

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

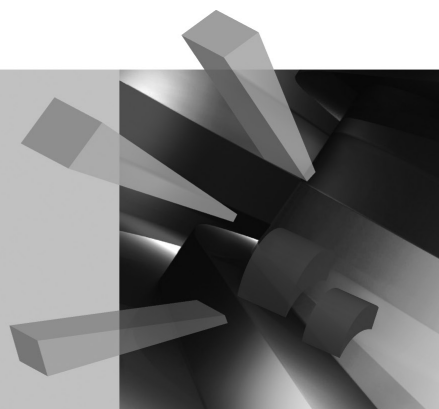
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Anna Męczyńska

Politechnika Śląska w Gliwicach

Anna Michna

Politechnika Śląska w Gliwicach

Iwona Flajszok

Naczelnik Wydziału Edukacji w Czerwionce-Leszczynach

RACJONALIZACJA PODEJMOWANIA DECYZJI W SEKTORZE PUBLICZNYM NA PRZYKŁADZIE JEDNOSTEK OŚWIATOWYCH

Streszczenie: Specyfika sektora publicznego sprawia, że nie można przenieść do niego wprost technik i narzędzi zarządzania stosowanych w biznesie. W artykule skoncentrowano się na problemie racjonalizacji podejmowania decyzji. Na przykładzie jednostek oświatowych zaprezentowano wykorzystanie opracowanej metody wraz z narzędziem wspomagającym racjonalizację podejmowania decyzji. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości szerszego stosowania opracowanej metody. Wnioski z jej weryfikacji zawarto w podsumowaniu.

Słowa kluczowe: racjonalizacja decyzji, sektor publiczny, dyrektorzy jednostek oświatowych.

1. Wstęp

Zmiany ustrojowe zachodzące od 1989 r. spowodowały konieczność wprowadzenia reform w sektorze publicznym. W poszczególnych segmentach tego sektora zmiany te zachodzą z różną intensywnością i w różnym tempie (mimo że niektóre reformy zostały już wdrożone, np. reforma systemu edukacji [Ustawa z dnia 7 września 1991], to cały sektor jest wciąż w fazie dynamicznych zmian).

Wraz z rozwojem demokracji w naszym kraju obserwujemy rosnące oczekiwania społeczne wobec sektora publicznego, zarówno co do rozwoju infrastruktury, jak i jakości świadczonych usług. Jednakże podmioty tego sektora niejednokrotnie nie są w stanie sprostać oczekiwaniom ze względu na niespójność przepisów i ich ciągłe zmiany, brak środków czy nowoczesnego zarządzania.

Poziom efektywności funkcjonowania sektora publicznego jest najczęściej mierzony miarami finansowymi, ale obecnie nierzadko dokonuje się pomiaru poziomu zadowolenia interesariuszy. Dla funkcjonowania jednostek tego sektora i jakości świadczonych przez nie usług ważna jest sprawność decyzyjna menedżerów [Calabrese, Zepeda 1999, s. 6-13]. Obecnie próbuje się do zarządzania organizacjami publicznymi wykorzystywać nowoczesne koncepcje i metody stosowane w biznesie [Frączkiewicz-Wronka, Saryusz-Wolska 2007, s. 231-246], ale najczęściej nie można przenieść ich wprost. Praktyczne wykorzystanie ich w sektorze publicznym wymaga odpowiedniej ich adaptacji, co nie jest zadaniem łatwym.

Poszczególne segmenty tego sektora mają swoją specyfikę, mimo wspólnych elementów odróżniających sektor publiczny od biznesu, stąd trudno jest określić właściwe dla wszystkich segmentów koncepcje zarządzania.

2. Podejmowanie decyzji w jednostkach oświatowych

Wdrożona w 1999 r. reforma systemu edukacji wprowadziła zmiany w systemie kształcenia i w sposobie funkcjonowania jednostek oświatowych. Obecnie kształcenie opiera się na sześciolletniej szkole podstawowej i trzyletnim gimnazjum. Skrócony został do trzech lat okres nauki pobieranej w liceach ogólnokształcących, a do czterech lat w technikach. Wdrażane są także zmiany w modelu kształcenia zawodowego w postaci między innymi nowej podstawy programowej kształcenia w zawodach, zmodyfikowania klasyfikacji zawodów oraz zmiany typów szkół.

