

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**KULTURA ORGANIZACYJNA I KULTURA DOWODZENIA
A DZIAŁALNOŚĆ SIŁ ZBROJNYCH
W WYMIARZE NARODOWYM I SOJUSZNICZYM
WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH
(Opracowanie naukowe 8.35.2.0)**



57904

WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



**KULTURA ORGANIZACYJNA
I KULTURA DOWODZENIA
A DZIAŁALNOŚĆ SIŁ ZBROJNYCH
W WYMIARZE NARODOWYM I SOJUSZNICZYM**

WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

(Opracowanie naukowe 8.35.2.0)

RECENZENT:

prof. dr hab. Ryszard WRÓBLEWSKI

Kierownik naukowy i współautor: płk dr hab. Marian CIEŚLARCZYK

Realizujący badania terenowe i współautorzy opracowania:

Wstęp: Marian Cieślarczyk

Rozdział 1: Marian Cieślarczyk, Edward Pomykała

Rozdział 2: Marian Cieślarczyk, Stanisław Sirko

Rozdział 3: Marian Cieślarczyk, Stanisław Sirko, Anna Orzyłowska

Załączniki - krostabulacje: Janusz Zajdzik, Waldemar Nowosielski, Anna Orzyłowska

Załączniki - kwestionariusz ankiety: Marian Cieślarczyk, P. Lachowski, Edward Pomykała

Realizacja badań terenowych i obliczenia statystyczne: Janusz Zajdzik, Waldemar Nowosielski, Anna Orzyłowska

Spis treści

WSTĘP	5
Rozdział 1	
METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ	9
1.1. Ogólne założenia dotyczące całości projektu badawczego	9
1.1.1. Przedmiot i cel badań	9
1.1.2. Ogólny problem badawczy i problemy szczegółowe	11
1.1.3. Metoda badań, techniki i narzędzia badawcze	13
1.1.4. Organizacja badań, ich efekty i forma opracowania	14
1.2. Założenia dotyczące II etapu badań (2004 rok)	15
1.2.1. Przedmiot i cel badań w II etapie	15
1.2.2. Problemy badawcze w 2004 roku	16
1.2.3. Metoda badań, techniki i narzędzia badawcze	17
1.2.4. Teren i organizacja badań	17
1.2.5. Ogólna charakterystyka próby populacji w badaniach pilotażowych, przeprowadzonych w 2004 roku	18
Rozdział 2	
PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE PRZYJĘTE W OPARCIU O EFEKTY I ETAPU BADAŃ	22
2.1. Fenomen kultury organizacyjnej w literaturze przedmiotu	22
2.2. Zmienne warunkujące poziom i charakter kultury organizacyjnej	53

Rozdział 3

KULTURA ORGANIZACYJNA I KULTURA DOWODZENIA BADANYCH STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH SIŁ ZBROJNYCH W SWIETLE WYNIKÓW BADAŃ	56
3.1. Niektóre wyznaczniki sytuacji zawodowej kadry	56
3.1.1. Stan zadowolenia badanych z miejsca służby	57
3.1.2. Poziom aktywności służbowej kadry	58
3.1.3. Atmosfera w miejscu służby	59
3.2. Style pracy (służby) i style dowodzenia w badanych jednostkach	62
3.3. Relacje interpersonalne w miejscu służby	70
3.4. Preferowany przez kadrę wzór osobowy przełożonego	71
3.5. Percepcja postaw kadry w środowisku służby	74
3.6. Opinie kadry na temat cenionych cech podwładnych	75
3.7. Hierarchia czynników (wartości) preferowanych przez badaną kadrę w dowodzeniu	76
3.8. Deklarowane zachowania kadry w sytuacjach trudnych	80
3.9. Najważniejsze wartości w służbie i pracy	83
3.10. Preferowany przez kadrę sposób dowodzenia	85
UOGÓLNIENIA I WNIOSKI	89
BIBLIOGRAFIA	91
ZAŁĄCZNIKI	99
1. Kwestionariusz ankiety.	
2. Wydruki z "surowymi" danymi empirycznymi – dane ogólne i niektóre krostabulacje.	

WSTĘP

Obserwowane w ostatnich dziesięcioleciach megatrendy rozwojowe¹, a w nich globalizacja² i cywilizacja informacyjna oraz rozwój nowoczesnej techniki i technologii przyczyniają się do dynamicznych zmian w bliższym i dalszym otoczeniu sił zbrojnych, ale także w ich wnętrzu³. Zmienia się charakter współczesnego środowiska bezpieczeństwa⁴ i charakter współczesnego „pola walki”, pojawiają się nowe wyzwania, nowe szanse ale i nowe zagrożenia⁵.

Jednym z głównych, współczesnych wyzwań dla sił zbrojnych jest określenie ich misji i wizji, funkcji i kształtu struktur organizacyjnych, adekwatnych dla potrzeb teraźniejszości, ale i przyszłości, uwzględniających nowe wyzwania i nowe zagrożenia⁶. Z punktu widzenia socjologa problem w dużym stopniu sprowadza się do tego, jaki kształt nadać siłom zbrojnym i ich elementom oraz w jaki sposób to uczynić, zachowując ich zwartość i przynajmniej zadowalający poziom gotowości bojowej, uwzględniając potrzeby narodowe, ale wymagania także sojusznicze i koalicyjne. Nie jest to zadanie łatwe, bowiem przypomina ono „remontowanie pojazdu w czasie jego poruszania się”⁷.

¹ L.E.Najsbit, Megatrends, New York 1984.

² E.Wnuk-Lipiński, Świat międzyepoki. Globalizacja, demokracja, społeczeństwo narodowe, Kraków 2004; Z.Bauman, Globalizacja, Warszawa 2000; T.Jemioło, Globalizacja, szanse i zagrożenia, Warszawa 2000.

³ A.H.Tofflerowie, Wojna i antywojna, Warszawa 1997; T.Goban-Klas, P.Sienkiewicz, Społeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania, Kraków 1999.

⁴ R.Wróblewski (red.), Operacje reagowania kryzysowego, Warszawa AON 2002; P.Gawliczek, J.Pawłowski, Zagrożenia asymetryczne, Warszawa 2003; B.Balcerowicz, Pokój i nie pokój, Warszawa 2002.

⁵ M.Wiatr, Walka z terroryzmem środkami wojskowymi, Myśl Wojskowa nr 2, 2003.

⁶ J.Flis, O misjach, funkcjach, celach i zadaniach sił zbrojnych, Zeszyty Naukowe AON nr1(54), 2004.

⁷ M.Cieślarczyk, Wykład inauguracyjny w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON w 2000r.

Zdolność przystosowania się sił zbrojnych do współczesnych i przyszłych wyzwań, zachowując jednocześnie zwartość i realizując określone cele - w dużym stopniu zależy od charakteru i poziomu kultury organizacyjnej, ale także od kultury dowodzenia, traktowanej jako element kultury organizacyjnej. Warto jednak pamiętać, że kultura organizacyjna i kultura dowodzenia również zmieniają się. Tymczasem z literatury wynika, że organizacje nie mogą funkcjonować bez silnej, spójnej i proinnowacyjnej kultury, która będąc sposobem organizacji jej życia może wręcz zastąpić tradycyjną formalizację⁸. Chociaż to ostatnie stwierdzenie w odniesieniu do sił zbrojnych wydaje się mało realne, przynajmniej w najbliższym czasie, to jednak jej znaczenie będzie rosnać.

Specyficzna dla każdej organizacji kultura organizacji jest bowiem podstawą wszystkich zjawisk, jakie mają miejsce w organizacji. Jej fundament wyrasta z misji i podstawowych wartości⁹. Wpływa ona na realizację zadań krótko i długo terminowych. Wśród cech doskonałych organizacji wymienia się również kulturę organizacyjną. Między innymi dlatego, że jeżeli organizacje elastycznie traktują swoje struktury, to rygorystycznie odnoszą się do swoich kultur¹⁰.

Kultura organizacji jest pewną niedostrzegalną właściwością, która w znacznym stopniu wpływa na procesy zachodzące w jej wnętrzu, oraz na jej

⁸ B.R. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Warszawa 1999.

⁹ M.Obrusiewicz, Kultura organizacyjna w działaniach połączonych, [w:], M.Cieslarczyk, E.Pomykała, Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych, Warszawa 2003.

¹⁰ B.R.Kuc, op.cit.

związki z otoczeniem. Przejawia się ona w zachowaniach oraz reakcjach poszczególnych jednostek i grup społecznych, ich sądach, postawach, a także sposobach rozwiązywania problemów. Widoczna jest również w organizacji miejsc pracy oraz wyposażeniu wnętrz. Jest nieodzownym składnikiem procesu zmierzającego do realizacji misji i strategii organizacji oraz dokonaniu zmian. Spełnia również trudną do przecenienia rolę w czasie różnego rodzaju działań i w procesach współdziałania, szczególnie wtedy, kiedy dotyczy to działań połączonych¹¹. Dlatego też zwiększa się zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej w naszych Siłach Zbrojnych¹². Zainteresowanie badaczy, dydaktyków ale i dowódców budzą głównie zagadnienia kultury dowodzenia, traktowanej jako element kultury organizacyjnej.

Przywołajmy więc raz jeszcze prezentowaną już we wcześniejszym opracowaniu refleksję, że jeśli nawet z rezerwą przyjmować będziemy pogląd S.P.Haningtona, iż w perspektywie XXI wieku zróżnicowanie cywilizacyjne, uwzględniające odmienne systemy wartości społecznych może stanowić jeden z głównych problemów rozwojowych ludzkości¹³, to jednak trudno było by lekceważyć nasze wcześniejsze doświadczenia, związane np. z funkcjonowaniem polskich żołnierzy w składzie wielonarodowych sił zbrojnych pod flagą ONZ czy w innych misjach sojuszniczych i koalicyjnych.

¹¹ M.Wiatr, Operacje połączone. Działania połączone. Materiały z sympozjum naukowego w Wydz. Strategiczno-Obronny, Warszawa 2000.

¹² M.Cieślarczyk, E.Pomykała, Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych, Warszawa AON 2003.

¹³ S.P.Hanington, The Clash of Civilizations?, „Foreign Affaires”, vol. 72, nr 3, May/June 1993.

Chociaż pojawiające się wówczas problemy związane z deficytem wiedzy i kompetencji kadry do działania w wielokulturowym środowisku nie zostały – jak się wydaje - wystarczająco zbadane i opisane, to jednak zarówno we wspomnieniach uczestników tamtych misji, jak i w materiałach z konferencji poświęconych udziałowi polskich żołnierzy w tamtych misjach zagadnienia te pojawiają się coraz częściej.

Wraz z przyjęciem Polski do NATO i zwiększonym zakresem wspólnie wykonywanych zadań problem ten będzie prawdopodobnie ujawniał się coraz wyraźniej. Wskazuje to na potrzebę pogłębionej refleksji teoretycznej i działalności edukacyjnej w tym zakresie, ale także na konieczność prowadzenia odpowiednich badań empirycznych, z których wnioski mogą być wykorzystywane w dydaktyce i w działalności praktycznej.

Już te kilka przykładów wskazuje na rozwój zainteresowań problematyką kulturową w siłach zbrojnych. Koniecznym więc wydaje się badanie i opisywanie tych nowych zjawisk, a szczególnie ich wpływu na funkcjonowanie sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym, ale także wyjaśnianie uwarunkowań tych zjawisk.

Rozdział 1

METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

1.1. Ogólne założenia dotyczące całości projektu badawczego

1.1.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem naszych **badań** jest jeszcze niezbadany w siłach zbrojnych i słabo opisany w literaturze przedmiotu fenomen społeczny, jakim jest kultura organizacyjna i jej istotny element - kultura dowodzenia.

Tak rozumiany przedmiot badań będzie poszerzał się w kolejnych etapach procedury badawczej - zaczynając od swoistego jądra kultury organizacyjnej, jakim jest *kultura dowodzenia* - najpierw w kilku jednostkach wojskowych WP (2004), następnie na próbie reprezentacyjnej naszych sił zbrojnych (2005) - a w kolejnym etapie badań - w wielonarodowych jednostkach stacjonujących w naszym kraju, ale także wykonujących wspólne zadania w misjach sojuszniczych i koalicyjnych poza granicami swoich krajów.

Nie można wykluczyć kontynuowania tego przedsięwzięcia badawczego w kilku armiach sojuszniczych, których kierownictwa będą zainteresowane włączeniem się do takich badań.

Przewiduje się osiągnięcie trzech podstawowych **celów badań**:

I. *W wymiarze teoretycznym* - przygotowanie teoretycznych podstaw do konceptualizacji badań właściwych. To zadanie badawcze zrealizowano w 2003

roku¹⁴ i będzie ono systematycznie rozwijane w kolejnych etapach, do czego może być przydatna szczegółowa analiza wyników badań empirycznych (2005), przeprowadzonych w roku 2004.

W III etapie badań (przed rozpoczęciem badań reprezentatywnych), przewiduje się także doprecyzowanie dotychczasowych problemów badawczych i rozwinięcie kolejnych, oraz opracowanie metody, technik i narzędzi badawczych niezbędnych do badania nie tylko elementów kultury dowodzenia, ale także innych elementów kultury organizacyjnej.

