

PRACE NAUKOWE

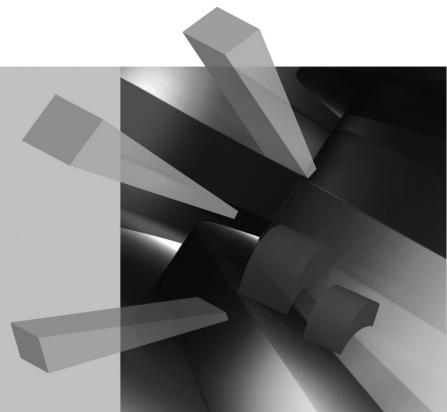
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoduch-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Marzena Jankowska-Mihulowicz

Politechnika Rzeszowska

METODA OCENY RACJONALNOŚCI METODOLOGICZNEJ MENEDŻERÓW

Streszczenie: Zaprezentowana w tym artykule metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów opiera się na jedenastu czynnikach podejmowania menedżerskich decyzji o charakterze strategicznym (stanowiących model podejmowania decyzji R). Model ten można zastosować do oceny racjonalności decydentów na najwyższym i średnim szczeblu zarządzania. Został on wykorzystany do badań 184 menedżerów ze 140 przedsiębiorstw prywatnych z województwa podkarpackiego.

Słowa kluczowe: decyzje, menedżer, racjonalność metodologiczna, przedsiębiorstwo.

1. Wstęp

Racjonalność metodologiczna (rozumowa) jest pojęciem wywodzącym się z prakseologii [Kotarbiński 1982, s. 123-125] i oznacza poprawność podejmowania decyzji przy danym zasobie wiedzy podmiotu. Ten rodzaj racjonalności wyznaczony jest przede wszystkim przez: jakość i ilość informacji wykorzystywanych w procesie decyzyjnym oraz zakres i przydatność zasad, reguł, procedur oraz metod podejmowania decyzji. Racjonalność metodologiczna stanowi właściwość świadomego działania decydenta i wymaga od niego kierowania się rozumem, a także woli akceptowania tego, co jest dobrze uzasadnione oraz opierania się na nowoczesnych metodach naukowych, dających pozytywne wyniki (problematykę racjonalności metodologicznej menedżerów zaprezentowano szerzej w: [Jankowska-Mihulowicz 2009, s. 157-164]).

Głównym celem artykułu jest prezentacja metody oceny racjonalności metodologicznej menedżerów szczebla strategicznego i taktycznego. Podczas opracowywania tej metody przyjęto tezę, że w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym kluczowe znaczenie ma racjonalność metodologiczna menedżerów.

Na podstawie literatury (m.in.: [Supernat 2003, s. 60-61; Świdarska 2003, s. 54-97; Bielecki 2001, s. 87-174; Czermiński, Czermiński, Łatowska 2001, s. 14-15 i 60]), a także w oparciu o trzy wywiady przeprowadzone przez autorkę artykułu z prezesami dużych firm (K. Jaskółą z Polimex-Mostostal Siedlce SA, W. Podkańskim z Axel Springer Polska Sp. z o.o. i R. Jankowskim z DECO-GLASS Sp. z o.o.)

wyodrębniono jedenaście czynników racjonalnego podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, takich jak: znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa; umiejętność zdefiniowania problemów decyzyjnych; decyzyjność; umiejętność pozyskiwania użytecznych informacji i wiedzy z różnych źródeł; wykorzystywanie komputerowych systemów wspomaganie decyzji o jak najszerszym zastosowaniu; ograniczenie delegowania uprawnień decyzyjnych; operowanie różnymi stylami podejmowania decyzji z dominacją stylu konsultatywnego; operowanie wieloma metodami i technikami twórczego rozwiązywania problemów; stosowanie reguły decyzyjnej odpowiedniej do rodzaju rozwiązywanego problemu (np. reguły sumowania użyteczności lub ewentualnie reguły: leksykograficznej, eliminacji i innych); dokonywanie oceny trafności decyzji; rozwijanie wiedzy o zasadach, metodach i technikach podejmowania decyzji menedżerskich.