Obecnie zadania z zakresu edukacji publicznej są zadaniami własnymi jednostek samorządu terytorialnego wszystkich szczebli. Zadania te dotyczą również dostosowania jednostek oświatowych do wymagań reformy. Zwiększony został zakres uprawnień jednostek samorządu terytorialnego (przykładowo: zatwierdzanie organizacji pracy szkół i przedszkoli oraz dokonywanie oceny pracy dyrektorów przeprowadzane jest przez jednostki samorządowe – dotychczas zadania te realizowane były przez organ nadzoru pedagogicznego, tj. właściwą dla danej jednostki Delegaturę Kuratorium Oświaty).

Wzrost zadań oświatowych realizowanych przez samorządy powinien pociągać za sobą zwiększenie przekazywanych im środków finansowych, obecnie wiele organów prowadzących boryka się z problemem niewystarczających środków. Jedną z głównych przyczyn takiego stanu są koszty utrzymania szkół, które niejednokrotnie przekraczają kwoty otrzymywanych subwencji oświatowych. Dlatego organy prowadzące realizują działania mające na celu racjonalizację wydatków. Wprowadzana jest standaryzacja zatrudnienia osób wykonujących zadania pozadydaktyczne (pedagogi szkolni, bibliotekarze, wychowawcy świetlic szkolnych) oraz pracowników administracji i obsługi. W wielu przypadkach wdrażane są także procedury likwidacji szkół.

Jednostki oświatowe mają swoją specyfikę. Jest ona związana ze szczególnym charakterem usług edukacyjnych. Usługi edukacyjne są nietrwale, heterogeniczne,

substytucyjne i komplementarne, mają niematerialny charakter, cechuje je jednoczesność świadczenia i korzystania z usługi, a jakość wykonywanej usługi nie przekłada się bezpośrednio na uzyskane wyniki. Ta sama praca nauczyciela w dwóch różnych oddziałach klasowych może przynosić różne efekty, co jest związane z wieloma czynnikami (podział szkół z uwzględnieniem poziomów kształcenia; udział interesariuszy: rady rodziców, rady szkoły; współpraca z radami dzielnic oraz wpływ organów nadzorujących pracę szkół: organów prowadzących i organów nadzoru pedagogicznego).

Zmiany w systemie oświaty przyczyniły się również do zwiększenia niezależności szkół, a pojawienie się niżu demograficznego spowodowało, że szkoły zaczęły konkurować między sobą. Stąd nowe oczekiwania wobec dyrektorów jednostek oświatowych. Aby sprostać rosnącym oczekiwaniom interesariuszy [Odhiambo, Hii 2012, s. 232-247], dyrektor współczesnej szkoły powinien odgrywać rolę kreatywnego menedżera, posiadającego umiejętność sprawnego kierowania szkołą. Musi on umieć pogodzić interesy wynikające z zapisów prawa oświatowego i postanowień prawa miejscowego, co nie jest zadaniem łatwym, szczególnie w kontekście braku możliwości skorzystania z pomocy konsultantów i doradców. Działania dyrektora opierające się na wykorzystaniu nowoczesnych technik zarządzania, mających na celu między innymi poprawienie sprawności decyzyjnej, wzmacniają pozycję szkół funkcjonujących w warunkach wzrastającej konkurencji [Shen i in. 2010, s. 435-456].

W organizacjach oświatowych występują problemy decyzyjne, które mogą być ustrukturalizowane (problemy rutynowe, typowe), z którymi związane są decyzje programowalne lub nieustrukturalizowane (jednorazowe, nietypowe) związane z decyzjami nieprogramowanymi. Radzenie sobie z decyzjami nierutynowymi nie jest proste ze względu na brak możliwości wykorzystania rozwiązań sprawdzonych. Większość decyzji, które podejmuje dyrektor szkoły, to decyzje nieprogramowalne. Umiejętności związane z podejmowaniem takich decyzji mają między innymi wpływ na autorytet dyrektora, na to, jak jest postrzegany przez pracowników, i niejednokrotnie decydują o rozwoju jednostki [Adcroft, Willis, Clarke-Hill 2004, s. 248-266; Moos i in. 2005, s. 563-572].

