

Ocenianie

Ocenianie oraz podejmowanie decyzji należy do codziennych zadań każdego menadżera. Ważne jest zatem aby to ocenianie było maksymalnie obiektywne, a podejmowane decyzje najlepsze, czyli optymalne.

Ramowy tok postępowania, towarzyszący procesowi rozwiązywania dowolnych problemów, w tym związanych z ocenianiem i decydowaniem, przedstawiono na rys. 1.

Obok uprzednio omówionej sprawy systemowej identyfikacji podejmowanego problemu (rozdz. 10) ważnym jest aby menadżer w każdej chwili miał pełną świadomość z jaką sytuacją organizacyjną ma w danym momencie do czynienia.

Według naukowej organizacji pracy (NOP) należy na wstępie ocenić sytuację i zakwalifikować sprawę do jednej z trzech niżej wymienionych grup:

- **grupa I** - obejmuje problemy (zadania), które dobrze i łatwo można opisać za pomocą zbioru cech ilościowych, tzw. dobrze ustrukturalizowane, podatne na opis w formie matematycznej,
- **grupa II** - obejmuje problemy (zadania), które głównie opisywane są za pomocą socjo-psychologicznych cech jakościowych, w tym estetycznych, tzw. nie ustrukturalizowane, nie lub bardzo trudno podatne na opis matematyczny.
- **grupa III** - obejmuje problemy (zadania) opisywane za pomocą zarówno cech jakościowych jak i ilościowych, tzw. słabo ustrukturalizowane, mieszane, trudno podatne na opis matematyczny.

Im problem jest dokładniej opisany w formie matematycznej, to łatwiej go poddawać ocenianiu oraz optymalizowaniu, w ramach jednego lub kilku układów oceniania, a mianowicie układu ocen:

- technicznych, czysto inżynierskich,
 - technologiczno/organizacyjnych, menadżerskich,
 - kosztowo/finansowych, ekonomicznych,
 - socjo/psychologicznych, w tym estetycznych lub
 - stanowiących ich odpowiednią kompilację.
- Istotę dowolnych systemów oceniania przedstawiono na rys. 2.

Wynika z niego, że poprzez taki czy inny dobór bazy porównawczej można wpływać na wynik oceny. W gospodarce planowej powszechnym był system oceniania, w którym bazę stanowiły z reguły rozwiązania gorsze; tym samym zawsze można było wykazać i pochwalić się większym lub mniejszym sukcesem.

W gospodarce rynkowej, dominującymi są systemy oceniania, w których za bazy odniesienia przyjmuje się rozwiązania charakteryzujące się lepszymi (modelowymi) cechami, którymi mogą się pochwalić konkurencyjne produkty, projekty, rozwiązania technologiczno-organizacyjne czy organizacje. Takie systemy oceny w pierwszej kolejności informują o tym, co jest jeszcze do zrobienia - jeśli chce się dorównać do najlepszych. Innymi słowy określają stopień osiągnięcia jakiegoś celu w danym momencie czasowym. Systemy tradycyjne informują natomiast - na ile coś co oceniamy jest "lepsze" od czegoś co jest i tak "gorsze", innymi słowy informują nas o stopniu poprawy minionego, z natury gorszego stanu.

Koncepcja Nadlera

Pochodną zasygnalizowanego powyżej "rynkowego" podejścia do oceniania problemów menadżerskich stanowi tzw. koncepcja wzorców idealnych Nadlera, która szczególnie przydatna jest na etapie różnego rodzaju prac projektowych, weryfikowanych w kategoriach ekonomicznych np. za pomocą szacunków w \$\$\$ (rys. 3). Istotą tej koncepcji jest "ciągłe podglądanie" terytorialnie najlepszych, coraz to rozleglejszych modelowych rozwiązań, do których należy zmierzać oraz określanie co i jak należy jeszcze wykonać, aby stać się "the best" w skali: rejonu, kraju, kontynentu, wreszcie świata.

Dokonanie właściwej oceny stanowi z reguły punkt wyjścia do podjęcia stosownych decyzji, które polega na dokonywaniu nielosowego wyboru. Dla menadżerów i inżynierów podstawowym obszarem procesów decyzyjnych są problemy podatne na

formalizację matematyczną, czyli tzw. dobrze ustrukturalizowane.

Ocena działań

Według prakseologicznego systemu ocen Kotarbińskiego najważniejszą sprawą oceny działań zorganizowanych jest sprawność i ekonomiczność.

"...działanie jest tym sprawniejsze im więcej walorów sprawności zawiera i im wyższy mają one stopień...." Natomiast miarą ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego (np. dla przedsiębiorcy będzie to głównie zysk) do kosztów poniesionych na jego osiągnięcie. Dla menadżerów ważną sprawą jest maksymalizowanie ekonomiczności za pomocą różnych wariantów działań.

Wariant I, tzw. wydajnościowy - to maksymalizowanie wyniku pod względem ilościowym i/lub jakościowym, przy niezmiennym poziomie ponoszonych kosztów,

Wariant II, tzw. oszczędnościowy - to minimalizowanie kosztów przy zachowaniu stałego ilościowego i jakościowego poziomu wyniku,

Wariant III, tzw. mini-max - to minimalizowanie kosztów przy maksymalizowaniu wyniku, bez praw obniżki jakości produktu.

Wariant IV, doskonalący rutynowo w sytuacjach regresu, to obniżka wyników i ponoszonych kosztów, ale przy obniżce kosztów większej od obniżki osiągniętych wyników,

Wariant V, doskonalący działania w sytuacjach ekspansji firmy na rynku, to jednoczesna wyżka kosztów (nakładów) i wyników (efektów), ale przy kosztach rosnących wolniej niż wynik. Wariant ten stanowi podstawowy mechanizm coraz to krótszych cykli budowy oraz coraz to wyższej jakości robót budowlanych.

Praktyczne stosowanie przez menadżerów ww. wariantów w sposób nierozzerwalny związany jest z całymi "zbiorami" podejmowanych przez nich decyzji.

W obecnych warunkach decyzje te, winny być nie tylko zgodne z ich ogólną definicją (mówiącą iż decydowanie to jest dokonywanie nielosowego wyboru), ale jeśli to tylko możliwe ze względów technicznych (w tym informatycznych) powinny być decyzjami optymalnymi w sensie matematycznym (badań operacyjnych - BO). Jeśli to z jakiś względów jest niemożliwe (głównie ze względu na niedoinformowanie o istnieniu odpowiednich modeli i procedur) winny być przynajmniej zgodne z myślowym tokiem postępowania optymalizacyjnego, czyli optymalizacją.