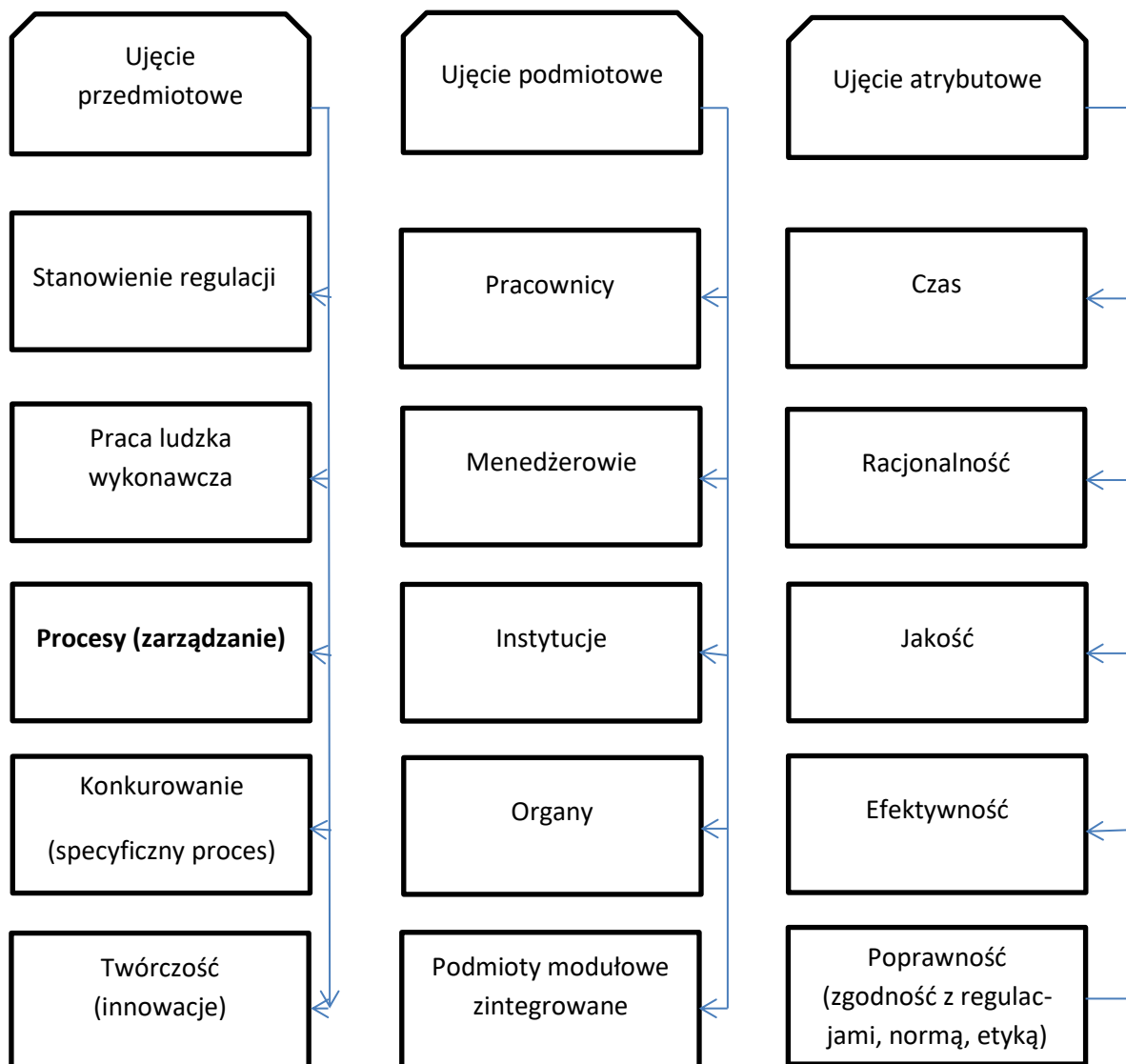
¹⁶ Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 20-23

¹⁷ Lewandowski M. *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*, https://www.researchgate.net/publication/293632004_Sprawnosc_zarządzania_z_perspektywy_humanistycznej dostęp; 18.09.2017

Sprawność zarządzania należy traktować holistycznie, to znaczy zastosowania wymaga zarówno podejście przedmiotowe jak i podmiotowe oraz atrybutowe.

Zdaniem autora sprawność zarządzania to cecha procesu zarządzania, która ma zapewnić ekonomiczne i społeczne korzyści lub zminimalizować straty podmiotowi gospodarczemu oraz jego otoczeniu. Istotne jest zatem uwzględnianie interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa (koncepcja stakeholder value).