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom decydentów (dyrektorów jednostek oświatowych), zaproponowano metodę racjonalizacji podejmowania nieprogramowalnych decyzji. W ramach tej metody można wyróżnić następujące kroki:

- A. Zestawienie wszystkich (możliwych) kryteriów formalnych uwzględnianych przy podejmowaniu danej decyzji.
- B. Uporządkowanie kryteriów od najważniejszego do najmniej ważnego (przypisanie rang kryteriom).
- C. Przyznanie poszczególnym kryteriom punktów za ich spełnienie (z zachowaniem ustalonego wcześniej porządku).
- D. Określenie podzbioru kryteriów, o którym decydent sądzi, że wystarczy do podjęcia decyzji.

- E. Wyznaczenie dla wszystkich wariantów rozwiązania liczby punktów za spełnienie kryteriów z ustalonego w punkcie D podzbioru.
- F. Podjęcie decyzji lub, gdy decyzja nie może zostać podjęta, rozszerzenie podzbiorów kryteriów i powrót do punktu E. Decyzja nie może być podjęta, jeśli na przykład sumy punktów za spełnione kryteria wariantów są równe i zbliżone albo zbiór kryteriów zostanie wyczerpany. Jeśli nie można podjąć decyzji na podstawie wszystkich kryteriów, to można wykorzystać kryteria subiektywne lub „nieformalne”, przykładowo związane z jakimiś wyjątkowymi okolicznościami [Flajszk, Męczyńska, Michna 2011, s. 228-239].

Można opracować narzędzie wspomagające etapy A, B, C, wykorzystując do tego opinie ekspertów.

3. Praktyczne wykorzystanie metody – przykład

Podjęto próbę zastosowania tej metody w praktyce i stworzenia narzędzia wspomagającego konkretnej decyzji, istotnym problemem był wybór tej decyzji, dla której zostanie opracowane narzędzie wspomagające. Przy wyłonieniu decyzji do wspomaganego odwołano się do opinii ekspertów i wzięto pod uwagę ważność i trudność decyzji [Michna, Męczyńska, Flajszk 2010, s. 298-308].

Dla poszczególnych decyzji można opracować narzędzie wspomagające pierwsze trzy etapy metody, tj. zestawienie wszystkich (możliwych) kryteriów uwzględnianych przy podejmowaniu danej decyzji (A), uporządkowanie kryteriów według ważności (B), określenie punktów za spełnienie poszczególnych kryteriów (C). Przy tworzeniu tego narzędzia można uwzględnić opinie ekspertów.

Opracowano narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji dotyczącej wyboru nauczyciela, z którym ma zostać rozwiązany stosunek pracy, ta bowiem decyzja, według dyrektorów szkół, jest najważniejsza i najtrudniejsza [Flajszk, Męczyńska, Michna 2011, s. 228-239]. Na podstawie opinii grupy ekspertów (dyrektorów mających stopień nauczyciela dyplomowanego, pełniących funkcję dyrektora nie krócej niż 5 lat, z aktualną wyróżniającą oceną pracy zawodowej) zestawiono, uporządkowano i oceniono kryteria formalne, brane pod uwagę przy podejmowaniu tej decyzji. Do porządkowania kryteriów wykorzystano metodę względnej ważności obiektów [Męczyńska 2008, s. 53-65], odwołując się do zespołu ekspertów złożonego z dziesięciu dyrektorów szkół, po pięciu reprezentantów: organu nadzoru pedagogicznego, organu prowadzącego i okręgowej komisji egzaminacyjnej – im mniejsza suma rang, tym kryterium jest ważniejsze. Punkty za spełnienie kryterium P (z zachowaniem różnic między sumami rang S) wyznaczono ze wzoru: $P = 1000 - S$.

Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 1. Należy zauważyć, że są grupy kryteriów, z których w każdym przypadku tylko jedno kryterium jest spełnione. Są to kryteria dotyczące:

- stażu pracy (według ważności – 23, 33, 41, 43, 44),
- stopnia awansu zawodowego (według ważności – 25, 33, 40),

- wykształcenia (według ważności – 27, 38, 42),
- oceny pracy (według ważności – 14, 39).