II. *W wymiarze praktycznym przewiduje się:*

- identyfikację praktycznych problemów w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia, warunkujących sprawność i efektywność działania i współdziałania podstawowych struktur organizacyjnych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, co powinno mieć szczególne znaczenie w działaniach (operacjach) połączonych;
- charakterystykę podstawowych czynników w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia, warunkujących powstawanie problemów w sferze praktyki, które zostały zidentyfikowane w badaniach;
- wypracowanie wniosków służących ograniczeniu niekorzystnego wpływu czynników negatywnych i spotęgowaniu oddziaływania czynników pozytywnych w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia na

¹⁴ M. Cieślarczyk, E. Pomykała, L. Kanarki, S. Sirko, A.Orzyłowska, S. Wieczorkiewicz, *Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność podstawowych elementów SZ w wymiarze narodowym i sojuszniczym. Teoretyczne podstawy badań*, Warszawa AON 2003.

osiąganie przez współdziałające pododdziały i oddziały efektu synergii, niezbędnego w budowaniu i wykorzystaniu ich potencjałów bojowych.

III. *W wymiarze dydaktycznym* przewiduje się opracowanie:

- poradnika dla dowódców;
- podręcznika dla studentów uczelni wojskowych.

1.1.2. Ogólny problem badawczy i problemy szczegółowe

Na etapie konceptualizacji ogólnych założeń projektu badawczego (2003) przyjęto *sześć ogólnych problemów badawczych*, przewidując, że po pierwszym, teoretycznym etapie badań i w trakcie badań pilotażowych – zostaną one rozwinięte o kolejne, bardziej szczegółowe problemy badawcze.

Ogólne problemy badawcze wyjściowo sformułowano w postaci następujących pytań:

- jakie teorie z obszaru kultury organizacyjnej (kultury organizacji) mogą być najbardziej przydatne dla osiągnięcia przedstawionych wyżej celów tzn. opisanie i wyjaśnienie faktów, procesów i zjawisk w interesującym nas obszarze badań oraz opracowanie narzędzi badawczych?

Zadanie to w większości zrealizowano w 2003 roku. Natomiast w roku 2004 zawężono dociekania teoretyczne przystosowując je do potrzeb badań empirycznych. Efekty tej pracy prezentujemy w niniejszym opracowaniu.

Rozwinięcie zagadnień teoretycznych, w oparciu o szczegółową, statystyczną analizę danych empirycznych, zebranych w 2004 i w 2005 roku, przewiduje się na zakończenie roku 2005.

- co to jest kultura organizacyjna i kultura dowodzenia w siłach zbrojnych oraz jakie są ich podstawowe wyznaczniki?

Zadanie to zostanie zrealizowane w roku 2005.

- jakie praktyczne problemy w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia wpływają na sprawność i efektywność działania i współdziałania podstawowych struktur organizacyjnych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w działaniach (operacjach) połączonych?

Zadanie to zostanie zrealizowane w roku 2005.

- jakie czynniki w badanym obszarze utrudniają sprawność dowodzenia i efektywność funkcjonowania podstawowych struktur organizacyjnych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w działaniach (operacjach) połączonych?

Zadanie to, w formie pilotażowej zrealizowano w 2004 roku w odniesieniu do niektórych elementów kultury dowodzenia. Niektóre dane i ich analiza prezentowane są w rozdziale III niniejszego opracowania i w załączniku.

Zadanie to będzie pogłębiane i rozwijane w 2005 roku.

- jaki jest poziom wiedzy kadry dowódczej szczebla podstawowego na temat kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia (2005)?

- jaką rolę w *powstawaniu* i *rozwiązywaniu* problemów praktycznych w badanym przez nas obszarze spełnia kultura informacyjno-komunikacyjna kadry dowódczej podstawowych szczebli dowodzenia i ich podwładnych ("technologie intelektu", stereotypy, wzajemne oczekiwania, wyobrażenia, itp.)? – 2005 rok.

1.1.3. Metoda badań, techniki i narzędzia badawcze

Przedstawione wyżej informacje i dotychczasowe przedsięwzięcia - włącznie z organizowaną w grudniu 2002 r konferencją naukową - charakteryzują najszerszej rozumianą metodę badań. Uwzględnia ona:

- szerokie, interdyscyplinarne wykorzystanie *analiz teoretycznych*, służących do:
 - teoretycznego rozpoznania obszaru problemowego oraz opracowania koncepcji badań i narzędzi badawczych;
 - interpretacji danych empirycznych zebranych przy pomocy różnych technik badawczych;
- *badania empiryczne*, wykorzystujące techniki sondażu diagnostycznego (ankieta, wywiad) oraz obserwację ćwiczeń taktycznych; *właściwe badania empiryczne* poprzedzone zostały *badaniem pilotażowym*, służącym doprecyzowaniu problemów badawczych oraz sprawdzeniu i udoskonaleniu narzędzi badawczych.
- analizy statystyczne, z uwzględnieniem analizy czynnikowej;

- prezentacja, weryfikacja i uzupełnienie opracowanego materiału badawczego w czasie *konferencji naukowej* przewidywanej jesienią 2005 roku w Akademii Obrony Narodowej.

1.1.4. Organizacja badań, ich efekty i forma opracowania

W założeniach wyjściowych przewidywano trzy etapy badań:

Etap I (2003 r.) - badania teoretyczne oraz opracowanie narzędzi badawczych;

- **efekty** - koncepcja badań i narzędzia badawcze.

Etap II (2004 r.) - wstępne badania pilotażowe (pierwsza połowa 2004 r.);

- badania właściwe (druga połowa 2004 r.);
- przygotowanie danych do obliczeń i obliczenia statystyczne;
- **efekty** - "surowe" wyniki badań, wstępny raport z badań.

Etap III (2005 r.) - statystyczna analiza wyników badań;

- opracowanie udoskonalonych narzędzi badawczych;
- badania terenowe na reprezentatywnej próbie populacji, uwzględniającej również kadrę pełniącą służbę w misjach zagranicznych;
- opracowanie *Raportu z badań*
- opracowanie referatów na Konferencję;
- organizacja Konferencji Naukowej poświęconej kulturze organizacyjnej i kulturze dowodzenia w SZ;
- opracowanie **Końcowego Raportu z Badań.**

Nie można wykluczyć rozpoczęcia w 2006 roku międzynarodowych badań porównawczych z wykorzystaniem opracowanych w 2005 roku narzędzi badawczych i poczty elektronicznej. Wymagałoby to uwzględnienia IV etapu badań.

Etap IV (2006 r) obejmowałby:

- badania międzynarodowe (pierwsza połowa 2006)
- konferencję międzynarodową (II połowa 2006)
- opracowanie Raportu z Międzynarodowych Badań Porównawczych (2007).

Na podstawie wyników badań (teoretycznych i empirycznych) oraz materiałów z Konferencji przeprowadzonych w 2005 w skali WP (i ewentualnie w skali międzynarodowej w 2006 roku) przewiduje się opracowanie:

- A/ Podręcznika dla potrzeb Akademii Obrony Narodowej (Uniwersytetu Obrony Narodowej) i dla innych uczelni wojskowych (2007);
- B/ Poradnika dla dowódców (2007).

1.2. Założenia dotyczące II etapu badań (2004 rok)

1.2.1. Przedmiot i cel badań

*Przedmiotem badań w II i III etapie (2004-2005) jest swoiste "jądro" kultury organizacyjnej w SZ, jakim jest *kultura dowodzenia*, ale także inne elementy kultury organizacyjnej. Badania mają na celu:*

- a/ weryfikację narzędzia badawczego i rozpoznanie pola problemowego (2004);

b/ rozpoznanie i wstępne opisanie niektórych elementów kultury dowodzenia w badanych jednostkach (2004).

Cele te zostały zrealizowane w 2004 roku i przedstawione w postaci niniejszego opracowania.

c/ W 2005 roku przewiduje się empiryczne rozpoznanie i *opisanie* zjawiska kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych RP – ogólnie biorąc – ale także w różnych rodzajach wojsk i sił zbrojnych, oraz *podjęcie próby wyjaśnienia* uwarunkowań charakteru kultury dowodzenia i kultury organizacyjnej, oraz jej wpływu na funkcjonowanie podstawowych struktur organizacyjnych sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym (koalicyjnym).

1.2.2. Problemy badawcze w 2004 roku.

1. Jakie wyznaczniki sytuacji zawodowej kadry mogą stanowić „punkt odniesienia” dla ocen wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie pododdziałów i oddziałów (instytucji wojskowych)?
2. Jakie style pracy (służby) i style dowodzenia funkcjonują w badanych pododdziałach i oddziałach?
3. Jak oceniane są relacje interpersonalne w miejscu służby?
4. Jaki wzór osobowy przełożonego preferuje badana kadra?
5. Jaka jest percepcja postaw kadry w środowisku służby?
6. Jakie cechy swoich podwładnych ceni kadra najwyżej?
7. Jakie wartości w dowodzeniu preferuje badana kadra?

8. Jakich rodzajów zachowań kadry można się spodziewać w sytuacjach trudnych (kryzysowych)?

9. Jakie są najważniejsze wartości w służbie i pracy?

10. Jaki sposób (styl) dowodzenia ceni kadra najwyżej?

Odpowiedzi na te pytania problemowe zawarte są w kolejnych podrozdziałach rozdziału 3 niniejszej pracy badawczej.

1.2.3. Metoda badań i techniki badawcze zastosowane w 2004 roku.

Dla realizacji przyjętych celów i rozwiązania problemów badawczych najbardziej użyteczna okazała się metoda sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

1.2.4. Teren i organizacja badań

Badania terenowe w 12 jednostkach wojskowych reprezentujących różne rodzaje wojsk i sił zbrojnych, a także w jednej instytucji centralnej przeprowadzili pracownicy Wojskowego Biura Badań Socjologicznych. Objęto nimi kadrę zawodową w liczbie 397 osób. Szczegółową charakterystykę próby populacji przedstawiono w punkcie 2.1.5.

1.1.5. Ogólna charakterystyka próby populacji w badaniach pilotażowych, przeprowadzonych w 2004 roku.

A/. Korpus osobowy

Większość objętej badaniami kadry to podoficerowie zawodowi (chorążowie). Częściej niż o czwarty z respondentów to oficer młodszy, natomiast co ósmy był oficerem starszym. Szczegółowe dane zawiera tabela 1.

Tabela 1. Korpus osobowy (dane w %)

Oficer starszy	12,9
Oficer młodszy	26,3
Podoficer zawodowy	60,8

B/. Zajmowane stanowisko

W objętej badaniami grupie najliczniej reprezentowani byli dowódcy różnych szczebli (częściej niż co trzeci), ale także kadra pionu logistyki (prawie co trzeci). Znaczący odsetek (ponad 1/4) to oficerowie i podoficerowie sztabu. Szczegółowe dane na ten temat zawiera tabela 2.

Tabela 2. Zajmowane stanowisko (dane w %)

Dowódcze	36,3
Sztabowe	26,7
Logistyczne	30,9
Dydaktyczne	0,7
Inne	5,4

C/. Staż służby wojskowej

Pod względem stażu służby najliczniej reprezentowana była kadra w przedziale 11-15 lat służby (prawie 30%), ale także w wieku 6-10 lat służby. W sumie więc ponad połowa próby populacji to ludzie stosunkowo młodzi, ale już ze znacznym doświadczeniem. Proporcje kadry o najmniejszym stażu służby (do 5 lat) i najbardziej doświadczonej (powyżej 20 lat pracy) były zbliżone. Szczegółowe dane zawiera tabela 3.

Tabela 3. Staż służby wojskowej (dane w %)

Do 5 lat	13,3
6 – 10 lat	25,4
11 – 15 lat	29,2
16 - 20 lat	19,5
21 – 25 lat	9,7
Pow. 26 lat	2,8

D/. Staż służby w obecnym miejscu

Gros badanych (ponad 80%) to kadra pracująca w danej jednostce (instytucji) krócej niż 10 lat. Częściej niż co drugi - ogólnie biorąc - jest w jednostce stosunkowo krótko - do 5 lat. Tylko co piąty służy w jednostce dłużej niż 10 lat. Szczegółowe dane zawiera tabela 4.

Tabela 4. Staż w obecnym miejscu służby (dane w %)

Do 5 lat	52,9
6 – 10 lat	28,1
11 – 15 lat	9,4
16 - 20 lat	7,5
21 – 25 lat	2,1

E/. Wykształcenie

Zdecydowana większość objętej badaniami kadry posiada wykształcenie wojskowe. Prawie co trzeci ukończył szkołę chorążych, co czwarty WSO, a prawie co dziesiąty akademię wojskową.

Uczelnię cywilną ukończył co szósty z badanych, a 10% - studia podyplomowe, częściej cywilne niż wojskowe. Szczegółowe dane zawiera tabela 5.

Tabela 5. Wykształcenie (dane w %)

Szkoła Chorążych	31,4
Wyższa Szkoła Oficerska	23,9
Akademia Wojskowa	9,5
Studia wyższe cywilne	16,8
Studia podyplomowe cywilne	6,6
Studia podyplomowe wojskowe	3,4

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali kilka odpowiedzi

Ogólnie biorąc zastosowana w badaniach próba pod względem zmiennych socjograficznych zbliżona jest do ogółu populacji. Nie mniej jednak trudno było

by uzyskane wyniki przenosić na całe siły zbrojne. Takiego założenia nie przyjmowano w badaniach. Badania na próbie reprezentatywnej przewiduje się wykonać w 2005 roku.