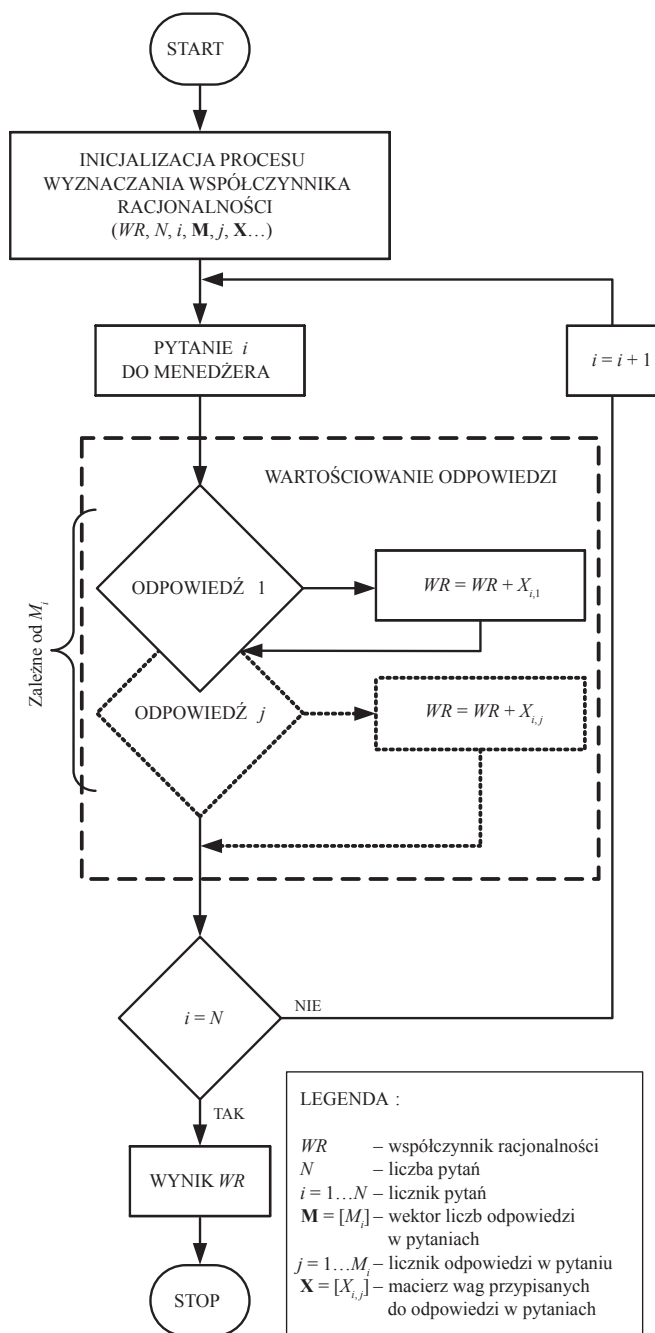
Wymienionych jedenaście czynników stanowi model podejmowania decyzji R, który stał się podstawą do opracowania metody oceny racjonalności metodologicznej menedżerów. Litera „R” w nazwie modelu ma związek z dominacją w nim racjonalnych pierwiastków podejmowania decyzji. Opisany model odnosi się do decyzji o charakterze strategicznym – złożonych, prospektywnych, niepowtarzalnych, nieprogramalnych i kluczowych, jest więc użyteczny do badania menedżerów strategicznego i taktycznego szczebla zarządzania. Nie nadaje się on natomiast do badania niższego dozoru, a więc kierowników pierwszej linii – podejmujących raczej proste, retrospektywne, powtarzalne, rutynowe decyzje małej rangi (szerzej na temat modelu podejmowania decyzji R w: [Jankowska-Mihułowicz 2008 (b), s. 255-267; Jankowska-Mihułowicz 2010 (a), s. 28-40]).

Model podejmowania decyzji R został zastosowany do badania racjonalności metodologicznej menedżerów [Jankowska-Mihułowicz 2007, s. 211-252]. Badania obejmowały 184 kierowników (66% najwyższego szczebla i 34% średniego szczebla zarządzania) ze 140 przedsiębiorstw (zróżnicowanych pod względem wielkości i przedmiotu działania), zlokalizowanych na obszarze województwa podkarpackiego. Przyjęto metodę sondażu społecznego i posłużono się techniką ankiety.