Tabela 1. Narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji dotyczącej wyboru nauczyciela, z którym ma zostać rozwiązany stosunek pracy

Porządek kryteriów według ważności	Opis kryterium	Wartość sumy rang (S)	Punktacja za spełnienie kryterium (P)
1	2	3	4
1	Zgodność dodatkowych kwalifikacji z potrzebami szkoły	274	726
2	Terminowość wywiązywania się z powierzonych zadań	274,5	725,5
3	Staranność metodyczna i merytoryczna	332	668
4	Punktualność	352	648
5	Systematyczna ewaluacja pracy własnej	377,5	622,5
6	Otwartość na zmiany usprawniające pracę jednostki organizacyjnej	384,5	615,5
7	Znajomość prawa oświatowego i realizacja jego zapisów w praktyce	386,5	613,5
8	Umiejętność pracy w zespole	406	594
9	Prowadzenie dokumentacji szkolnej zgodnie z oczekiwaniami	410	590
10	Pozyskiwanie środków zewnętrznych m.in. poprzez realizację projektów i programów finansowanych z europejskich funduszy strukturalnych	424,5	575,5
11	Wykonywanie zadań dodatkowych	442	558
12	Komunikatywność	444,5	555,5
13	Osiągnięcia zawodowe – osiągnięcia uczniów (finaliści, laureaci olimpiad przedmiotowych)	446	554
14	Wyróżniająca ocena pracy	448	552
15	Dodatkowe kwalifikacje – studia podyplomowe uzupełniające	452,5	547,5
16	Podejmowanie działań na rzecz promocji jednostki	453,5	546,5
17	Wyniki nauczania potwierdzone sprawdzianem/ egzaminem zewnętrznym (raport OKE) – dodatnia wartość EDW	454,5	545,5
18	Realizacja projektów edukacyjnych lub innych certyfikowanych	464	536
19	Dyspozycyjność	481	519
20	Wdrożone innowacje pedagogiczne	494	506
21	Efekty pracy wychowawczej i opiekuńczej określone realizacją założeń SZPP i SZPW	501	499

1	2	3	4
22	Kreatywność	527,5	472,5
23	Staż pracy ponad 20 lat	546	454
24	Prawidłowa współpraca z pracownikami niepedagogicznymi	547	453
25	Stopień awansu zawodowego: nauczyciel dyplomowany	553,5	446,5
26	Dodatkowe kwalifikacje – studia o innej specjalności	557,5	442,5
27	Wykształcenie – wyższe magisterskie	558	442
28	Osiągnięcia zawodowe – nagrody	575,5	424,5
29	Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych oraz pomocy rzeczowej dla uczniów	587,5	412,5
30	Dodatkowe kwalifikacje – kursy kwalifikacyjne	610,5	389,5
31	Systematyczna współpraca z innymi organami szkoły	644	356
32	Udział w WDN	668,5	331,5
33*	Staż pracy 16-20 lat	676	324
33*	Stopień awansu zawodowego: nauczyciel mianowany	676	324
35	Dodatkowe kwalifikacje – stopień specjalizacji zawodowej	733,5	266,5
36	Osiągnięcia zawodowe – odznaczenia	743	257
37	Wykształcenie – tytuł naukowy	783,5	216,5
38	Wykształcenie – licencjat	816	184
39	Dobra ocena pracy	824,5	175,5
40	Stopień awansu zawodowego: nauczyciel kontraktowy	834	166
41	Staż pracy 10-15 lat	854,5	145,5
42	Wykształcenie – studium nauczycielskie	893	107
43	Staż pracy 6-10 lat	913	87
44	Staż pracy do 5 lat	925	75

* Kryteria o takiej samej sumie rang.

Źródło: opracowanie własne.

Rozważmy dwóch dyrektorów stosujących zaproponowaną metodę racjonalizacji podejmowania decyzji. Jeden z nich (dyrektor A) wykorzystuje wprost narzędzie wspomagające (tabela 1), natomiast drugi (dyrektor B) korzysta z narzędzia wspomagającego tylko w dwóch pierwszych etapach, a punkty za spełnianie kryteriów przydziela sam. Narzędzie wspomagające dyrektora B przedstawiono w tabeli 2.