Rozdział 2

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE PRZYJĘTE W OPARCIU O EFEKTY I ETAPU BADAŃ

2.1. Ogólna charakterystyka fenomenu kultury organizacyjnej na podstawie analizy literaturze przedmiotu

Analiza literatury przedmiotu dokonana w pierwszym etapie badań¹⁵ pozwoliła, m.in., na sformułowanie tezy, że kultura organizacyjna i kompetencje organizacyjne oraz związany z nimi fenomen przywództwa budzą coraz większe zainteresowanie teoretyków i praktyków, także w siłach zbrojnych. Dzieje się tak dlatego, że kompetencje i zdolności organizacyjne w wymiarze personalnym i strukturalnym zawsze stanowiły dla wojska trudną do przecenienia wartość. Jednak w siłach zbrojnych cywilizacji informacyjnej szeroko rozumiana *informacja i wiedza* stanowią coraz wyraźniej dostrzegany i doceniany element ich potencjału bojowego. Wiedza i kompetencje oficerów dotyczące *kultury organizacyjnej* będą im coraz bardziej potrzebne, zwłaszcza w połączonych działaniach sojuszniczych i koalicyjnych w środowisku wielokulturowym. W tej sytuacji niezbędnym wydawało się podjęcie i przeprowadzenie badań służących lepszemu zrozumieniu tak złożonego zjawiska społecznego, jakim jest kultura organizacyjna i kultura dowodzenia, ale także opisanie tych zjawisk i wyjaśnienie czynników warunkujących te zjawiska.

¹⁵ M. Cieślarczyk, E. Pomykała, L. Kanarki, S. Sirko, A. Orzyłowska, S. Wieczorkiewicz, *Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność podstawowych elementów SZ w wymiarze narodowym i sojuszniczym. Teoretyczne podstawy badań*, Warszawa AON 2003.

Niezbędne było jednak również przybliżenie terminu kultura. W wyniku przeprowadzonych analiz literatury stwierdzono, że termin ten jest najczęściej używany do oznaczenia wspólnego systemu wartości, norm i symboli. Kultura uzmysławia obraz całości, zintegrowany zbiór wymiarów (charakterystyk) i stawia całość ponad częściami.

Kultura rozumiana jest jako symbol, ale także jako metafora. Daje ona spójną perspektywę, z której wyprowadzane są podejścia specyficzne¹⁶. Zachowania członków danej grupy (instytucji, organizacji) wyrażają i utrwalają określoną kulturę. Kultura stanowi również podstawę lub kontekst, poprzez który określone typy zdarzeń i zachowań są spostrzegane i interpretowane. Znaczenie tej refleksji dla sił zbrojnych i ich struktur organizacyjnych, szczególnie zaś w różnego rodzaju sytuacjach kryzysowych, zdaje się nie budzić wątpliwości. Oczywistym jest, że to wszystko wywiera określony wpływ na zachowania, działania i współdziałania pojedynczych osób, grup społecznych, instytucji i organizacji. Refleksja ta w odniesieniu do sił zbrojnych, szczególnie w wymiarze sojuszniczym i koalicyjnym zdaje się mieć wartość nie tylko teoretyczną.

Na potrzeby naszych badań użyteczne wydawało nam się wykorzystanie terminu kultura w rozumieniu G.Hofstede¹⁷. Jego zdaniem kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę

¹⁶ L.Smircich, Koncepcje kultury a analiza organizacyjna. /tł. J.Gąciarz/, [w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989.

¹⁷ G.Hoffstede, Kultury i organizacje, PWE Warszawa 2000.

społeczną od innych. Hofstede uważa, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany. To zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwie każdej osobie. Badacz ten wyróżnia trzy główne sposoby zaprogramowania: *poziom uniwersalny*, *poziom kolektywny*, i *poziom indywidualny*.

Poziom uniwersalny zaprogramowania umysłu obejmuje potrzeby: bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji. Jest on identyczny dla wszystkich ludzi.

Poziom kolektywny zaprogramowania umysłowego jest wspólny dla grup społecznych, narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji. Jest to program wyuczony, nabyty. Przekazywany jest przez „starych” uczestników - „nowym”, z pokolenia na pokolenie. Sprzyja on identyfikacji z grupą i jej spójności. Jest tym, co „odpowiada” za odrębność grupy względem jej otoczenia. Spotyka się określenie, że jest to „osobowość” grupy, i - w jakimś stopniu - jej samoświadomość. W takim, m.in., znaczeniu możemy mówić o kulturze w siłach zbrojnych.

Poziom indywidualny dotyczy pojedynczej osoby i jej osobowości. Jest on unikatowy, ponieważ nie ma dwóch identycznych osób. Z punktu widzenia teorii informacji (informacja jako odzwierciedlona różnorodność) – traktując w dużym uproszczeniu osobowość jako system informacji - w tym może tkwić

jeden z podstawowych mechanizmów rozwoju w wymiarze personalnym i strukturalnym.

Nie można wykluczyć, że powyższe refleksje mają współcześnie dla naszego społeczeństwa, a w nim sił zbrojnych, wartość zarówno poznawczą, jak i praktycznie użyteczną. Mogą także stanowić inspiracje dla badaczy kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych, ale także dla kadry dydaktycznej i dowódczej.

Jak już wspomniano, kultura pod wieloma względami przypomina osobowość i czasami jest traktowana jako specyficzna osobowość społeczeństwa, społeczności, grupy zawodowej, instytucji czy organizacji. Warto jednak pamiętać, że każda kultura, w tym także kultura narodowa, kultura grupy zawodowej czy kultura organizacji tworzy, m.in., „*klimat duchowy*”, często specyficzny dla danego narodu, społeczności, grupy zawodowej, instytucji i organizacji. Siły zbrojne jako instytucja i organizacja charakteryzują się zarówno dosyć specyficzną kulturą, a w niej kulturą organizacyjną, ale także specyficznym klimatem służby i pracy. Widoczne i odczuwalne są również podobieństwa i różnice kultur i klimatów organizacyjnych między armiami w różnych krajach i w różnych okresach historycznych, ale także między różnymi rodzajami wojsk i sił zbrojnych w tym samym kraju i w tym samym czasie. Nie trzeba być przenikliwym obserwatorem ani wytrawnym badaczem aby dostrzec np. różnice kultur organizacyjnych i kultur dowodzenia, a zarazem odczuwanych klimatów służby i pracy np. między jednostką saperów

a jednostką lotniczą. Wiąże się to, m.in., ze specyfiką zadań wykonywanych przez te oddziały, stopniem utechniczenia i rodzajem wykorzystywanego sprzętu, poziomem wykształcenia i profesjonalizacji, itp.

Wiele wskazuje na to, że wspomniany wyżej klimat organizacji może bądź to sprzyjać szeroko rozumianemu rozwojowi danego podmiotu (człowieka, instytucji, organizacji), bądź hamować go i „konserwować” dotychczasowe przyzwyczajenia i nawyki nawet wtedy, kiedy ich dysfunkcjonalność jest wyraźnie wyczuwalna. Tworzy się wtedy swoiste pole napięć. W tym polu toczy się specyficzna gra. Z jednej strony chodzi o zachowanie tożsamości danej organizacji, jako warunku jej spójności i trwania; z drugiej strony zaś dokonywane są próby otwierania się na dorobek innych, dzięki czemu dana organizacja i jej kultura może się rozwijać i emanować w kierunku zainteresowanych nią innych organizacji, grup, społeczności i społeczeństw, w ten sposób wzbogacając je, ale i siebie zarazem. Trudno przecenić w tym zakresie rolę kadry kierowniczej. W tzw. globalnej wiosce, jaką staje się współczesny świat, szczególnie w sytuacji upowszechniania się cywilizacji III fali, w zasadzie nie ma już organizacji, grup i społeczeństw odizolowanych czy izolujących się od oddziaływania innych kultur. Wiąże się to z empirycznie stwierdzonym faktem, że rozwijać mogą się tylko systemy otwarte, mądre otwarte. To ostatnie stwierdzenie ma szczególne znaczenie dla sił zbrojnych. Wiąże się to z ich specyfiką, tajemnicą wojskową, itd. Rozważania o kulturze organizacyjnej w siłach zbrojnych, bez uwzględnienia ich specyfiki, nawet

specyfiki poszczególnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych, stanowiło by poważny błąd metodologiczny.

Wyniki analiz literatury w I etapie badań pozwoliły zauważyć, że harmonia i porządek przewijają się w większości rozważań o organizacjach i kulturze organizacyjnej. Jednym z trudno dostrzegalnych funkcji *kultury organizacyjnej* jest bowiem funkcja regulacyjna, sprzyjająca - między innymi - uzyskiwaniu porządku i harmonii. Że są to wartości wysoko cenione także w siłach zbrojnych, nie trzeba nikogo przekonywać. Kultura organizacyjna może również sprzyjać procesowi „uczenia się” i umacniania instytucji czy organizacji. Refleksje te, szczególnie w odniesieniu do sił zbrojnych, potwierdzają zasadność wysiłków mających na celu lepsze zrozumienie zjawiska kultury organizacyjnej. Wiele wskazuje, że jest to niezbędne dla rozumienia wielu innych zjawisk społecznych w XXI wieku, bez czego trudno wyobrazić sobie oficera nowoczesnej armii.

Współcześnie szczególną wagę przywiązuje do systemu informacji i komunikowania, który w organizacji (strukturze) jest czasami porównywany do układu nerwowego lub krwionośnego. Tenże „układ nerwowy” w dużym stopniu warunkuje sprawność, elastyczność i efektywność działania, oraz szeroko rozumianą „żywołność” struktur organizacyjnych, w tym również wojskowych. Dlatego też w badaniach dotyczących *kultury organizacyjnej*, ale także w trakcie studiowania i podczas szkoleń trudno pomijać problem *kultury*

*informacyjno-komunikacyjnej*¹⁸. Być może nawet kulturę informacyjno-komunikacyjną trzeba traktować jako rdzeń, podstawowy element kultury organizacyjnej danego podmiotu, w tym także kultury dowodzenia. Będzie to przedmiotem szerszych badań w 2005 roku. W cywilizacji informacyjnej wiedza i informacja stają się podstawowymi elementami potencjału rozwojowego, a w siłach zbrojnych cywilizacji III fali - podstawowymi elementami ich potencjału bojowego¹⁹.

Istotnym elementem kultury informacyjno-komunikacyjnej, szczególnie w siłach zbrojnych, jest w miarę jednoznaczne rozumienie pojęć i ich znaczeń. Nie dotyczy to li tylko relacji między różnymi armiami czy ich przedstawicielami, ale także w wymiarze wewnętrznym, czyli np. w relacjach między różnymi rodzajami wojsk i sił zbrojnych w tej samej armii, między teoretykami i praktykami, itd. Życie dostarcza wielu przykładów, że z tym bywa różnie.

W rozważaniach na temat organizacji trudno było by pomijać wpływ otoczenia. Każda organizacja jest bowiem podmiotem (systemem działania) wyodrębnionym z otoczenia. Jest to *wyodrębnienie w sensie funkcjonalnym, prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym*. Wyodrębnienie z otoczenia nie oznacza niezależności od niego. Otoczenie w jakimś sensie wyodrębnia daną organizację i umożliwia jej funkcjonowanie wtedy, kiedy dana organizacja jest

¹⁸ .Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne cz. 1, Warszawa AON, 2001

¹⁹ M.Cieślarczyk, W.Marud, op.cit.

otoczeniu potrzebna. Bez otoczenia żadna organizacja nie mogłaby przetrwać. Z niego czerpie bowiem różne zasoby, jemu te zasoby w jakiejś postaci zwraca²⁰. Dzięki temu jest otoczeniu potrzebna, co też głównie uzasadnia jej istnienie. Jest to dosyć oczywiste, a nawet intuicyjnie wyczuwalne, w przypadku organizacji gospodarczych. W odniesieniu do sił zbrojnych sprawa jest nieco bardziej złożona. Szczególnie w sytuacji funkcjonowania sił wielonarodowych. W jakimś stopniu może tu być przydatna wiedza dotycząca zjawiska globalizacji i towarzyszących jej bardziej szczegółowych procesów i uczestniczących w nich organizacji, w tym, m.in. korporacji. Refleksja ta może mieć wartość poznawczą, ale także praktyczną - przede wszystkim na płaszczyźnie edukacyjnej i badawczej.

Warto jednak pamiętać, szczególnie w odniesieniu do struktur organizacyjnych sił zbrojnych, że sens tworzenia, istnienia i rozwoju całości zorganizowanego działania zasadza się na przekonaniu, że w rezultacie:

A/ pozyskania z otoczenia adekwatnych dla danej domeny działalności osobowych, naturalnych i sztucznych *komponentów rzeczowych* tworzonej "organizacji", będących niejako nośnikami działań, oraz

B/ właściwego ich połączenia więziami formalnymi (vide: np. procedury) i zespolenia rzeczywistymi *wzajemnymi oddziaływaniami* materialnymi, energetycznymi i informacyjnymi osiągnięty zostanie wspomniany wcześniej

²⁰ K.Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996, s.74.

dodatkowy efekt synergiczny²¹. Kultura organizacyjna spełnia w tym zakresie trudną do przecenienia rolę.