2. Opis metody oceny racjonalności metodologicznej menedżerów

Prezentowana metoda obejmuje wyznaczenie współczynnika racjonalności (WR) odrębnie dla każdego menedżera na podstawie odpowiedzi udzielonych przez niego na kolejne (i -te) pytania zawarte w formularzu ankiety (rys. 1). Liczba pytań (N) wynosiła 11 i była równa liczbie czynników racjonalnego podejmowania decyzji. Liczba możliwych do zaznaczenia odpowiedzi w poszczególnych pytaniach (M_i) była zmienna – wynosiła od 2 do 18. Informacje te zawarto w wektorze \mathbf{M} .

Kryteria oceny poszczególnych odpowiedzi (j) w każdym pytaniu (i) były różne. Informacje te zebrano w macierzy \mathbf{X} , w której umieszczono wagi przypisane do odpowiedzi w pytaniach ($X_{i,j}$). Maksymalna liczba punktów, jaką mógł uzyskać



Rys. 1. Algorytm wyznaczania współczynnika racjonalności

Źródło: opracowanie własne.

respondent za odpowiedź na każde pytanie ankietowe, była stała i wynosiła 6. Stąd maksymalna wartość współczynnika racjonalności, a więc możliwie największa suma punktów – świadcząca o najwyższej racjonalności metodologicznej badanego menedżera – wynosiła 66.

Poniżej zestawiono kryteria wartościowania odpowiedzi udzielanych przez menedżerów i tym samym wyznaczania współczynnika racjonalności [Jankowska-Mihułowicz 2007, s. 214-218]:

1) znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwo nie posiada misji i/lub celów strategicznych – 0 p., misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa nie są znane – 0 p., misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa są znane – 6 p.,

2) umiejętność zdefiniowania problemów decyzyjnych o charakterze strategicznym: menedżer nie sformułował żadnego problemu – 0 p., menedżer sformułował problem lub problemy decyzyjne o charakterze niestrategicznym – 3 p., menedżer sformułował problem lub problemy decyzyjne o charakterze strategicznym lub strategicznym i niestrategicznym – 6 p.,

3) decyzyjność: częste zmienianie decyzji podczas jej wykonywania przez podwładnych (w fazie realizacji decyzji) – 0 p., nieczęste zmienianie decyzji podczas jej wykonywania przez podwładnych (w fazie realizacji decyzji) – 6 p.,

4) umiejętność pozyskiwania użytecznych informacji i wiedzy z różnych źródeł (należy zsumować punkty za każdą udzieloną odpowiedź): rozmowa z członkami rodziny (niezwiązanymi z branżą) – 0 p., rozmowa z przełożonymi, rozmowa z podwładnymi – 0,25 p., rozmowa z ludźmi z tej samej branży (np. poznanymi na szkoleniach, kursach) – 0,25 p., dokumentacja bieżąca przedsiębiorstwa (np. zestawienia, sprawozdania, meldunki, statystyki) – 0,25 p., analizy ekonomiczne sporządzane okresowo (kwartalnie, rocznie) w przedsiębiorstwie – 0,25 p., kursy, szkolenia organizowane przez przedsiębiorstwo – 0,25 p., kursy, szkolenia organizowane przez organizacje niezwiązane z przedsiębiorstwem – 0,25 p., prowadzenie obserwacji, pomiarów jakiegoś zjawiska – 0,25 p., media (prasa, telewizja, radio) – 0,25 p., publikacje Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) i innych urzędów i instytucji centralnych – 0,25 p., organizacje pozarządowe wspierające przedsiębiorczość – 0,25 p., firmy konsultingowe – 0,25 p., wywiad gospodarczy – 0,25 p., Intranet lub inna wewnętrzna sieć komputerowa w przedsiębiorstwie – 0,25 p., Internet – 0,25 p., wskazano inne źródła – 0,25 p., ukończone studia wyższe w zakresie organizacji i zarządzania – 2 p.,

5) wykorzystywanie komputerowych systemów wspomaganie decyzji o jak najszerzym zastosowaniu (ocenie podlega jedna najwyżej punktowana odpowiedź): menedżer nie korzysta samodzielnie z żadnego systemu wspomaganie decyzji – 0 p., menedżer korzysta z systemu służącego do zbierania i analizy danych pochodzących z wnętrza przedsiębiorstwa oraz tworzenia raportów będących nośnikiem informacji potrzebnych do podjęcia decyzji (*Management Information System* – MIS) – 2 p., menedżer korzysta z systemu służącego do zbierania i analizy danych pochodzących z wnętrza i z zewnątrz przedsiębiorstwa oraz tworzenia raportów i prezentacji po-