Rys. 1. Różne ujęcia sprawności działań



Źródło: opracowanie własne

Sprawność działania można zatem analizować w trzech ujęciach przedmiotowym, podmiotowym i atrybutowym (rys. 1). T. Kotarbiński skupił się przede wszystkim na pracy ludzkiej o charakterze wykonawczym.¹⁸ W ujęciu procesowym sprawność dotyczy przede

¹⁸ Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973

wszystkim zarządzania; które można sprowadzić do podejmowania decyzji w ramach klasycznej koncepcji 5 funkcji.¹⁹ Specyficzne procesy to wytwarzanie dóbr i usług w procesie walki, konkurowania lub współpracy – o czym pisał M. Sułek.²⁰ Podmiotowe podejście umożliwia analizę działań ludzkich jak i działań podmiotów. Przy czym we współczesnych gospodarkach występują podmioty modułowe zintegrowane; pod tym pojęciem rozumiem konglomeraty przemysłowo-finansowe, holdingi czy na przykład armie wojenne.

Podmiotowe podejście może też dotyczyć nowych obszarów gospodarki i związanych z tym badań prakseologicznych; np. sharing economy, circular economy, compliance management, risk management.²¹

Ujęcie atrybutowe pozwala spojrzeć na sprawność przez pryzmat adekwatnych dlań kryteriów jak kryterium temporalne, kryterium racjonalności czy jakości oraz efektywności. Ważna przy ujęciu atrybutowym jest ocena sprawności zarządzania także przez pryzmat norm etycznych.²²

W literaturze pojawiały się analizy sprawności w ujęciu przedmiotowym; na przykład sprawność stanowienia prawa,²³ sprawność zarządzania,²⁴ sprawność wymiaru sprawiedliwości,²⁵ sprawność marketingu.²⁶

3. Procesowe ujęcie sprawności zarządzania

¹⁹ Taylor F. *The Principles of Scientific Management*, Forgotten Books, Charleston, 2008, Zieleniewski J., op. cit.

²⁰ Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 1/2016

²¹ Masiukiewicz P. *New Areas of Research in Praxiology*, in: *Praxiology, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, ed. W. Gasparski, vol. 25/2018

²² Gasparski W. *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2013, Alexandre V. *Some social and psychological aspects of praxiology*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

²³ Masiukiewicz P. Morawska S. *Regulacje rynku finansowego. Aspekty prakseologiczne*, *Finanse i Zarządzanie*, nr 3/1/2015

²⁴ *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa, 1972, Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 1/2016, Masiukiewicz P. *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, *Prakseologia i Zarządzanie*, nr 2/2015, Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, Cabała P. *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo AE, Kraków, 2007, Kuc B. R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa, 2015

²⁵ Banasik P. Masiukiewicz P., *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości*, red. P. Banasik, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk, 2015

²⁶ Krzyżanowska M. *Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu*, Poltext, Warszawa, 2015

Zarządzanie procesowe jest koncepcją, która zapewnia uporządkowany, przejrzysty i bardziej skuteczny sposób realizacji specyficznych zadań zarządzania przedsiębiorstwem. S. Kasiewicz zauważa, że firma, która nie jest zarządzana procesowo, nie może być zorientowana na klienta.²⁷ C.B. Adair i B.A. Murray wskazują, iż definicja pojęcia procesu w szczególności podkreśla fakt, „że procesem nie jest to, co ludzie robią – istotą jego jest seria działań lub wykonywanych zadań, które prowadzą do powstania określonego produktu.”²⁸ Współcześnie zarządzanie procesowe zajmuje się dwoma wzajemnie ze sobą powiązаныmi obszarami, to znaczy pozycjonowaniem procesów i ich doskonaleniem.²⁹

W procesowym ujęciu sprawność zarządzania można oceniać poprzez zestaw kryteriów określających (zob. rys. 1): czas (np. czas podjęcia decyzji), przestrzeń (np. zakres decyzyjny, obszar skutków), jakość (np. kryteria wyboru najlepszej ekonomicznie i społecznie decyzji, osiągnięty skutek, etyka działania)³⁰ efektywność, poprawność (zgodność z regulacjami i etyką) oraz racjonalność (np. zasada racjonalnego gospodarowania, zasada brzytwy Ockhama).³¹ Na wagę doboru kryteriów oceny działań wskazywali między innymi A. Gwiazda oraz A. Mazurkiewicz.³²