Obaj dyrektorzy uznali, że można będzie podjąć decyzję na podstawie 22 najważniejszych kryteriów. Wyniki oceny nauczycieli (N1, N2) dokonanej przez obu dyrektorów na podstawie 22 najważniejszych kryteriów przedstawiono w tabeli 3.

Dyrektor A uznał, że nie może jeszcze podjąć decyzji, gdyż różnica punktów za spełnianie 22 najważniejszych kryteriów przez obu nauczycieli jest zbyt mała, musi zatem rozważyć pozostałe 22 mniej ważne kryteria. Natomiast dyrektor B podjął de-

Tabela 2. Narzędzie wspomagające dyrektora B przy podejmowaniu decyzji dotyczącej wyboru nauczyciela, z którym ma zostać rozwiązany stosunek pracy

Porządek kryteriów według ważności	Opis kryterium	Wartość sumy rang (S)	Punktacja za spełnienie kryterium (P)
1	2	3	4
1	Zgodność dodatkowych kwalifikacji z potrzebami szkoły	274	110
2	Terminowość wywiązywania się z powierzonych zadań	274,5	106
3	Staranność metodyczna i merytoryczna	332	102
4	Punktualność	352	98
5	Systematyczna ewaluacja pracy własnej	377,5	94
6	Otwartość na zmiany usprawniające prace jednostki organizacyjnej	384,5	90
7	Znajomość prawa oświatowego i realizacja jego zapisów w praktyce	386,5	86
8	Umiejętność pracy w zespole	406	82
9	Prowadzenie dokumentacji szkolnej zgodnie z oczekiwaniami	410	78
10	Pozyskiwanie środków zewnętrznych m.in. poprzez realizację projektów i programów finansowanych z europejskich funduszy strukturalnych	424,5	74
11	Wykonywanie zadań dodatkowych	442	70
12	Komunikatywność	444,5	67
13	Osiągnięcia zawodowe – osiągnięcia uczniów (finałiści, laureaci olimpiad przedmiotowych)	446	64
14	Wyróżniająca ocena pracy	448	61
15	Dodatkowe kwalifikacje – studia podyplomowe uzupełniające	452,5	58
16	Podejmowanie działań na rzecz promocji jednostki	453,5	55
17	Wyniki nauczania potwierdzone sprawdzianem/egzaminem zewnętrznym (raport OKE) – dodatnia wartość EDW	454,5	52
18	Realizacja projektów edukacyjnych lub innych certyfikowanych	464	49
19	Dyspozycyjność	481	46
20	Wdrożone innowacje pedagogiczne	494	43
21	Efekty pracy wychowawczej i opiekuńczej określone realizacją założeń SZPP i SZPW	501	40
22	Kreatywność	527,5	37
23	Staż pracy ponad 20 lat	546	34
24	Prawidłowa współpraca z pracownikami niepedagogicznymi	547	31

1	2	3	4
25	Stopień awansu zawodowego: nauczyciel dyplomowany	553,5	29
26	Dodatkowe kwalifikacje – studia o innej specjalności	557,5	27
27	Wykształcenie – wyższe magisterskie	558	25
28	Osiągnięcia zawodowe – nagrody	575,5	23
29	Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych oraz pomocy rzeczowej dla uczniów	587,5	21
30	Dodatkowe kwalifikacje – kursy kwalifikacyjne	610,5	19
31	Systematyczna współpraca z innymi organami szkoły	644	17
32	Udział w WDN	668,5	15
33*	Staż pracy 16-20 lat	676	13
33*	Stopień awansu zawodowego: nauczyciel mianowany	676	11
35	Dodatkowe kwalifikacje – stopień specjalizacji zawodowej	733,5	10
36	Osiągnięcia zawodowe – odznaczenia	743	9
37	Wykształcenie – tytuł naukowy	783,5	8
38	Wykształcenie – licencjat	816	7
39	Dobra ocena pracy	824,5	6
40	Stopień awansu zawodowego: nauczyciel kontraktowy	834	5
41	Staż pracy 10-15 lat	854,5	4
42	Wykształcenie – studium nauczycielskie	893	3
43	Staż pracy 6-10 lat	913	2
44	Staż pracy do 5 lat	925	1