Kultura organizacji, ze względu na swój "eteryczny" charakter, jest zjawiskiem trudno dostrzegalnym i nie łatwym do opisania. Z tego chociażby powodu badania dotyczące kultury organizacyjnej nie należą do najłatwiejszych. Łatwiej się ją bowiem wyczuwa niż dostrzega się jej przejawy. Dlatego też czasami przedmiotem badań staje się tylko jeden z efektów kultury organizacyjnej, jakim jest klimat organizacyjny²². Kultura organizacyjna, będąc trudno dostrzegalną właściwością instytucji czy organizacji, wpływa jednak znacząco na procesy zachodzące w organizacji oraz na jej związki z otoczeniem.

²¹ L.J.Krzyżanowski, op.cit. przez efekt synergiczny (Efsyn) rozumie różnicę między łącznym efektem (EF) działania zbioru podmiotów (P), między którymi zachodzi współdziałanie (V) a sumą efektów jednostkowych (ef), jakie mogłyby osiągnąć te podmioty²¹ działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie:

n

$$Efsyn = u [EF(\{P\},V)] - u [E ef (Pi)]$$

Li=1

gdzie u jest miara efektu. Synergia (Syn) zachodzi wtedy i tylko wtedy, gdy efekt synergiczny (Efsyn) jest dodatni; jeśli zaś jest on ujemny, to mówimy wtedy o występowaniu zjawiska *dysynergii*.

Zdaniem L.Krzyżanowskiego mechanizm powstawania efektu synergii można wyjaśnić w ten sposób, że współdziałanie wyzwala w podmiotach to, co poprzednio pozostawało w utajeniu, jakieś dotąd nie ujawnione ich właściwości, a więc że współdziałanie "wzmacnia" niejako podmioty.

Podobne rozumienie synergii spotyka się także u innych autorów. Warto zauważyć, że w wyniku współdziałania między podmiotami może dochodzić do ich "osłabiania" w tym sensie, że podmioty te tracą pewne właściwości w wyniku wchodzenia we wzajemne interakcje. Dlatego też rezultat współdziałania między nimi może być ujemny.

Uwagę zwraca jednak stwierdzenie Krzyżanowskiego, że sedno tworzenia i istnienia "organizacji" tkwi nie tyle i nie tylko w efekcie synergicznym, ile w dodatkowym efekcie, zwanym efektem organizacyjnym. Jest on osiągany w rezultacie połączenia podmiotów (nośników) działania trwałymi więziami organizacyjnymi w jedną zorganizowaną całość, lub łączeniu istniejących "organizacji" w większe zorganizowane całości ze wspólnym kierownictwem. Proces ten ma jednak swoje granice, które wyznacza relacja między efektami scalania (integracji) z kosztami koordynacji. Po przekroczeniu tej granicy mogą zostać uruchomione procesy dezintegracyjne. Czasami jednak stare, utrwalone i nieefektywne struktury cechuje tak duża inercja, że ich dezintegracja wymaga zdeterminowanych działań z zewnątrz lub (i) od wewnątrz.

²² W.Grzywacz, *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym*, Zarządzanie zasobami ludzkimi nr 3-4, 2002, s.119.

W funkcjonowaniu organizacji coraz wyraźniej widoczna jest orientacja kulturowa związana z wiedzą organizacyjną, kondycją intelektualną oraz kreatywnością jej pracowników. Coraz częściej podejmowane są próby nie tylko zarządzania wiedzą, ale także tworzenia i organizowania wiedzy²³. Przejawiając się w zachowaniach oraz reakcjach poszczególnych jednostek i grup społecznych, ich sądach, postawach, w sposobach rozwiązywania problemów, jak również w organizacji miejsc pracy oraz wyposażeniu wnętrza, jest nieodzownym składnikiem procesu zmierzającego do realizacji misji i strategii organizacji, jednocześnie sprzyjając dokonaniu zmian lub utrudniając je. W literaturze przedmiotu akcentuje się wpływ uwarunkowań kulturowych na funkcjonowanie przywództwa, ale także wpływ przywództwa na kulturę organizacyjną. Zagadnienia te będą także przedmiotem analiz w dalszej części opracowania, a także w kolejnych etapach badań.

Istnieje wiele ujęć i poglądów dotyczących kultury organizacji²⁴. Przypomnijmy więc tylko niektóre z nich. Kultura organizacji to „zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty - zewnętrzne sztuczne twory danej kultury”.

²³ P.M. Senge, Piąta dyscyplina - teoria i praktyka organizacji uczących się, Warszawa 1998, I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Warszawa 2000.

²⁴ K.A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2000

Podobnie rozumieją kulturę organizacji R.W. Griffin, M. Armstrong, D.P. Schultz, S.E. Schultz, E. Schein. Pierwszy z nich przedstawia kulturę organizacji jako „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji zrozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”²⁵. Kulturę organizacji „tworzą wspólne przekonania, postawy i wartości które mimo, iż nie zawsze są eksponowane wpływają na działania oraz wzajemne kontakty międzyludzkie”²⁶. Kultura organizacji to ogólny zbiór przekonań, oczekiwań i wartości, które nie muszą być uświadomione, ale wpływają na zachowania uczestników organizacji²⁷.

Według E.H. Scheina kultura to zespół rozsądnych reguł postępowania (odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę), które sprzyjają wewnętrznej integracji i zewnętrznemu dostosowaniu i które to wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wymienionych problemów²⁸. Zdaniem tego autora kultura organizacji jest wzorem podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są zarazem na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom grupy jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związany z tymi problemami²⁹.

²⁵ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000.

²⁶ M., Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000.

²⁷ D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Warszawa 2000.

²⁸ L. Zbiegień-Maciąg, Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Warszawa 2002.

²⁹ E.H.Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji.[w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989. s.61.

Inni autorzy określają kulturę organizacji jako zbiór ważnych pojęć (często nie wyrażonych) podzielanych przez członków danej wspólnoty, a które to w znacznym stopniu wyznaczają sposoby postępowania pracowników³⁰.

W przytaczanych definicjach (przyjmują one różny kształt w zależności od ujęcia oraz podejść ich autorów) zasadniczo akcentuje się odwoływanie do dominujących postaw i przekonań obowiązujących w organizacji oraz ich dzielenie przez pracowników bez konieczności wyraźnych zapisów. Według jednych kultura jest czymś, czym jest organizacja, według innych kultura istnieje w organizacji, jeszcze inni traktują kulturę jako pojęcie, a nie rzecz.

W naszym kraju spotykamy znaczną różnorodność podejść w rozumieniu i opisywaniu kultury organizacyjnej. Najszerzej traktuje ją Cz.Sikorski³¹. Proponuje on dwa sposoby rozumienia tego zjawiska: a/ wartościujące i b/ nie wartościujące.

Nie wartościujące ujęcie kultury organizacyjnej traktuje ją jako zbiór *norm społecznych i systemów wartości*, będących stymulatorami (i regulatorami – uzup. M.C.) zachowań członków instytucji (organizacji), które są istotne z punktu widzenia stosunków (wewnętrznych, ale i w relacjach z otoczeniem), mających znaczenie dla realizacji określonego celu. Stosunki te zachodzą między ludźmi, instytucjami i organizacjami w czasie i przestrzeni. Autor ten

³⁰ S.P., Robbins, D.A. DeCenzo, op. cit, J.A.F., Stoner, R.E. Freeman, D.R., Gilbert, Kierowanie, Warszawa 2001.

³¹ Cz.Sikorski, Kultura organizacyjna. [w:] Problemy organizacji 1980 nr 4; Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986.

zwraca szczególną uwagę na dwa elementy kultury organizacyjnej: systemy wartości i normy społeczne, głównie w kontekście ich *funkcji stymulacyjnej*. Czy można jednak nie dostrzegać *regulacyjnej funkcji* kultury organizacyjnej, odgrywających trudną do przecenienia rolę np. w operacjach połączonych, szczególnie zaś działaniach wielonarodowych sił sojuszniczych czy koalicyjnych? Chodzi głównie o takie aspekty działań i współdziałań, jak ich synchronizacja i koordynacja. Stanowi to jeden z podstawowych warunków osiągania efektu synergii, a także sprawności, skuteczności i efektywności funkcjonowania w działaniach bojowych czy też w działaniach innych niż wojna. Kompetencje kadry zawodowej w zakresie kultury organizacyjnej i działalności w środowisku wielokulturowym okazują się szczególnie ważne we współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)³².

Podjęcie wartościujące do kultury organizacyjnej uwzględnia stopień zbieżności pomiędzy rzeczywistymi normami i systemami wartości, stanowiącymi podstawę zachowań organizacyjnych członków instytucji (organizacji), z normami i systemami wartości, pożądanymi ze względu na przyjętą strategię instytucji (organizacji).

Cz.Sikorski uważa za konieczne traktowanie organizacji jako systemu dynamicznego, będącego rezultatem oddziaływania wielu zmiennych czynników, spośród których *najważniejszą zmienną jest człowiek ze swoimi*

³² M.Cieślarczyk, M.Chojnacki, A.Radomyski, Współpraca cywilno-wojskowa w siłach zbrojnych (SP) RP (Civil-Military Cooperation), AON, Warszawa 2003.

odczuciami, przekonaniami i oczekiwaniami. Sprawia to, że w procesie organizowania pracy (służby) pole zainteresowania organizatorów uległo znacznemu poszerzeniu. Idea symplifikacji w badaniach organizatorskich ukazująca koncentrację wyłącznie na tych zachowaniach pracowników, od których bezpośrednio zależy przyjęta metoda pracy, bez wnikania w psychologiczne i społeczne uwarunkowania tych zachowań, okazuje się już przestarzała i mało skuteczna. Pojęcie kultury organizacyjnej powinno więc obejmować:

po pierwsze - zachowania ludzkie, działania i współdziałania;

po drugie - przedmioty będące rezultatem tych zachowań, działań i współdziałania;

po trzecie - podporządkowanie normom.

Refleksja ta może stanowić jedną ze wskazówek metodologicznych w badaniach kultury organizacyjnej, również w siłach zbrojnych.

Przyjmując, że pierwsza i trzecia kategoria mieści się w szerszej kategorii - *oddziaływania* - można przyjąć, że w badaniach problemów kultury organizacyjnej przydatna może okazać się również wspomniana już teoria prof. L.Krzyżanowskiego³³.

Zdaniem Cz.Sikorskiego kultury organizacyjnej nie powinno się jednak wartościować, co nie oznacza jednak, że nie powinno się badać różnic

³³ L.J.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

w kulturze organizacyjnej, szczególnie w sytuacji ich wyraźnej dysfunkcjonalności. Autor ten uważa, że na kulturę organizacyjną składają się zarówno wzorce kulturowe powstałe w organizacji, jak i wytworzone poza organizacją i wnoszone do niej. Istnieje więc dwustronne przenikanie kultury organizacyjnej przez „granice” organizacji. Takie myślenie o kulturze organizacyjnej wydaje się szczególnie istotne w aktualnej sytuacji naszego kraju i jego sił zbrojnych. Warto jednak pamiętać również o tym, że kultura organizacyjna jest jednocześnie *spoiwem organizacji*. Wzorce zachowań członków organizacji zależą przede wszystkim od strategii i celów organizacji, ale także od stereotypów kulturowych, w tym głównie w działalności motywacyjno-regulacyjnej kierownictwa.

Inny autor, M. Pęcherski uważa, że kultura organizacyjna oznacza określony stopień świadomego udziału ludzi w funkcjonowaniu instytucji i realizowaniu przez nią jej celów społecznych³⁴. Według tego autora o kulturze organizacyjnej można mówić tylko w odniesieniu do ludzi funkcjonujących w określonych organizacjach i instytucjach.

S. Kowalewski i J. Tudrej są przekonani, że kulturę organizacyjną można odnosić do ludzi funkcjonujących w organizacjach (nosiciele kultury organizacyjnej), ale także do struktur organizacyjnych w tym sensie, że

³⁴ M. Pęcherski, Kultura organizacyjna jako element procesu kształcenia. [w:] S. Kowalewski, J. Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985, s.25.

w strukturach tych może znaleźć wyraz kultura organizacyjna ich twórców³⁵.

Liczne doświadczenia potwierdzają tę tezę.

Kulturę organizacyjną rozumie się również jako system wzorców kulturowych wynikających ze zorganizowanego, zespołowego działania ludzi, przyswojonych i zaakceptowanych przez nich, regulujących ich zachowania i warunkujących sprawne funkcjonowanie instytucji³⁶. Kultura organizacyjna stanowi więc określony system wartości i norm, które dotyczą sprawnego działania. Takie myślenie o kulturze organizacyjnej może okazać się przydatne w odniesieniu do SZ, również w działaniach sojuszniczych i koalicyjnych, szczególnie zaś w operacjach połączonych.

Ogólnie biorąc podobny sposób rozumienia *kultury organizacji* spotykamy w literaturze zagranicznej. Najbardziej popularny jest w niej przytaczany już pogląd E.Scheina, że *kultura organizacji* jest wzorem podstawowych założeń, które jakaś grupa (instytucja, organizacja) zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami *zewnątrznej adaptacji* i *wewnętrznej integracji*, i które są zarazem na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom grupy jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związany z tymi

³⁵ S.Kowalewski, J.Tudrej, O istocie kultury organizacyjnej w oświacie. [w:] :] S.Kowalewski, J.Tudrej (red.), *Kultura organizacyjna w oświacie*. Warszawa 1985, s.14-15.