Zdaniem M. Sułka prakseologia tradycyjna poszukiwała ogólnych zasad sprawności ważnych we wszystkich dziedzinach ludzkiego działania. Postawił on tezę, wg której prakseologia dzieli się na trzy działy, charakteryzujące się odmienną logiką. Są to - zgodnie z przyjętą konwencją terminologiczną - współpraca, walka i rywalizacja.³³ Działaniom tym odpowiadają: zarządzanie, dowodzenie i polityka. Autor skupia się na zarządzaniu i dowodzeniu jako działaniach opartych na odmiennej logice; opowiada się za mocnym wykorzystaniem elementu „sprawności”, gdyż odgrywa on kluczową rolę w tym nowym ujęciu prakseologii. Autor ten „określanie prakseologii jako nauki o ludzkim działaniu (Mises) też uważa za prawidłowe, gdyż „ludzkie działanie” zakłada tak czy inaczej rozumianą sprawność.”³⁴ Powyższe podejście ma charakter procesowy – dotyczy bowiem szczególnych

²⁷ Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009, s. 61

²⁸ Adair C. B., Murray B.A. *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002, s. 29

²⁹ Kohlbacher M. *The effects of process orientation: a literature review*, Business Process Management Journal, nr 16/2010

³⁰ Alexandre V. *Some social and psychological aspects of praxiology*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006

³¹ Masiukiewicz P. *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, Prakseologia i Zarządzanie, nr 2/2015

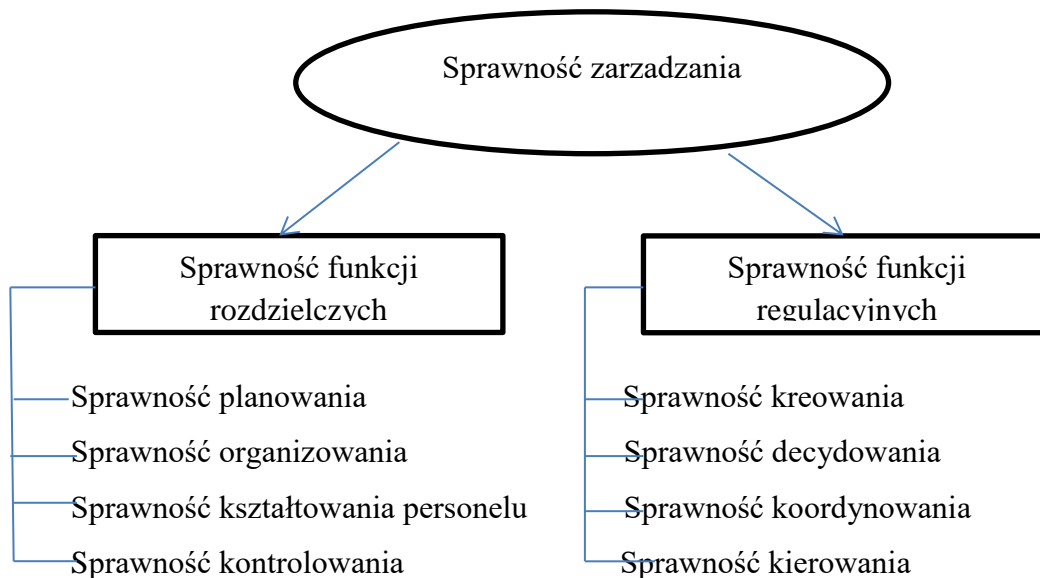
³² Mazurkiewicz A. *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, www.ur.edu.pl/file/567/04.pdf, dostęp 15.05.17

³³ Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, Prakseologia i Zarządzanie nr 1/2016

³⁴ Op. cit.

procesów w przedsiębiorstwie – konkurowania, współdziałania lub walczenia (o przetrwanie, o pozycję na rynku) itp. W tym ujęciu brakuje czwartego procesu – indyferencji (np. usługi niszowe w Internecie – nie wymagające ani walki, ani współpracy lub konkurowania).

Rys. 2. Model procesu oceny sprawności zarządzania



Źródło: Gwiazda A. *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2012

Biorąc za punkt wyjścia definicję zarządzania, jako dwóch czteroelementowych zbiorów funkcji menedżerskich, A. Gwiazda opracował model procesu oceny sprawności. Pierwszy zbiór funkcji rozdzielczych obejmuje planowanie, organizowanie, kształtowanie personelu i kontrolowanie. Drugi zbiór tzw. funkcji regulacyjnych zawiera kreowanie, podejmowanie decyzji, koordynowanie oraz kierowanie (zob. rys. 2). Model oceny sprawności zarządzania zawiera zatem koncepcję wyznaczania częściowych sprawności w kontekście wyżej wymienionych ośmiu funkcji menedżerskich. Nie wdając się w dyskusję co do wyczerpującej listy funkcji menedżerskich (np. gdzie tu się mieści przywództwo, kooperacja i inne; czym się różni kierowanie od koordynowania)³⁵ jest to podejście umożliwiające praktyczną ocenę sprawności.³⁶ Mocno dyskusyjne jest też zaliczenie funkcji rozdzielczych do tzw. twardych, a funkcji regulacyjnych do miękkich. Natomiast ten autor podjął ważki problem sprawności podejmowania decyzji kolegialnych.³⁷