trzebnych do optymalizacji decyzji (*Executive Information System – EIS*) – 4 p., menedżer korzysta z systemu wykorzystującego analityczne modele decyzyjne z dostępem do baz danych pochodzących z wnętrza i z zewnątrz przedsiębiorstwa (*Decision Support System – DSS*) – 6 p., menedżer korzysta z systemu służącego do monitorowania wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia (sytuacji decyzyjnej), pomagającego skupiać uwagę na ogólnym sprawnym działaniu przedsiębiorstwa (*Executive Support System – ESS*) – 6 p., menedżer korzysta z systemu o najszerszym zastosowaniu, służącego do sporządzania ekspertyz z określonej dziedziny, sugerującego warianty wyboru i wyjaśniającego ich skutki (*Expert System – ES*) – 6 p.,

6) ograniczenie delegowania uprawnień decyzyjnych: często stosowane delegowanie uprawnień decyzyjnych – 0 p., rzadko stosowane delegowanie uprawnień decyzyjnych lub brak delegowania uprawnień decyzyjnych – 6 p.,

7) operowanie różnymi stylami podejmowania decyzji (autokratycznym, konsultatywnym i grupowym), ale dominacja stylu konsultatywnego: w sytuacji, gdy menedżer nie zatrudnia pracowników i deklaruje stosowanie stylu autokratycznego – 6 p. W innych sytuacjach ocena przebiega dwustopniowo (należy zsumować punkty uzyskane na obu etapach oceny w zakresie stylu podejmowania decyzji). Najpierw (na I etapie) oceniany jest wachlarz stylów decyzyjnych stosowanych w praktyce przez menedżera (należy zsumować punkty za każdą udzieloną odpowiedź): styl autokratyczny (menedżer samodzielnie zbiera potrzebne informacje i podejmuje decyzję) – 1 p., styl konsultatywny (menedżer rozmawia z podwładnymi, uzyskuje od nich informacje o problemie oraz wysłuchuje ich opinii na temat problemu, a następnie samodzielnie podejmuje decyzję, uwzględniając opinie podwładnych lub nie) – 1 p., styl grupowy (menedżer wypracowuje decyzję wspólnie z podwładnymi – dotąd dyskutują o problemie, aż znajdują rozwiązanie, które akceptują wszyscy) – 1 p. Następnie (na II etapie) oceniana jest adekwatność doboru najczęściej stosowanego stylu podejmowania decyzji do rodzaju badanego problemu: styl autokratyczny – 0 p., styl grupowy – 0 p., styl konsultatywny – 3 p.,

8) stosowanie różnych metod twórczego rozwiązywania problemów (należy zsumować punkty za każdą udzieloną odpowiedź): burza mózgów i jej odmiany – 1 p., synektyka – 1 p., diagramy przyczyny i skutku (np. diagram K. Ishikawy) – 1 p., diagram drzewa decyzyjnego – 1 p., mapy myślowe – 1 p., wskazano inną metodę – 1 p.,

9) stosowanie reguły decyzyjnej odpowiedniej do rodzaju decyzji (ocenie podlega jedna najwyżej punktowana odpowiedź): brak reguły lub świadomości stosowania reguły decyzyjnej (ocena wariantów decyzyjnych przebiega bez zastanowienia) – 0 p., stosowanie reguły dominacji (wybór wariantu pod jakimś względem lepszego od pozostałych porównywalnych wariantów) – 2 p., stosowanie reguły koniunkcyjnej (wybór pierwszego satysfakcjonującego wariantu, którego wszystkie oceniane cechy spełniają lub przekraczają minimalne oczekiwania decydenta) – 2 p., stosowanie reguły dysjunkcyjnej (wybór pierwszego satysfakcjonującego wariantu, którego przynajmniej jedna z ocenianych cech spełnia lub przekracza minimalne

oczekiwania decydenta) – 2 p., stosowanie reguły leksykograficznej (wybór wariantu najkorzystniejszego ze względu na najważniejsze cechy) – 4 p., stosowanie reguły eliminacji (odrzuć wariantów, których cechy nie spełniły minimalnych oczekiwań decydenta, z uwzględnieniem hierarchii ważności tych cech) – 4 p., stosowanie reguły maksymalizacji (wybór wariantu o największej liczbie korzystnych cech) – 2 p., stosowanie reguły sumowania użyteczności (wybór wariantu, który jak sądzi decydent, przyniesie mu jednocześnie najwyższe zyski i najmniejsze straty) – 6 p.,