³⁶ Z.Szeloch, *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania*, Cz.II. Warszawa 1987, s. 223-225.

problemami³⁷. Ten sposób rozumienia kultury organizacyjnej będzie nam towarzyszył w kolejnych etapach badań.

W świetle dotychczasowych rozważań zauważamy, że do podstawowych funkcji kultury organizacji należą, m.in., funkcja kultywowanie wzorów i integracji wewnętrznej, ale także funkcja adaptacji i kształtowania właściwych relacji z bliższym i dalszym otoczeniem. Prawdopodobnie od „jakości” kultury organizacyjnej zależy, czy funkcje te wypełniane są w miarę harmonijnie, czy też kosztem którejs z nich. Nie jest to bez znaczenia, jako że wpływa to na funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie przez nią celów. Oczywistym jest, że funkcja osiągania celów przez organizację (instytucję) nie może być zaniedbywana. Bez tego trudno było by mówić o organizacji. Uwaga ta dotyczy oczywiście organizacji, które mają dosyć wyraźnie określone cele. Trudno było by powiedzieć, że w pierwszej dekadzie XXI wieku można to w pełni odnieść do sił zbrojnych, w tym również do naszej armii.

Kultura organizacyjna, będąc jednym z elementów organizacji, podobnie jak jej strategia czy struktura, może przyczyniać się do „odnalezienia się”, danej organizacji czy instytucji w turbulentnym otoczeniu, a tym samym do zwiększenia wartości organizacji. Deficyt kultury organizacyjnej lub jej dysfunkcyjny charakter może prowadzić do strat i zagrożenia bytowi danej instytucji czy organizacji. Dlatego też świadome tego faktu organizacje

³⁷ E.H.Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji.[w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989. s.61.

zmierzają do takiego jej kształtowania, aby jak najlepiej wspomagała ona ich funkcjonowanie.

Jak już wspomniano, w literaturze przedmiotu popularne jest rozumienie kultury organizacyjnej w ujęciu E.Scheina. Według tego autora kultura organizacji funkcjonuje na trzech poziomach. Są to poziomy: a/ podstawowych założeń; b/ norm i c/ wartości oraz symboli. W jakimś stopniu założenia te można odnieść także do kultury dowodzenia. Staraliśmy się to wykorzystać w II etapie badań.

Warto jednak pamiętać, że termin kultura organizacyjna zarezerwowany jest również dla głębszej, nieświadomej warstwy tzw. pierwotnych podstaw zachowania i dla przekonań wyznawanych przez wszystkich członków organizacji, które przejawiają się spontanicznie i istnieją "same przez się". Te pierwotne podstawy i przekonania są wyuczonymi reakcjami ukierunkowanymi na przetrwanie i bezpieczeństwo grupy w jej środowisku zewnętrznym, ale także na integrację wewnętrzną oraz w miarę sprawne wykonywanie zadań i wypełnianie stojących przed organizacją funkcji.

Znaczenie tych pierwotnych podstaw w zachowaniu grup i organizacji może być wykryte jedynie metodą badań psychoanalitycznych, a to już wykracza poza możliwości zespołu badawczego. Nie mniej jednak jakieś „refleksy” tychże pojawiały się w zebranych przez nas materiale empirycznym.

Ten głębszy poziom kultury organizacyjnej, którym są owe pierwotne podstawy, należy odróżniać od "artefaktów" i "wartości", które są zewnętrznymi

przejawami kultury, a nie jej trzonem. W tym znaczeniu kultura organizacyjna może być traktowana jako element tożsamości. Jednak elementem tak rozumianej kultury organizacyjnej są również wartości, które w naszych badaniach zostały uwzględnione.

Zdaniem P.Sztompki "... wartości wskazują, do czego ludzie powinni dążyć, a *normy* - jak powinni do tego dążyć"³⁸. Również to stwierdzenie jest praktycznie użyteczne w trakcie opracowywania narzędzi badawczych.

Nie można wszakże nie wspomnieć, że chociaż wartości stanowią jedną z „warstw” kultury organizacyjnej (nazwijmy je raczej elementem kultury organizacyjnej), to jednak kultura organizacyjna może być postrzegana jako istotna wartość danego podmiotu, jako jego wartość autoteliczna. Refleksja ta może mieć szczególne znaczenie dla sił zbrojnych i ich elementów, patrząc na to zagadnienie z punktu widzenia morale³⁹, traktowanego jako jeden z elementów potencjału bojowego, ale także dla sprawności i efektywności funkcjonowania SZ i ich poszczególnych elementów.

Scharakteryzowane wyżej pokrótce elementy kultury organizacyjnej przyczyniają się do wytworzenia specyficznej atmosfery instytucji czy organizacji kształtują stosunki, które występują pomiędzy uczestnikami

³⁸ P.Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Kraków 2002, s.259.

³⁹ M.Cieślarczyk, Psychospołeczne i prakseologiczne aspekty i uwarunkowania morale kadry zawodowej JW. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1994.

organizacji, uczą reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od innych⁴⁰.

Kultura organizacyjna spełnia dwie, najogólniej traktowane grupy funkcji. Pierwsza z nich dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym. Realizując je uczestnicy organizacji, często za sprawą lidera (dowódcy, kierownika) muszą osiągać porozumienie w zakresie spraw strategicznych.

Druga grupa funkcji dotyczy problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. Funkcje te pomagają przezwycięzać wewnętrzną niepewność. Kultura organizacji oferując określoną wizję zwiększa predykcję zachowań organizacyjnych bez potrzeby szczegółowych uregulowań. Zagadnienia te uwzględnialiśmy w II etapie badań. Razem z problematyką przywództwa poświęcimy im więcej miejsca w III etapie badań.

Kultura organizacji spełnia również określone funkcje szczegółowe⁴¹: wyznacza granice organizacji; zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości; ułatwia angażowanie się w coś więcej niż tylko interesy własne; zwiększa stabilność systemu społecznego; jest mechanizmem wyjaśniającym i kontrolnym, który kształtuje postawy oraz zachowania pracowników oraz mechanizmem, który nimi kieruje.

⁴⁰ T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa 2002.

Przytoczone wyżej funkcje kultury organizacyjnej mogą być traktowane jako pozytywne z punktu widzenia organizacji, ale i pracownika. Kultura organizacyjna prowadzi bowiem do większego zaangażowania w sprawy organizacji oraz przyczynia się do większej konsekwencji w postawach pracowników. Natomiast z punktu widzenia pracownika, kultura wskazuje mu, w jaki sposób ma postępować, oraz co jest ważne.

Do podstawowych cech stanowiących o istocie kultury organizacji należą⁴²: innowacja i podejmowanie ryzyka - stopień zachęcania pracowników do innowacji i podejmowania ryzyka; zwracanie uwagi na szczegóły - stopień w jakim oczekiwana jest od pracowników precyzja oraz zwracanie uwagi na szczegóły; nastawienie na wyniki - stopień w jakim przełożeni zwracają uwagę na wyniki, a nie na metody ich uzyskania; nastawienie na ludzi - stopień w jakim przełożeni uwzględniają w podejmowaniu decyzji wpływ wyników na ludzi; nastawienie na zespoły - stopień w jakim praca organizowana jest wokół zespołów; stopień agresywności - stopień w jaki ludzie nastawieni są na rywalizację; stabilność - stopień w jakim działalność organizacji przyczynia się do utrzymania istniejącego stanu rzeczy.

W wyniku oceny organizacji pod kątem tych cech można uzyskać pewien obraz kultury organizacji. Stanowi on podstawę odczuwania oraz wspólnych poglądów członków organizacji na to, jak się w niej postępuje oraz jakie

⁴² E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2000; S.P., Robbins, D.A. DeCenzo, op. cit.

zachowania są oczekiwane. Członkowie organizacji przyjmują pewne zasadnicze założenia dotyczące organizacji i jej związków z otoczeniem, stosunków panujących między członkami organizacji oraz związane z naturą ludzi.

Możliwość dostrzeżenia tych poziomów przez obserwatora uwarunkowana jest stopniem ich wyróżnialności oraz stopniem uświadamiania sobie poszczególnych elementów kultury organizacyjnej przez członków organizacji. Wskazuje to na znaczenie wiedzy, jaką posiadają członkowie organizacji dotyczącej kultury organizacyjnej jako zjawiska społecznego, dla sprawności i efektywności funkcjonowania organizacji, szczególnie zaś w środowisku wielokulturowym. Wiedza ta może być użyteczna zarówno dla potrzeb dydaktycznych, ale również w badaniach kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych i w procesie dowodzenia.

W literaturze przedmiotu dość często pojawia się pogląd, iż każdy z menadżerów, kierowników czy dowódców może poprawić swoje wyniki przez wykorzystanie kultury organizacji zarządzanej w sposób systemowy. Aby mógł tego dokonać powinien jednak najpierw zrozumieć zasady działania swojej organizacji, następnie współpracować ze wszystkimi działami zaangażowanymi w realizację zadań. Te dwie zasady mogą – w jakimś stopniu i zakresie - okazać się przydatne dla współczesnych sił zbrojnych, również w badaniach ich kultury organizacyjnej.

Kultura organizacji wykazuje pewną dynamikę rozwoju, zmienia się i dojrzewa. W związku z tym można zauważyć fazy, zwane też etapami jej rozwoju. W literaturze mówi się o czterech etapach, fazach jej rozwoju. W fazie pierwszej, zwanej *formowaniem założeń kultury*, istotną rolę odgrywa właściciel, założyciel lub reprezentowani przez nich menedżerowie. W tym czasie może występować walka o wpływy, a grupy poszukują własnej tożsamości. Faza druga to *rozwój kultury*. Charakteryzuje się ona budowaniem zespołów i subkultur. W fazie trzeciej zwanej *trwaniem kultury*, stabilizuje się ona, a wraz z nią organizacja. Wtedy to zachowania ludzkie są bardziej precyzyjnie oceniane. Faza czwarta czyli *dojrzałość* charakteryzuje się pełną stabilizacją, silną kontrolą wewnętrzną, koncentracją na utrzymaniu grupy oraz – w jakimś sensie - niechęcią do nowych idei i zmian⁴³. Refleksje te mogą stanowić podstawę do formułowania problemów badawczych w kolejnych etapach badań. Jednym z nich mogłaby być np. próba określenia, jaki etap rozwoju kultury organizacyjnej charakteryzuje badane przez nas struktury organizacyjne SZ, i co z tej obserwacji może wynikać?

Prowadząc badania kultur organizacyjnych zwraca się również uwagę na ich *profile i rodzaje*. Istnieje wiele profili kultur organizacyjnych, które w literaturze przedmiotu są bardziej lub mniej precyzyjnie scharakteryzowane. Jedno z możliwych rozróżnień przedstawiono w tabeli 1, w której przedstawiono różnice między kulturami organizacji zarządzanych tradycyjnie i

43 L. Zbiegień-Maciąg, op. cit.

systemowo. W literaturze wymienia się kilka typów (profilu) kultur organizacyjnych. Przytoczmy niektóre z nich. Są to kultury: władzy, roli, zadaniowa, personalna [R.Harrison]; silne, agresywne, innowacyjne, dynamiczne, męskie, ofensywne, konserwatywne, kobiece [Levinson]; twarda, „pracuj ciężko i baw się”, spokojnego działania, trwania i stabilności [T.E. Del, A.A.Keenedy]; innowacyjna, kontroli, działania, harmonii [J.Peters], autorytarna, liberalna, biurokratyczna i innowacyjna [M. Dobrzyński] i inne⁴⁴. Podstawą tych typologii są zazwyczaj cechy uznawane w danym środowisku za istotne, czyli wartości. W związku z tym liczba różnych typologii może być bardzo długa.

W tym miejscu warto nadmienić, że wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych, a nie od przynależności organizacyjnej. Oznacza to, że wraz z momentem zatrudnienia pracownicy wnoszą te wartości do firmy, instytucji, organizacji. Przystosowanie nowych pracowników do organizacji polega na poznaniu praktyk, czyli symboli, bohaterów, rytuałów, a nie wartości jako takich⁴⁵. Nie mniej jednak możemy mówić również o wartościach organizacyjnych. Biorąc to pod uwagę G.Hofstede wyróżnia sześć wymiarów kultury organizacyjnej⁴⁶. Są to:

44 B. Sławecki (recenzje i omówienia), R. C. Cuhna, C.L. Cooper, Czy prywatyzacja wpływa na kulturę przedsiębiorstwa i dobre samopoczucie pracowników? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4. L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wrocław 1998, K. Serafin, Człowiek w organizacji, Katowice 1996.

⁴⁵ op.cit.s.271.

⁴⁶ G.Hofstede, Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, Warszawa 2000, s.278.

1. Orientacja na zachowanie procedur - orientacja na osiągnięcie wyników (priorytet procedur - priorytet wyników);
2. Troska o pracowników - troska o produkcję;
3. Przynależność (przewaga więzi emocjonalnych - uzup. M.C.) - profesjonalizm (gminność - cechowość), czyli przewaga więzi funkcjonalnych (uzup.- M.C.);
4. System otwarty - system zamknięty;
5. Luźna kontrola - ścisła kontrola;
6. Normatywność - pragmatyzm.