* Kryteria o takiej samej sumie rang.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wyniki oceny nauczycieli (N1, N2) dokonanej przez obu dyrektorów na podstawie 22 najważniejszych kryteriów

Kryterium	Dyrektor A		Dyrektor B	
	N1	N2	N1	N2
1	2	3	4	5
Zgodność dodatkowych kwalifikacji z potrzebami szkoły	0	726	0	110
Terminowość wywiązywania się z powierzonych zadań	725,5	0	106	0
Staranność metodyczna i merytoryczna	668	668	102	102
Punktualność	648	648	98	98
Systematyczna ewaluacja pracy własnej	622,5	622,5	94	94
Otwartość na zmiany usprawniające prace jednostki organizacyjnej	0	615,5	0	90

1	2	3	4	5
Wysoka znajomość prawa oświatowego i realizacja jego zapisów	613,5	0	86	0
Umiejętność pracy w zespole	594	594	82	82
Prowadzenie dokumentacji szkolnej zgodnie	590	590	78	78
Pozyskiwanie środków zewnętrznych m.in. poprzez realizację projektów	575,5	575,5	74	74
Wykonywanie zadań dodatkowych	0	0	0	0
Komunikatywność	555,5	555,5	67	67
Osiągnięcia zawodowe – osiągnięcia uczniów (finałiści, laureaci olimpiad przedmiotowych)	0	0	0	0
Wyróżniająca ocena pracy	552	552	61	61
Dodatkowe kwalifikacje – studia podyplomowe uzupełniające	0	0	0	0
Podejmowanie działań na rzecz promocji jednostki	0	546,5	0	55
Wyniki nauczania potwierdzone sprawdzianem/egzaminem zewnętrznym (raport OKE) – dodatnia wartość EDW	545,5	0	52	0
Realizacja projektów edukacyjnych lub innych certyfikowanych	0	0	0	0
Dyspozycyjność	519	519	46	46
Wdrożone innowacje pedagogiczne	0	0	0	0
Efekty pracy wychowawczej i opiekuńczej określone realizacją założeń SZPP i SZPW	499	499	40	40
Kreatywność (dot. prowadzenia zajęć edukacyjnych)	472,5	472,5	37	37
SUMA punktów	8180,5	8184,0	1023	1034

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki oceny nauczycieli (N1, N2) dokonanej przez obu dyrektorów na podstawie pozostałych kryteriów

Kryterium	Dyrektor A		Dyrektor B	
	N1	N2	N1	N2
1	2	3	4	5
Staż pracy ponad 20 lat	0	0	0	0
Prawidłowa współpraca z pracownikami niepedagogicznymi	453	453	31	31
Stopień awansu zawodowego: nauczyciel dyplomowany	0	0	0	0
Dodatkowe kwalifikacje – studia o innej specjalności	0	0	0	0
Wykształcenie – wyższe magisterskie	442	442	25	25
Osiągnięcia zawodowe – nagrody	424,5	424,5	23	23

1	2	3	4	5
Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych oraz pomocy rzeczowej dla uczniów	412,5	412,5	21	21
Dodatkowe kwalifikacje – kursy kwalifikacyjne	0	0	0	0
Systematyczna współpraca z innymi organami szkoły	356	356	17	17
Udział w WDN	331,5	0	15	0
Staż pracy 16-20	0	324	0	13
Stopień awansu zawodowego: nauczyciel mianowany	0	0	0	0
Dodatkowe kwalifikacje – stopień specjalizacji zawodowej	266,5	0	10	0
Osiągnięcia zawodowe – odznaczenia	257	0	9	0
Wykształcenie – tytuł naukowy	0	0	0	0
Wykształcenie – licencjat	0	0	0	0
Dobra ocena pracy	0	0	0	0
Stopień awansu zawodowego: nauczyciel kontraktowy	166	166	5	5
Staż pracy 10-15	145,5	0	4	0
Wykształcenie – studium nauczycielskie	0	0	0	0
Staż pracy 6-10 lat	0	0	0	0
Staż pracy do 5 lat	75	0	1	0
SUMA punktów	3329,5	2578,0	161	135

Źródło: opracowanie własne.

cyzję o rozwiązaniu umowy o pracę z nauczycielem pierwszym (N1), który uzyskał 1023 punkty (nauczyciel N2 miał 1034 punkty).