10) dokonywanie oceny trafności decyzji: menedżer nie zawsze dokonuje oceny trafności własnych decyzji kierowniczych – 0 p., menedżer zawsze dokonuje oceny trafności własnych decyzji kierowniczych – 6 p.,

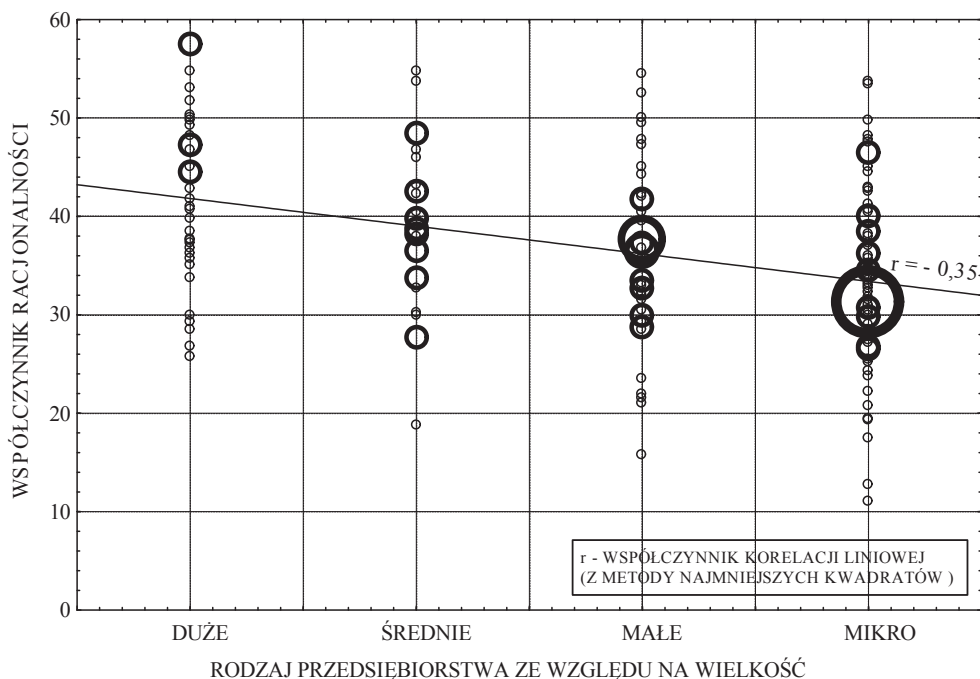
11) rozwijanie wiedzy o zasadach, metodach i technikach podejmowania decyzji menedżerskich (należy zsumować punkty za każdą udzieloną odpowiedź): menedżer twierdzi, że potrafi podejmować decyzje i nie odczuwa potrzeby zwiększania swojej wiedzy w tym zakresie – 0 p., menedżer odczuwa potrzebę zwiększania swojej wiedzy o metodach podejmowania decyzji, ale nie ma na to czasu – 0 p., menedżer bierze udział w szkoleniach, kursach, warsztatach i tym podobnych – 3 p., menedżer czyta książki, czasopisma fachowe i inne publikacje – 3 p.

Opracowana metoda może być z powodzeniem stosowana w innych projektach badawczych – warto zaznaczyć, że algorytm służący do wyznaczania współczynnika racjonalności jest otwarty, a więc można go dowolnie rozbudowywać, uzupełniając o inne czynniki racjonalności metodologicznej menedżerów.

3. Zastosowanie metody oceny racjonalności metodologicznej menedżerów

Współczynnik racjonalności można też określać mianem względnego współczynnika racjonalności, co oznacza, że jest on bezwymiarowy (nie ma jednostki). Współczynnik ten wyznaczono odrębnie dla każdego badanego menedżera. Stanowi on sumę punktów uzyskanych za odpowiedzi na poszczególne pytania ankietowe (jego maksymalna wartość to 66 punktów). Punkty przydzielano zgodnie z algorytmem opisanym w poprzednim punkcie artykułu. Obliczenie współczynnika racjonalności przebiegało automatycznie, z wykorzystaniem specjalnego programu przygotowanego na potrzeby badań.