Każdy z proponowanych przez Hofstede wymiarów kultury organizacyjnej nie należy jednak, jak się wydaje, traktować alternatywnie (np. normatywność w opozycji do pragmatyzmu), lecz raczej w określonych proporcjach między nimi, co pozwoliło by dokonywać ich empirycznego pomiaru przy pomocy odpowiedniej skali.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że kultury organizacyjne i kultury narodowe rządzą się odmiennymi prawami. W literaturze przedmiotu różne też wymienia się wymiary kultur narodowych, w porównaniu z przedstawionymi wyżej wymiarami kultur organizacyjnych. Przypomnijmy więc za G.Hofstede zasadnicze wymiary kultur narodowych⁴⁷. Są to:

1. Dystans władzy (od małego do dużego);

⁴⁷ G.Hofstede, op.cit. s.51.

2. Kolektywizm i indywidualizm;
3. Kobiecość i męskość;
4. Unikanie niepewności (od słabej do silnej);
5. Orientacja długo- i krótkoterminowa.

Nie można wykluczyć, że dopiero nałożenie na siebie „siatki” typów kultur narodowych i „siatki” typów kultur organizacyjnych pozwala lepiej postrzegać i dokładniej, bardziej realnie opisywać fenomen kultury organizacyjnej. Warunek ten, jak się wydaje, w większym stopniu spełnia typologia zaproponowana przez Cz. Sikorskiego⁴⁸. Wymienia on cztery zasadnicze rodzaje kultur organizacyjnych, czyli:

- A/ kulturę dominacji;
- B/ kulturę rywalizacji;
- C/ kulturę współdziałania;
- D/ kulturę adaptacji.

Typologia ta wydaje się być przydatna w naszych badaniach. Nie oznacza to jednak, że w trakcie badań pilotażowych (2004 rok) nie staraliśmy się poznać użyteczność innych, spotykanych w literaturze typologii kultur organizacyjnych po to, aby znaleźć najbardziej odpowiednią do badania i opisywania fenomenu kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych.

⁴⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.

Warto w tym miejscu zauważyć, że spośród wymienionych wyżej rodzajów kultury organizacyjnej w czystej postaci nie występuje jednak żadna z nich. Chodzi o to, że każdy z tych typów kultury organizacyjnej charakteryzuje się określonymi, dominującymi cechami, zróżnicowanymi elementami i warunkami rozwoju. Inne też odpowiadają mu strategii zarządzania. Oczywistym jest, że powoduje to określone skutki organizacyjne i społeczne.

Dla naszych badań użyteczne mogą okazać się również poglądy Ch.B.Chandy⁴⁹ na różne aspekty (wymiary) kultury organizacyjnej. Autor ten uważa, że *kultura organizacyjna jest efektywnym instrumentem kształtującym zachowania się ludzi w organizacji*. Sprzyja ona bowiem tym zachowaniom, które przybliżają ludzi do osiągnięcia przez nich zarówno swoich osobistych celów, jak i celów organizacji. Jest to jedna z istotnych funkcji kultury organizacyjnej, także dla sił zbrojnych.

Zdaniem Ch.B.Chandy`ego poszczególne aspekty kultury organizacyjnej możemy określić udzielając odpowiedzi na następujące pytania:

Po pierwsze - jakie postawy osobiste są dozwolone w organizacji, jakie są preferowane, jakie tolerowane a jakie „zwalczone”? W odniesieniu do sił zbrojnych, a w nich różnych rodzajów SZ, może to być np. pytanie o relacje między zdyscyplinowaniem a pomysłowością, inicjatywą i zaradnością;

⁴⁹ H.B.Chandy, Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management – Development – Methoden, Zeitschrift für Organization 1978 nr 7., s.401-404.

w stosunku do wszystkich, zawsze i wszędzie, czy też w określonych sytuacjach? A może w jakim stopniu i zakresie bezwzględne podporządkowanie, a w jakim inicjatywa? Są to bardzo trudne pytania, co nie oznacza, że nie należy ich stawiać. Dotykamy bowiem w tym momencie istotnych elementów a zarazem wyznaczników kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych - ogólnie biorąc - ale także w ich poszczególnych elementach.

Po drugie - jest to pytanie, jaką wartość przypisuje się regułom i procedurom? Problem ten ma szczególne znaczenie dla sił zbrojnych z punktu widzenia funkcjonowania ich systemów dowodzenia, szczególnie na ćwiczeniach i w działaniach bojowych.

Po trzecie wreszcie - jest to pytanie, czy reguły i procedury są tak samo ważne jak rezultaty działań?

Po czwarte - jakie znaczenie ma *jakość* produkcji (w odniesieniu do środowiska cywilnego), oraz *jakość* działań i ich efekty (w siłach zbrojnych)?

Po piąte - chodzi o to, jaką wartość przywiązuje się do etyki, a jaką do zysku? Problem ten można odnieść również w jakimś sensie do sił zbrojnych i ich działań, szczególnie zaś działań bojowych, kiedy ujawnia się taki lub inny stosunek do człowieka w relacjach: zadanie - "koszty". Mówiąc o „kosztach” zwracamy uwagę na takie kwestie, jak poziom dbałości o żołnierza, o jego zdrowie i życie, warunki wykonania zadań, itp. W różnych kulturach odpowiedzi na to pytanie mogą być zróżnicowane, o czym świadczą zarówno

doświadczenia z II wojny światowej, jak również ze współczesnych konfliktów zbrojnych.

Miarą wysokiej kultury organizacyjnej osób kierujących organizacją jest, między innymi, posiadanie umiejętności myślenia strategicznego, uwzględniającego nie tylko określoną wizję⁵⁰ i misję, ale również przewidywanie skutków podejmowanych decyzji i działań postrzeganych w ich wymiarze społecznym, a konkretnie w sferze świadomości. Ta ostatnia refleksja może dotyczyć np. morale żołnierzy którzy wiedzą, że dowódca dba o nich, albo też traktuje ich jak przysłowiowe „mięso armatnie”. Są to elementy szeroko rozumianej kultury dowodzenia, które znajdują egzemplifikację nie tylko w rozważaniach historycznych, ale również we współczesnych działaniach zbrojnych.

Ważny elementem kultury organizacyjnej, szczególnie w siłach zbrojnych, jest tzw. wyczuwanie czasu, co wiąże się z jego usytuowaniem wśród innych wartości. Element ten dosyć wyraźnie uwidacznia się w zależności od rodzaju kultury organizacyjnej w typologii zaproponowanej przez Cz. Sikorskiego.

Ogólnie można stwierdzić, że wymienione przez Cz. Sikorskiego rodzaje (typy) kultur organizacyjnych odpowiadają kolejnym etapom rozwoju cywilizacyjnego. W jakim stopniu ta ogólna konstatacja dotyczy kultur

⁵⁰ C.Pupin, I.M.Kobi, M.A.Wieterich, Unternehmenskultur basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die orientierung, Bern 1985 nr 85.

organizacyjnych w siłach zbrojnych będziemy mieli okazję przekonać się już w II etapie badań.

Na zakończenie tej części rozważań jeszcze jedna refleksja. Chodzi o to, że szybkość zmian zachodzących w otoczeniu instytucji i organizacji rzutuje na charakter adaptacji, co wiąże się z lękiem i napięciami społecznymi, nie sprzyjającymi wysokiemu morale. Społeczeństwa szukają środków ratowania się przed coraz większą zmiennością oraz ciągłym przystosowywaniem się do środowiska ludzi i rzeczy. Do głównych sił kształtujących społeczeństwo informacyjne należą: polityka struktur ponadnarodowych i poszczególnych państw, postęp technologiczny i techniczny, zmiany struktur gospodarczych oraz grupy interesów, w tym między innymi producenci sprzętu informatycznego.

Przewiduje się, że organizację XXI wieku będzie cechować odpowiedzialność, niezależność, ryzyko i niepewność. Spowoduje to, że zmianie ulegać będzie również kultura organizacji. Zmieni się bowiem, w jakimś stopniu, tradycyjna dyscyplina. W nowym modelu kultury organizacyjnej, między innymi, istotne będzie: ustalenie od kogo będzie uzależnione funkcjonowanie organizacji oraz zaspokojenie jego potrzeb lepiej od pozostałych, traktowanie każdego członka organizacji jako specjalisty, który będzie brał całkowitą odpowiedzialność za swoje działanie, większa swoboda i autonomia działania, wysoka fachowość

oraz inicjatywa pracowników⁵¹. W jakimś stopniu znajdzie to również odzwierciedlenie w siłach zbrojnych.

Z badań wynika, że coraz większą rolę, również w siłach zbrojnych, odgrywa kultura kapitału intelektualnego, która odznacza się kreacją i rozwojem pracowników inteligentnych uzdolnionych, posiadających profesjonalną wiedzę, przełożoną na umiejętności decydowania i kreatywne rozwiązywanie zadań. Ważną rolę, wspierającą rozwój kultury organizacji i instytucji pełnią standardy jakości, stosowane podczas zarządzania poprzez jakość oraz te, które służą głębokim przekształceniom strukturalnym procesów. Ich wdrażanie prowadzi do uruchamiania kreatywnych postaw i inteligencji emocjonalnej uczestników organizacji. W jakimś zakresie znajduje to odzwierciedlenie we współczesnych siłach zbrojnych.

Turbulencja otoczenia sprawia, że współczesne siły zbrojne powinny być organizacją elastyczną. Według J. Brilmana organizacja taka szybko reaguje na zmiany w otoczeniu i nadąża za nimi, występują w niej krótkie procesy decyzyjne (płaska struktura, delegowanie uprawnień), personel jest przygotowany do zmian⁵². Funkcjonując w zmiennym otoczeniu (niekiedy poza granicami kraju), żołnierze mogą występować w nietypowych rolach nie będąc do nich właściwie przygotowanymi.

⁵¹ F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998.

⁵² J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002.

Nowoczesna technologia nie wystarcza do ukształtowania atmosfery sprzyjającej integracji pracowników. Wysoka ranga kapitału ludzkiego w zmieniających się warunkach powinna kierunkować decyzje przełożonych na rozwój sił zbrojnych z myślą o podwładnych. Dlatego też kultura organizacyjna sił zbrojnych powinna stać się przedmiotem badań i obszarem strategicznych decyzji kierowniczej kadry sił zbrojnych.

2.2. Zmienne, warunkujące poziom i charakter kultury organizacyjnej

Wyniki badań uzyskane w I etapie (2003) pozwoliły stwierdzić z pozoru dość banalny fakt, że kultura organizacji nie funkcjonuje w oderwaniu od rzeczywistości⁵³. Mają na nią wpływ zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne. Należą do nich: typ otoczenia, elementy społeczne (kultura osobista pracowników, cele organizacji, styl kierowania, stosunki międzyludzkie), elementy organizacyjno-techniczne (struktura organizacji, organizacja pracy, wyposażenie stanowisk, metody pracy, środowisko pracy) oraz pracownicy (poziom intelektualny, kwalifikacje zawodowe, postawy, motywacje)⁵⁴. Szczęólnego znaczenia nabiera to w dobie postępującej globalizacji i cywilizacji informacyjnej. Prowadzą one do znacznego ujednolicania wzorców kierowania i dowodzenia. Chodzi o zorganizowane oddziaływanie realizowane w wyniku łączenia się i tworzenia ponadnarodowych

⁵³ Pozorna oczywistość tego stwierdzenia powoduje, że zbyt często o tym zapominamy.

⁵⁴ W. Bańka, Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Toruń 2000.

instytucji o zasięgu kontynentalnym. Siłą sprawczą rozwoju globalizacji są głównie wysoko wykwalifikowani przedsiębiorcy, menedżerowie – realizatorzy, którzy projektują i wdrażają wysokiej klasy rozwiązania techniczne zasadniczo w kilku najważniejszych obszarach, do których, m.in., należą mikroelektronika, rozwój produktów inżynierii materiałowej, informatyka, robotyzacja, automatyka, alternatywne i odnawialne źródła energii, biotechnologia oraz nowe rozwiązania w organizacji i zarządzaniu procesami pracy i produkcji, ale także prowadzenia działań zbrojnych.

Tutaj również obok siebie funkcjonują ludzie o odmiennych kulturach narodowych⁵⁵, kiedy to zadaniem kierownictwa jest pogodzenie sprzecznych tendencji - podtrzymywania i kultywowania dominujących wartości organizacji przez jej pracowników, przy jednoczesnym zachęcaniu ludzi do tolerowania oraz akceptowania różnic kulturowych⁵⁶.

Według R. Poppera zderzenie kultur niekoniecznie musi prowadzić do konfliktów i wyniszczenia⁵⁷. Wśród cech, które są istotne dla dobrej współpracy w organizacji wymienia się: wyrazistość rozwiązań, pewną skalę ich rozwiązań, dokładne i przekonujące uzasadnienie, wskazanie pozytywnych i ujemnych skutków zmiany oraz wpływ zmian w kulturze na motywację do pracy i służby. Dla kierowania zespołami ludzkimi istotna jest silna kultura (posiadająca

⁵⁵ W.M., Grudzewski, I. Hejduk., Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 1.