W tabeli 4 przedstawiono wyniki oceny nauczycieli (N1, N2) dokonanej przez obu dyrektorów na podstawie pozostałych 22 najmniej ważnych kryteriów.

W ocenie dyrektora A nauczyciel pierwszy (N1) uzyskał 11 510 punktów (8180,5 + 3329,5), a nauczyciel drugi (N2) otrzymał 10 762 punktów (8184 + 2578). Różnica wynosi 748 punktów, zatem dyrektor A podjął decyzję: „należy rozwiązać stosunek pracy z nauczycielem drugim (N2)”.

Zauważmy, że gdyby dyrektor B podejmował decyzję na podstawie wszystkich kryteriów, to jego decyzja byłaby inna; należałoby rozwiązać stosunek pracy z nauczycielem drugim (N2), który uzyskał 1169 punktów (1034+135), wobec 1184 punktów (1023+161) uzyskanych przez nauczyciela pierwszego (N1).

4. Podsumowanie

Weryfikacja dokonana w praktyce przez dyrektorów szkół wykazała wysoką przydatność metody wspomagania decyzji nieprogramowalnych (wraz z narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji dotyczącej wyboru nauczyciela, z którym ma zostać rozwiązany stosunek pracy). Dyrektorzy stwierdzili, że stosowanie metody utwierdza ich w przekonaniu, że decyzja jest właściwa, zobiektywizowana, podjęta w oparciu o bardziej wyczerpującą informację i bezstronna.

Zaproponowana metoda racjonalizacji decyzji nieprogramowalnych nie ogranicza decydom swobody podejmowania decyzji, od podejmującego decyzję zależy, jak wykorzysta on zaproponowane rozwiązanie. Przedmiotem dalszych badań będzie weryfikacja opracowanej metody w innych segmentach sektora publicznego.

Literatura

- Adcroft A., Willis R., Clarke-Hill C., *A European perspective on the revolutionary school of management*, „European Business Review” 2004, vol. 16, iss. 3.
- Calabrese R. L., Zepeda S. J., *Decision-making assessment: Improving principal performance*, „International Journal of Educational Management” 1999, vol. 13, iss. 1.
- Flajszok I., Męczyńska A., Michna A., *Propozycja metody racjonalizacji podejmowania nieprogramowalnych decyzji przez dyrektorów szkół*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowatorskie koncepcje zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2011.
- Frączkiewicz-Wronka A., Saryusz-Wolska H., *Niepewność i decyzje strategiczne w publicznym systemie ochrony zdrowia*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Męczyńska A., *Grupowa ocena ekspertów – wybrane heurystyczne techniki porządkowania obiektów*, [w:] *Zastosowanie metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, red. J. Mika, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Studia Ekonomiczne nr 50, Katowice 2008.
- Michna A., Męczyńska A., Flajszok I., *Decyzje nieprogramowane podejmowane przez dyrektorów jednostek oświatowych – badania empiryczne*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2010.
- Moos L., Krejsler J., Kofod K., Jensen B., *Successful school principalship in Danish schools*, „Journal of Educational Administration” 2005, vol. 43, sss. 6.
- Odhambo G., Hii A., *Key stakeholders' perceptions of effective school leadership*, „Educational Management Administration & Leadership” 2012, vol. 40.
- Shen J., Cooley V., Reeves P., Burt W., Ryan L., Rainey J.M., Wenhui Y., *Using data for decision-making: Perspectives from 16 principals in Michigan, USA*, „International Review of Education” 2010, vol. 56, iss. 4.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, DzU z 2004, nr 256, poz. 2572, z późn. zm.

DECISION-MAKING RATIONALIZATION IN PUBLIC SECTOR IN CASE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Summary: Due to public sector specificity it is not possible to directly transfer techniques and tools used in business management. The article focuses on the issue of decision-making rationalization. In the case of educational institutions the use of proposed method with a tool for streamlined decision-making was presented. The conclusions of verification method were included in the summary.

Keywords: decision-making rationalization, public sector, educational institutions principals.