Na rys. 2 pokazano zależność współczynnika racjonalności badanych menedżerów w funkcji wielkości przedsiębiorstw, którymi zarządzali ci menedżerowie. Okręgi oznaczają wartości współczynnika racjonalności obliczone dla badanej próby. Wielkość i grubość okręgów oznacza liczebność badanych menedżerów, którzy uzyskali tę samą wartość współczynnika racjonalności. Im większy i grubszy okrąg, tym większa liczebność współczynnika racjonalności o tej samej wartości. Oznacza to, że więcej menedżerów uzyskało taką samą ocenę racjonalności metodologicznej.

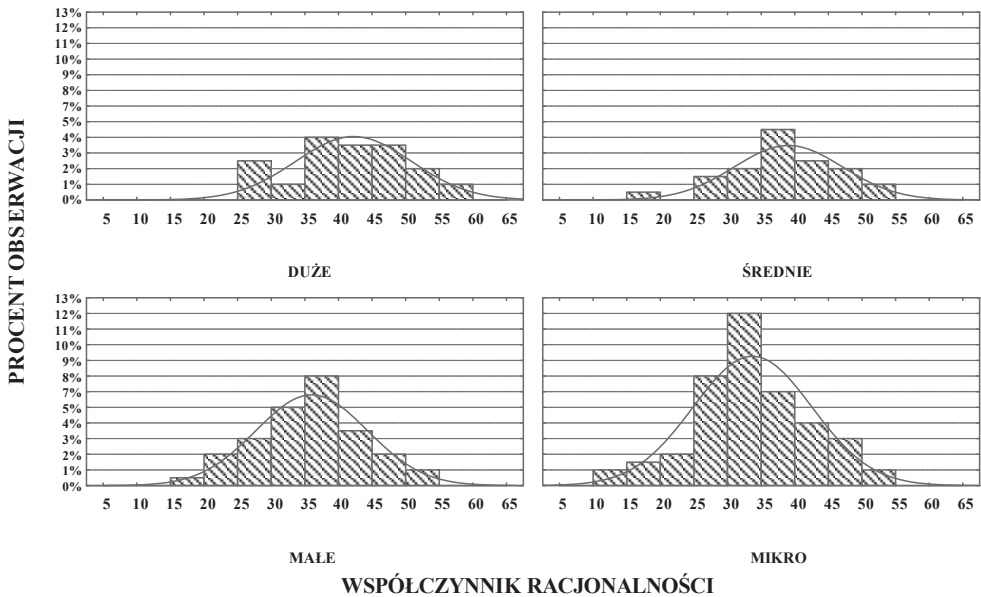


Rys. 2. Zależność racjonalności metodologicznej menedżerów w funkcji wielkości przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Linia wyznaczona na rys. 2 oznacza prostą regresji szacowaną metodą najmniejszych kwadratów [Stanisz 2001, s. 206]. Kąt nachylenia tej prostej zależy od wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Współczynnik ten (oznaczony symbolem r) jest miernikiem siły związku prostoliniowego między dwiema cechami mierzalnymi [Stanisz 2001, s. 205] – w tym wypadku między współczynnikiem racjonalności i rodzajem przedsiębiorstwa wyróżnionym ze względu na kryterium jego wielkości. Bezwzględna wartość współczynnika korelacji wynosi 0,35 i mieści się w przedziale $0,3 \leq r < 0,5$, co oznacza, że korelacja jest przeciętna [Stanisz 2001, s. 205]. Znak współczynnika korelacji jest ujemny, co wskazuje kierunek korelacji: im większa jest wartość współczynnika racjonalności, tym większe jest też przedsiębiorstwo. Na tej podstawie można wnioskować, że im większe było przedsiębiorstwo, tym większy był również stopień racjonalności metodologicznej w populacji zbadanych menedżerów strategicznego i taktycznego szczebla zarządzania.

Na rys. 3 przedstawiono rozkłady współczynnika racjonalności dla poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość. Na każdym z czterech histogramów wysokość słupków oznacza, jaki był procent menedżerów, dla których wyznaczone wartości współczynnika racjonalności mieściły się w przyjętych przedziałach (określonych rozdzielczością 5 punktów).