⁵⁶ S.P. Robbins, op. cit.

⁵⁷ K.R. Popper, W poszukiwaniu lepszego świata, Warszawa 1997.

zarówno zalety jak i wady) konsekwentnych działań⁵⁸. Kultura ta może zarówno sprzyjać zmianom, jak również może skutecznie je blokować. Generalnie jednak, jak się wydaje, tempo i charakter zmian kultury organizacyjnej stanowi wypadkową dwu grup czynników: istniejących wewnątrz organizacji (nazwijmy je czynnikami endogennymi) i czynnikami zewnętrznymi – egzogennymi.

W dotychczasowych analizach główną uwagę skupiliśmy na czynnikach wewnętrznych, endogennych. One były głównie przedmiotem naszego zainteresowania w II etapie badań w 2004 roku. Szczególną uwagę poświęciliśmy w nich elementom kultury dowodzenia, jako swoistego jądra kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych. W kolejnych etapach badań zamierzamy rozpoznawać i opisywać czynniki egzogenne, funkcjonujące w bliższym i dalszym otoczeniu badanych struktur organizacyjnych sił zbrojnych.

Przedstawione wyżej refleksje teoretyczne, stanowiące swoistą syntezę efektów pracy w I etapie okazały się przydatne przy konstruowaniu narzędzi badawczych niezbędnych do przeprowadzenia badań w II i III etapie, ale także w czasie analizy i interpretacji wyników badań empirycznych prezentowanych w kolejnym rozdziale.

⁵⁸ A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi*, Warszawa 2002.

Rozdział 3

KULTURA ORGANIZACYJNA I KULTURA DOWODZENIA W BADANYCH INSTYTUCJACH I JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

3.1. Niektóre wyznaczniki sytuacji zawodowej kadry

Aby określić, w jaki sposób kultura organizacyjna i jej element – kultura dowodzenia - wpływają na funkcjonowanie pododdziałów i oddziałów oraz na uzyskiwane przez nie efekty, w badaniach pilotażowych przyjęto kilka punktów odniesienia umożliwiających podjęcie takiej próby. Tymi „punktami odniesienia”, będącymi w miarę zobiektywizowanymi, jednak „miękkimi” wyznacznikami efektów osiąganych w służbie, były: stan zadowolenia kadry z miejsca służby, poziom aktywności służbowej badanych i ocena atmosfery służby (pracy) w pododdziale (komórce organizacyjnej). Te „miękkie” czynniki wywierają jednak duży wpływ na czynniki bardziej „twarde”, takie jak poziom wyszkolenia i dyscypliny, zwartość pododdziałów i oddziałów oraz inne elementy, składające się na efekt finalny, jakim jest potencjał bojowy pododdziałów i oddziałów.

W badaniach właściwych (2005) bardziej „twardymi” punktami odniesienia dla oceny wpływu kultury organizacyjnej i jej elementu – kultury dowodzenia na uzyskiwane przez pododdziały i oddziały efekty będą: oceny z ćwiczeń i inspekcji oraz inne jeszcze, w miarę zobiektywizowane wyznaczniki osiąganych efektów działalności służbowej. Tymczasem zatrzymajmy się przy

wymienionych wyżej, tzw. „miękkich” punktach odniesienia przydatnych przy ocenie wpływu kultury dowodzenia na funkcjonowanie pododdziałów i oddziałów. Należą do nich wspomniany już stan zadowolenia kadry z miejsca służby, poziom deklarowanej aktywności służbowej badanych, a także ocena atmosfery służby (pracy) w pododdziale (komórce organizacyjnej).

3.1.1. Stan zadowolenia badanych z miejsca służby

W objętych badaniami jednostkach i instytucjach wojskowych kadra w większości (około 3/4) wyraża zadowolenie z miejsca pracy (służby). Jednak gros kadry stwierdza, że jest to zadowolenie umiarkowane, wyrażane poprzez kategorię - "raczej zadowoleni".

Średnio co piąty z respondentów nie jest zadowolony z jednostki (instytucji) w której pracuje (służy), a co siódmy z pododdziału (komórki organizacyjnej). Generalnie jednak opinie zadowolonych dosyć wyraźnie przeważają nad niezadowolonymi. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Stan zadowolenia badanych z miejsca służby (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Bardzo zadowolony	Raczej zadowolony	Raczej nie zadowolony	Niezadowolony	Trudno powiedzieć
W jednostce	16,1	59,4	14,1	7,8	2,7
W pododdziale	20,0	57,6	11,7	6,1	4,5

Ogólnie biorąc badana kadra jest bardziej zadowolona ze służby w swoim pododdziale niż w jednostce wojskowej. Przedstawione wyżej dane mogą być odczytywane jako optymistyczne jeśli nie uwzględni się sytuacji na rynku pracy w naszym kraju.

Badania empiryczne, ale i założenia teorii wskazują na istnienie zależności między zadowoleniem z miejsca pracy i służby a poziomem aktywności służbowej, poziomem zaangażowania w służbie.

3.1.2. Poziom aktywności służbowej kadry

Jednym z wyznaczników stanu satysfakcji zawodowej kadry jest jej poziom aktywności w służbie (pracy). W badanym środowisku określany on jest najczęściej jako *średni*, co może wskazywać na istniejące w tym zakresie rezerwy. Taką opinię wyraża około 40% kadry. Nieco niższy odsetek badanych określa poziom zaangażowania kadry pododdziału w realizację zadań służbowych jako wysoki, a częściej niż co dziesiąty nawet jako bardzo wysoki. Nie mniej jednak kilka procent respondentów określa poziom zaangażowania służbowego kadry w macierzystym pododdziale (komórce organizacyjnej) jako niski i bardzo niski. Szczegółowe dane na ten temat zawiera tabela 2.

Tabela 2. Opinie o zaangażowaniu kadry w swoim pododdziale (komórce organizacyjnej) podczas realizacji zadań służbowych (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Bardzo wysokie	11,7
Wysokie	39,5
Średnie	40,5
Niskie	4,5
Bardzo niskie	1,7
Trudno powiedzieć	2,1

Poziom aktywności służbowej stanowi jeden z wyznaczników poziomu satysfakcji zawodowej. Z jednej strony jest on efektem splotu różnych czynników, w tym również wpływu kultury organizacyjnej i jej elementu – kultury dowodzenia; z drugiej strony zaś to właśnie od poziomu aktywności kadry zależą uzyskiwane przez pododdziały i oddziały wyniki, kumulujące się w efekcie finalnym w postaci potencjału bojowego. Istotnym wyznacznikiem oceny sytuacji w miejscu pracy są oceny atmosfery w instytucji czy w jednostce.

3.1.3. Atmosfera w miejscu służby

Na stan zadowolenia ze służby (pracy) i poziom aktywności służbowej kadry w jednostkach i instytucjach wojskowych wpływa szereg czynników, do których niewątpliwie należy atmosfera w miejscu służby. Zależy ona w dużym stopniu od kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia. Atmosfera pracy (służby) może stymulować aktywność zawodową kadry przyczyniając się

jednocześnie do poczucia satysfakcji z pracy, albo też przynosić skutki odwrotne. Pod tym względem sytuacja w objętych badaniami jednostkach jest znacznie zróżnicowana, o czym świadczą dane w tabeli 3. Nie mniej jednak opinie o tym, że atmosfera jest napięta i męcząca, niesprzyjająca współpracy i sprawnemu wykonaniu zadań przeważają nad poglądami, że sprzyja ona współpracy, inicjatywie, aktywności, zaradności i sprawnemu wykonaniu zadań.

Tabela 3. Ocena atmosfery w miejscu służby (pododdziały, komórce organizacyjnej) - dane w %.

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Napięta i męcząca	40,0
Niesprzyjająca współpracy i sprawnemu wykonaniu zadań	36,8
Sprzyjająca współpracy i sprawnemu wykonaniu zadań	38,9
Sprzyjająca inicjatywie, aktywności, zaradności	23,2
Pozwala spokojnie żyć	19,6

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wybierać dwie odpowiedzi.

Uwagę zwraca fakt, że prawie co piąty z badanych (i to głównie w bazach materiałowych) stwierdził, że atmosfera w miejscu pracy (służby) „pozwala mu spokojnie żyć”. Na tym etapie badań trudno jednoznacznie odpowiedzieć, czy jest to czynnik pozytywny, czy wręcz przeciwnie. Nie mniej jednak zebrane w badaniach dane, np. w tabeli 4 pozwalają w jakimś stopniu wnioskować o jej potencjale i „dziarskości”, lub też wskazywać na „zmęczenie materii”.

Ogólnie biorąc dane zawarte w tabeli 4 wskazują, że opinie kadry na ten temat w badanych jednostkach (instytucjach) są znacznie podzielone. Prawie połowa respondentów preferuje sytuacje, kiedy „coś się dzieje”, a co piąty lubi atmosferę „twórczego niepokoju”, a nawet ryzyka (prawie 16%). Wydaje się, że są to wypowiedzi świadczące o „zdrowej” - z punktu widzenia potrzeb wojska – atmosferze służby w tej części jednostek, z których pochodzi kadra wyrażająca takie opinie. Dotyczy te jednak tylko mniej niż połowy badanej kadry.

Tabela 4. Preferowane sytuacje służbowe (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
„Gdy coś się dzieje”	49,1
Twórczy niepokój	21,1
Ryzyko jest nieuniknione	15,7
Spokój, niezmiennosc	47,3
Bez zbędnego ryzyka	30,0

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali dwie odpowiedzi

Uwagę zwraca fakt, że prawie połowa objętej badaniami kadry (47%) „tęskni” za spokojem, niezmiennością i stabilizacją. Mogłoby to świadczyć, że tzw. „zmęczenie materii” jest znaczne, albo o tzw. „grzechu” zasiedziałości. Bardziej prawdopodobna wydaje się jednak ta pierwsza hipoteza. Będą one jednak weryfikowane w kolejnych badaniach.

Należy podkreślić, że prawie co trzeci z kadry deklaruje unikanie ryzyka, co dla wojskowego nie musi być cechą szczególnie pożądaną. Wiadomo bowiem, że nie ma zwycięstw bez ryzyka⁵⁹.

3.2. Style pracy (służby) i style dowodzenia w badanych jednostkach

Z literatury, ale i z badań empirycznych wynika, że jednym z istotnych czynników decydujących o atmosferze pracy (służby) w macierzystej jednostce (instytucji) jest styl pracy, zwany też stylem działania. W wojsku wiąże się on ze stylem dowodzenia.

Na podstawie wyników badań trudno było by powiedzieć, że opisywany przez kadre styl działania w badanych jednostkach wojskowych jest godny popularyzowania. Zdecydowana większość (około 70%) respondentów uważa bowiem, że w ich jednostkach zadania wykonywane są "na wczoraj", a około 45% jest nawet zdania, że dominuje "improwizacja".

Dla średnio co drugiego z kadry bardzo uciążliwy jest także brak precyzji w stawianiu zadań służbowych, a przede wszystkim to, co lapidarnie określa się: "krótkie przygotowanie do wykonania zadania i długie działanie", na które wskazuje prawie 2/3 badanych. Takie przyzwyczajenia i ewentualnie utrwalone nawyki w odniesieniu do sytuacji „bojowych” zdają się nie wróżyć sukcesów.

Nie mniej jednak pojawiają się także inne, rzadziej występujące sposoby działania określane jako "długie, dokładne przygotowanie się do wykonania

⁵⁹ Nie chodzi jednak o ryzykanctwo

zadania i krótkie, sprawne wykonaniu go". Bardzo często doświadcza go prawie 8% badanej kadry, zaś nieco częściej niż co trzeci – często. Jest to efektywnościowy sposób dowodzenia i działania, charakteryzujący podmioty o wysokiej kulturze organizacyjnej. Warto zwrócić uwagę na fakt, że ta grupa kadry, która doświadcza takiego sposobu działania w swojej jednostce (instytucji) i sama je stosuje, jednocześnie pozytywnie ocenia również inne elementy sytuacji zawodowej. Szczegółowe dane, dotyczące opinii kadry na temat dominujących stylów działania w ich macierzystych jednostkach przedstawia tabela 5.