³⁵ Taylor F. *The Principles of Scientific Management*, Forgotten Books, Charleston, 2008

³⁶ Gwiazda A. *Metodyka oceny sprawności zarządzania*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/64_Gwiazda_A.pdf, dostęp 15.09.17 oraz Gwiazda A. *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2012

³⁷ Gwiazda A. *Metodyka oceny...*, op. cit.

Odrębnym obszarem badań, wykraczającym poza ramy niniejszego artykułu, jest odpowiedzialność menedżerów za sprawność zarządzania; zarówno prawna jak i etyczna.³⁸

Powyższy model został zastosowany przez A. Gwiazdę do badania sprawności procesu zarządzania reformą górnictwa węgla kamiennego.³⁹

Tabl. 1. Przykłady mierników sprawnego zarządzania

Lp.	Mierniki	Opis
1	Regulacje procesu zarządzania	Ocena jakościowa regulacji zarządczych
2	Liczba decyzji zarządu	Stosunek decyzji trafnych do nietrafnych, wdrożonych do niewdrożonych, liczba decyzji spóźnionych itp.
3	Racjonalność decyzyjna	Właściwa sekwencja decyzji, usuwanie decyzji wykluczających się i inne
4	Stopień realizacji strategii	Procentowy poziom realizacji strategii w czasie, wg. harmonogramu, wg. poszczególnych celów, itp.
5	przedsiębiorstwa	Częstotliwość zmian składu zarządu
6	Fluktuacja zatrudnienia w zarządzie	Wskaźnik rozpiętości kierowania, zakres decentralizacji decyzji i inne
7	System decyzyjny	Udział informacji przekazywanych przez intranet
8	Cyfryzacja informacji	Liczba i wartość zapłaconych kar (w tym dot. ochrony środowiska) w stosunku do zysku
9	Poziom zapłaconych kar	Liczba i wartość przegranych sporów
10	Przebrane procesy arbitrażowe	Liczba i wartość przegranych sporów
11	Przebrane procesy sądowe	Wskaźnik obrotu aktywami w czasie: sprzedaż/aktywa, wskaźnik rotacji należności (w czasie) i inne
	Wykorzystanie aktywów	

Źródło: opracowanie własne

Sprawność zarządzania w ujęciu procesowym powinna podlegać ocenie poprzez system mierników. W zależności od doboru kryteriów oceny sprawności zestaw mierników może być nieco inny. Powinno tu dominować elastyczne podejście badaczy, bowiem w ujęciu podmiotowym specyfika badanych działań może być różna. Podejście atrybutowe do sprawności zarządzania daje możliwość konstruowania szeregu mierników; przykłady takich mierników zawiera tabela 1. Jeżeli oceniany jest jakiś proces; na przykład konkurencyjne, sprawność w tym obszarze można oceniać przy pomocy tradycyjnych wskaźników pozycji konkurencyjnej (dynamika obrotu, skuteczność wojny cenowej, wskaźnik HHI, wskaźnik C-5 i inne).

³⁸ Dec P., Masiukiewicz P. *Odpowiedzialność menedżerów*, Wydawnictwo IOiZP Orgmasz, Warszawa, 2016

³⁹ Gwiazda A. *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009

Modele oceny sprawności zarządzania mogą być także zróżnicowane, w zależności od typu lub branży analizowanego podmiotu.

Podsumowanie

Dokonanie diagnozy stwierdzającej sprawność lub niesprawność działań wymaga przyjęcia zestawu obiektywnych kryteriów; umożliwiających prakseologiczną analizę i ocenę. Analiza sprawności działań, w tym zarządzania, poprzez pryzmat trzech podejść do sprawności tj. przedmiotowego, podmiotowego i atrybutowego pozwala na określenie kryteriów oceny sprawności, adekwatnych do przyjętego podejścia. W świetle powyższych rozważań podejście atrybutowe daje najlepsze możliwości tworzenia mierników sprawności zarządzania.