Rys. 3. Rozkłady współczynnika racjonalności w przedsiębiorstwach zróżnicowanych pod względem wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na histogramy nałożono dopasowane krzywe gęstości prawdopodobieństwa rozkładu normalnego. Dokonując wizualnej oceny, można stwierdzić, że każdy histogram zbliżony jest do rozkładu normalnego. Najwyższa liczebność współczynnika racjonalności na poszczególnych wykresach rosła proporcjonalnie do rodzaju przedsiębiorstwa według kryterium jego wielkości, co potwierdza także zależność wykazaną na rys. 2.

4. Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów sprowadza się do identyfikacji czynników racjonalności metodologicznej, a następnie wyznaczenia współczynnika racjonalności i jego skomentowania – np. w odniesieniu do wyników uzyskanych przez innych menedżerów. Metoda ta charakteryzuje się zatem porównywalnością, ponieważ umożliwia porównywanie menedżerów pod względem ich racjonalności metodologicznej oraz porównywanie przedsiębiorstw z punktu widzenia decyzyjności kadry menedżerskiej. Istotną cechą zaprezentowanej metody jest uniwersalność – może być ona wykorzystana do badania menedżerów strategicznego i taktycznego szczebla, nie tylko przedsiębiorstw, ale także innych organizacji. Ponadto metoda ta jest prosta i powtarzalna, czego

gwarancję daje zastosowanie algorytmu wyznaczania współczynnika racjonalności. Opisana metoda jest otwarta, to znaczy, że wraz z rozwojem teorii podejmowania decyzji można zwiększać liczbę czynników racjonalności metodologicznej menedżerów.

Warto podkreślić, że empiryczne zastosowanie wyżej opisanej metody umożliwiło potwierdzenie tezy o wpływie wielkości przedsiębiorstwa na racjonalność metodologiczną menedżerów – im większe było przedsiębiorstwo, tym wyższa była racjonalność zatrudnionych w nim menedżerów. Interesujące są także cząstkowe wyniki badań i wnioski, które dotyczą poszczególnych jedenastu czynników racjonalnego podejmowania decyzji o charakterze strategicznym i które zostały przedstawione w odrębnych publikacjach [Jankowska-Mihułowicz 2008 (a), s. 495-503; Jankowska-Mihułowicz 2010 (c), s. 125-136; Jankowska-Mihułowicz 2010 (b), s. 98-107; Jankowska-Mihułowicz, Walentynowicz 2011, s. 47-58].

Literatura

- Bielecki W.T., *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Czermiński A., Czermiński J., Łatowska A., *Teoria i praktyka podejmowania decyzji kierowniczych. Przewodnik metodyczny*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003.
- Jankowska-Mihułowicz M., Walentynowicz P., *Zastosowanie analizy wielokryterialnej w podejmowaniu decyzji kierowniczych na Podkarpaciu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Seria: Zarządzanie i Marketing, z. 18 (280), nr 2, 2011.
- Jankowska-Mihułowicz M., *Transformacja podejmowania decyzji strategicznych*, „Transformacje” nr 1-2 (64-65), 2010 (a).
- Jankowska-Mihułowicz M., *Partycypacja zespołu w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, UE, Wrocław 2010 (b).
- Jankowska-Mihułowicz M., *Identyfikacja strategicznych problemów decyzyjnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Seria: Zarządzanie i Marketing, z. 17 (272), nr 3, 2010 (c).
- Jankowska-Mihułowicz M., *Racjonalność metodologiczna menedżera w procesie podejmowania decyzji*, [w:] *Człowiek i jego decyzje*, red. K.A. Kłosiński, A. Biela, t. 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
- Jankowska-Mihułowicz M., *Źródła informacji i wiedzy w procesach decyzyjnych na średnim i wyższym szczeblu zarządzania*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 1, t. I, UE, Kraków 2008 (a).
- Jankowska-Mihułowicz M., *Model podejmowania decyzji R*, [w:] H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Dom Organizatora, Toruń 2008 (b).
- Jankowska-Mihułowicz M., *Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska (niepublikowana), SGH, Warszawa 2007.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.

Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2001.

Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.

THE METHOD OF EVALUATION OF METHODOLOGICAL RATIONALITY OF MANAGERS

Summary: The method of evaluation of methodological rationality of managers, which is presented in this paper, is based on eleven factors of making managerial strategic decision (which are decision making model R). This model can be used to evaluate the rationality of decision makers at the top and middle level of management. It was used to the research of 184 managers from 140 private companies, from Podkarpackie Voivodeship.

Keywords: decisions, manager, methodological rationality, enterprise.