Sprawność zarządzania, w tym podejmowania decyzji, można oceniać poprzez zestaw mierników określających: czas, przestrzeń, jakość, efektywność, racjonalność oraz poprawność prawna i etyczna (compliance). Racjonalność i jakość zarządzania są obszarami najtrudniej poddającym się kwantyfikacji; ale nie jest to niemożliwe.

Można sądzić, że badania prakseologiczne będą rozwijać się w kierunku stworzenia modelu kompleksowej oceny sprawności zarządzania.

Bibliografia

1. Adair C. B., Murray B.A. *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002
2. Alexandre V. *Some social and psychological aspects of praxiology*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006
3. Banajski R. *Kilka uwag o perspektywach rozwojowych prakseologii*, w: *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, red. P. Górny, Wydawnictwo AON, Warszawa, 2016
4. Banasik P. Masiukiewicz P., *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości*, pod red. P. Banasika, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk, 2015
5. Cabała P. *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo AE, Kraków, 2007
6. Dec P., Masiukiewicz P. *Odpowiedzialność menedżerów*, Wydawnictwo IOiZP Orgmasz, Warszawa, 2016
7. Gasparski W. *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2013
8. Gwiazda A. *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009
9. Gwiazda A. *Metodyka oceny sprawności zarządzania*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/64_Gwiazda_A.pdf, dostęp 15.09.17

10. Gwiazda A. *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2012
11. Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009
12. Kiezuń W. *Prakseologia w praktyce organizacyjnej*, w: „Myśl T. Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja”, pod red. naukową: R. Banajskiego, W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzałeckiej, Wydawnictwo PAN i TNP, Warszawa, 2006
13. Klimczak B. *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006
14. Kohlbacher M. *The effects of process orientation: a literature review*, Business Process Management Journal, nr 16/2010
15. Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1973
16. Kotarbiński T. *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa, 1957
17. Kotarbiński T. *Prakseologia, cz. I*, w: Kotarbiński T. *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław, 2003
18. Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
19. Krzyżanowska M. *Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu*, Poltext, Warszawa, 2015
20. Kuc B. R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa, 2015
21. Leon J., Frąckiewicz J. *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*, Fundacja Pomocy Antyk, Komarów, 2001
22. Lewandowski M. *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*, https://www.researchgate.net/publication/293632004_Sprawnosci_zarządzania_z_perspektywy_humanistycznej, dostęp: 18.09.2017
23. Machnik A. *Sekrety sprawnego działania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2002
24. Masiukiewicz P. *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, *Prakseologia i Zarządzanie*, nr 2/2015
25. Masiukiewicz P. Morawska S. *Regulacje rynku finansowego. Aspekty prakseologiczne*, *Finanse i Zarządzanie*, nr 3/1/2015
26. Masiukiewicz P. *New Areas of Research in Praxiology*, in: *Praxiology, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, ed. W. Gasparski, vol. 25/2018
27. Mazurkiewicz A. *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, www.ur.edu.pl/file/567/04.pdf, dostęp 15.05.17
28. *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa, 1972
29. Pszczołowski T. *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1982
30. Sułek M. *Zarządzanie i dowodzenie w świetle nowej prakseologii*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 1/2016
31. Sułek M. *Praxiology: A New Approach*, in: *Praxiology, The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, ed. W. Gasparski, vol. 25/2018
32. Taylor F. *The Principles of Scientific Management*, Forgotten Books, Charleston, 2008
33. Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981

Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu pojęć i definicji związanych z prakseologiczną kategorią sprawności i odniesiono je do sprawności zarządzania w ujęciu procesowym.

Sprawność zarządzania, w tym podejmowania decyzji, można oceniać poprzez zestaw mierników określających: czas, przestrzeń, jakość, efektywność, racjonalność oraz poprawność (compliance). Racjonalność i jakość zarządzania są obszarami najtrudniej poddającymi się kwantyfikacji; ale nie jest to niemożliwe.

Można sądzić, że badania prakseologiczne będą rozwijać się w kierunku stworzenia modelu kompleksowej oceny sprawności zarządzania.

Słowa kluczowe: kryteria, mierniki, proces zarządzania, sprawność.

Efficient as criteria estimate management

Summary

The definitions and concepts of praxiology category of efficiency and relation of this category to efficient of management as a process were showed in this paper. Efficient of management which include decision taking, could be estimated through the set of indicators which designate: time, space, quality, effectiveness, rationality and compliance. Rationality and quality of management are the areas which quantification are difficult, but possible. It can guess, that researches of praxiology will develop in direction of making the model of full estimate of the management efficiency.

Key words; criteria, efficient, indicators, management process.