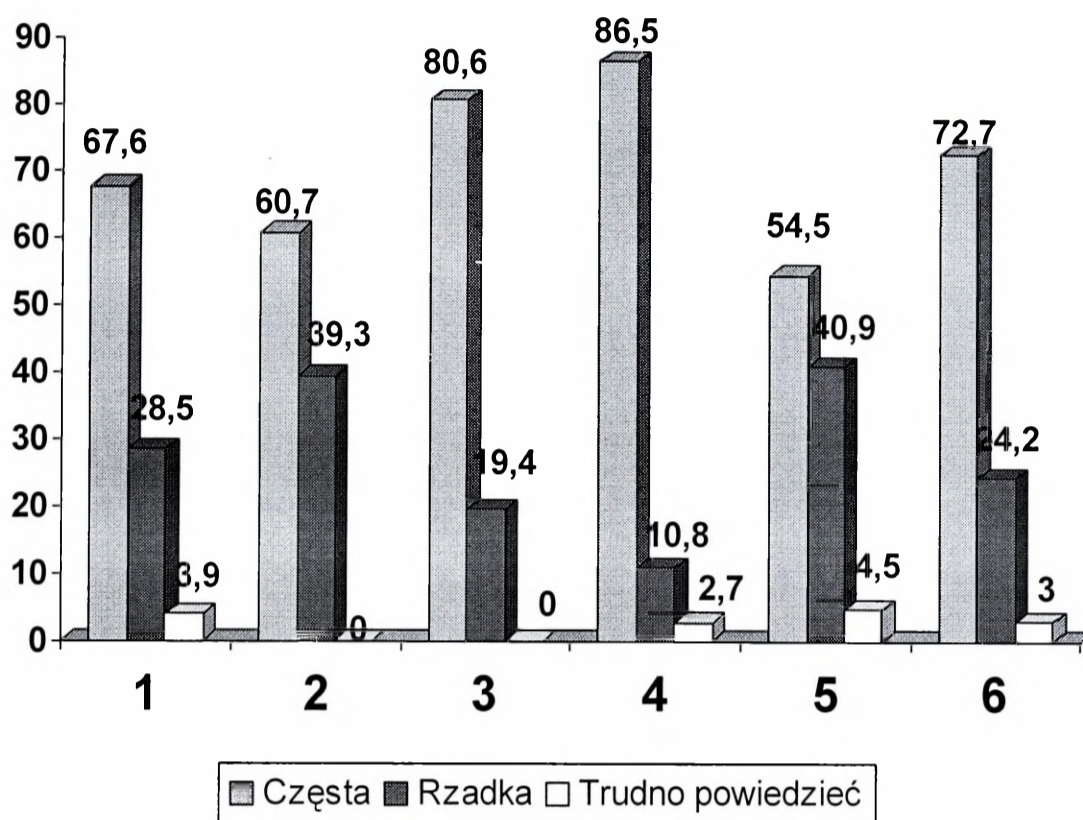
Tabela 5. Opinie kadry o sposobach działania służbowego (stylu pracy i stylu dowodzenia) w macierzystym pododdziale (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko	Nigdy
Dominacja zadań do wykonania „na wczoraj”	36,4	33,9	16,8	10,4	2,5
Brak precyzji w stawianiu zadań służbowych	19,7	30,4	27,3	15,4	7,1
Krótkie przygotowanie do wykonania zadania, długie działanie	18,7	44,3	26,8	8,1	2,0
„Improwizacja”	15,2	30,8	25,5	18,7	9,8
Długie przygotowanie do zadań, krótkie sprawne wykonanie	7,7	35,8	42,2	13,0	1,3

Powyższe dane empiryczne sygnalizują, jak się wydaje, istnienie dosyć poważnego problemu, który w kolejnych etapach badań powinien zostać bardziej szczegółowo rozpoznany i opisany, włącznie z wyjaśnieniem przyczyn istnienia tego problemu. O pilnej potrzebie podjęcia zdecydowanych, ale jednocześnie rozważnych wysiłków dla zmiany tego stanu rzeczy nie trzeba nikogo przekonywać. Jeśli bowiem dominujący styl działania określany jako "krótkie przygotowanie się do wykonania zadania i jego długie wykonywanie" w warunkach garnizonowych „tylko” obniża sprawność, skuteczność i efektywność funkcjonowania osób i struktur organizacyjnych, powodując zarówno określone skutki ekonomiczne, ale i psychospołeczne, to w warunkach „bojowych” skutki takich przyzwyczajzeń i ewentualnych sposobów działania mogą być znacznie poważniejsze.

Zebrane dane empiryczne zdają się wskazywać, że nie wszystkie istniejące w badanych jednostkach elementy stylów pracy i stylów dowodzenia można zaliczyć do skutecznych i efektywnych, o czym mogą świadczyć także dane w tabeli 6. Bardziej szczegółowo zagadnienia te będą analizowane w 2005 roku. Jedną z możliwości takich analiz przedstawiono na poniższym diagramie. Wynika z niego, że zakres występowania tego niekorzystnego zjawiska, jakim jest realizacja zadań „na wczoraj” uzależniony jest od charakteru jednostki (instytucji), ale także od dominującego w niej stylu dowodzenia i sposobu działania, co nie oznacza, że nie jest to zjawisko dosyć powszechnie występujące w badanych jednostkach (instytucjach).

Diagram 1. Częstotliwość występowania zadań „na wczoraj” w zależności od rodzaju jednostki i instytucji (dane w %).



Symbol rodzaju JW (instytucji): 1.Artyleria, 2.Jednostki lotnicze, 3.Jednostki logistyczne, 4.IC MON, 5.Jednostki dowodzenia, 6.Jednostki saperskie

Dokuczliwość tego zjawiska jest szczególnie odczuwana wtedy, kiedy jest ono wyraźnie widoczne w jednostce czy instytucji, której podlegają inne struktury organizacyjne. Wtedy - nawet przy dużym wysiłku podejmowanym w jednostce podległej w celu zapanowania nad tym groźnym zjawiskiem - nie musi to kończyć się powodzeniem.

Taki sposób działania, jak pokazano to w tabeli 5 i na diagramie 1 wywiera zdecydowanie niekorzystny wpływ na całokształt życia i działalności służbowej, w tym również utrudnia upowszechnianie się dowodzenia przez cele. Zakres występowania tego stylu dowodzenia i działania przybliży tabela 6 i tabela 18. Nie jest on jeszcze powszechny, nie mniej jednak optymistycznym

wydaje się to, że częściej niż co czwarty z badanych oświadcza iż jego przełożony precyzyjnie określony cel działania i charakter zadań (27,5%), biorąc pod uwagę realne możliwości wykonania zadania (czas, siły, środki) – (28,4%), a nawet pozostawia podwładnemu możliwość wyboru optymalnego sposobu wykonania zadania (30%).

Tabela 6. Charakterystyka stylu dowodzenia w pododdziale (komórce organizacyjnej) (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Istnieje możliwość dodatkowych pytań związanych z zadaniem, przełożony służy radą i pomocą	38,4
Pozostawiona jest możliwość wyboru optymalnego sposobu wykonania zadania	30,0
Brane są pod uwagę realne możliwości wykonania zadania(czas, siły, środki)	28,4
Precyzyjnie określony cel działania i charakter zadań	27,5
Polecenia wydawane są krótko bez możliwości dodatkowych pytań, i żądanie meldunku po jego wykonaniu	24,5
Formalizm w przekazywaniu poleceń, brak zainteresowania	23,6
Zwrócenie uwagi i docenianie własnej inicjatywy podwładnych	18,9
Kontrola i ocena głównie dokumentów	18,2
Sposób realizacji zadań i wymogi jego przestrzegania są szczegółowo przedstawione	17,0
Pozostawiona całkowita swoboda w działaniu	10,0

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali kilka odpowiedzi

Warto podkreślić, że prawie co piąty z badanych stwierdził, iż jego przełożony *zwraca uwagę i doceniania inicjatywę podwładnych*. Są to – jak się wydaje - swoiste „przyczółki” i elementy nowoczesnych stylów dowodzenia niezbędnych w armii XXI wieku.

Z tabeli 6 wynika także, że w praktyce spotyka się całą gamę różnych stylów dowodzenia, zarówno takich, które kadra przyjmuje z aprobatą, ale także tych, które nie są przez nią akceptowane. W tym zakresie istnieje znaczne zróżnicowanie opinii między jednostkami wojskowymi. Może to wskazywać, że rodzaj jednostki i charakter wykonywanych zadań wywiera wpływ na styl dowodzenia i sposób działania w jednostce. Inny bowiem styl dowodzenia i inna kultura organizacyjna istnieje np. w jednostce saperów, niż w jednostce lotniczej. A nawet w tej samej jednostce lotniczej nieco inny rodzaj dyscypliny i inne elementy kultury organizacyjnej obserwujemy w koszarach (dyscyplina ma wtedy głównie charakter *formalno-funkcjonalny*) niż na płycie lotniska w czasie lotów, kiedy zarówno charakter dyscypliny, ale i inne elementy kultury organizacyjnej nabierają bardziej charakteru *funkcjonalno-formalnego*. Hipotezy te powinny być jednak weryfikowane w kolejnych badaniach.

Nie mniej jednak na styl dowodzenia wpływają również inne czynniki natury obiektywnej, ale i subiektywnej. Spróbujmy je pokrótce scharakteryzować.

Nie ulega wątpliwości, że jednym z megaczynników jest odczuwany od wielu lat w jednostkach *deficyt czasu, sił i środków w stosunku do ilości zadań*

wykonywanych przez jednostkę czy pododdział. Czynniki te nie sprzyjają upowszechnianiu się dowodzenia przez cele, a raczej może przyczyniać się do "konserwowania" starego stylu dowodzenia, zwanego "nakazowo-rozdzielczym", dominującego w jednostkach wojskowych WP w II połowie XX wieku⁶⁰. Nie mniej jednak - jak widać to w tabeli 5 - powoli "przebijają" się także inne style dowodzenia i sposoby działania, sprzyjające podnoszeniu sprawności, skuteczności i efektywności funkcjonowania pododdziałów i oddziałów. Jak wykazują badania WBBS ich załączki można było dostrzec już w ostatniej dekadzie XX wieku. Już wtedy można było zauważyć, jak wiele zależy od osobowości dowódcy i od jego kwalifikacji.

Przeprowadzone przez nas badania i uzyskane wyniki wskazują, że w objętych badaniami jednostkach, ogólnie biorąc, istnieje przekonanie większości kadry (około 60%) o tym, że dominujący styl dowodzenia ogólnie pozytywnie wpływa na atmosferę służby, chociaż częściej jest to wpływ "raczej pozytywny" niż "zdecydowanie pozytywny". Uwagę zwraca jednak fakt, że częściej niż co czwarty żołnierz zawodowy dostrzega niekorzystny wpływ istniejącego w jego jednostce sposobu dowodzenia na atmosferę pracy i służby w jednostce.

Przedstawione wyżej dane można interpretować również w taki sposób, że kadra przyzwyczaja się do tzw. „bieżączki” i sposobu działania „na wczoraj”, i dlatego już te uciążliwości nie robią na niej zbyt dużego wrażenia, już nie

⁶⁰ świadczą o tym dane Wojskowego Instytutu Badań Socjologicznych.

„psują” wyraźnie atmosfery pracy i służby. Gdyby hipoteza ta znalazła potwierdzenie w bardziej szczegółowych analizach statystycznych, to przedstawione wyżej dane powinny być traktowane jako symptom groźnego w swych długofalowych skutkach zjawiska.

W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że pozytywna atmosfera pracy i służby nie jest warunkiem wystarczającym dla sprawności, skuteczności i efektywności działania w wymiarze personalnym i strukturalnym. Należy ją raczej traktować jako warunek niezbędny, a w dłuższym wymiarze czasu – jako warunek konieczny, co nie oznacza jednak, że wystarczający. Dane zawarte w tabeli 3 uświadamiają nam to dosyć dobrze. Jeśli bowiem prawie co piąty z respondentów uważa, że „panująca w jednostkach atmosfera pozwala spokojnie żyć”, to prawdopodobnie nie jest to sytuacja, którą należy oceniać li tylko w kategoriach pozytywnych.

Tabela 7. Opinie kadry o wpływie sposobu (stylu) dowodzenia na atmosferę służby (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Ma wpływ zdecydowanie pozytywny	26,1
Ma wpływ raczej pozytywny	35,3
Ma wpływ raczej negatywny	17,7
Ma wpływ zdecydowanie negatywny	8,5
Nie ma wpływu	2,3
Trudno powiedzieć	10,1

Szczegółowe dane na ten temat wpływu sposobu dowodzenia na atmosferę służby w jego macierzystej jednostce zawiera tabela 7.

3.3. Relacje interpersonalne w miejscu służby

Jednym z istotnych elementów potencjału bojowego pododdziału i oddziału są wzajemne relacje międzyludzkie oraz charakter i stopień integracji wertykalnej (w pionie) i horyzontalnej (w poziomie). Badania wykazują, że relacje między kadrą w badanych jednostkach wojskowych oceniane są raczej pozytywnie (tak uważa prawie co drugi z badanych), albo pozytywnie – na co zwraca uwagę co czwarty z respondentów.

Tabela 8. Relacje między kadrą w miejscu służby (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Pozytywne	24,8
Raczej pozytywne	46,3
Obojętne	21,7
Raczej negatywne	4,1
Negatywne	0,5
Trudni powiedzieć	2,6

Nie można jednak pominąć faktu, że częściej niż co piąty z badanych postrzega te relacje jako obojętne, a około 5% - jako raczej negatywne lub negatywne. Szczegółowe dane na ten temat zawiera tabela 8.

3.4. Preferowany przez kadre wzór osobowy przełożonego

Zarówno literatura przedmiotu, ale i doświadczenia praktyczne wykazują, że kadra zawodowa, nawet ta najmłodsza, posiada ukształtowany jakiś wzór osobowy przełożonego. Wzór ten wpływa: z jednej strony na stosunek do aktualnego przełożonego, z drugiej zaś - kształtuje zachowania i działania danego oficera czy podoficera w jego relacjach z podwładnymi. Badania wykazują, że wzór ten wynoszony jest często ze szkoły oficerskiej lub podoficerskiej. Preferowany przez badanych wzór osobowy przełożonego, wyrażony w dość ogólnych kategoriach, przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Preferowany wzór osobowy przełożonego, szefa (dane w %)

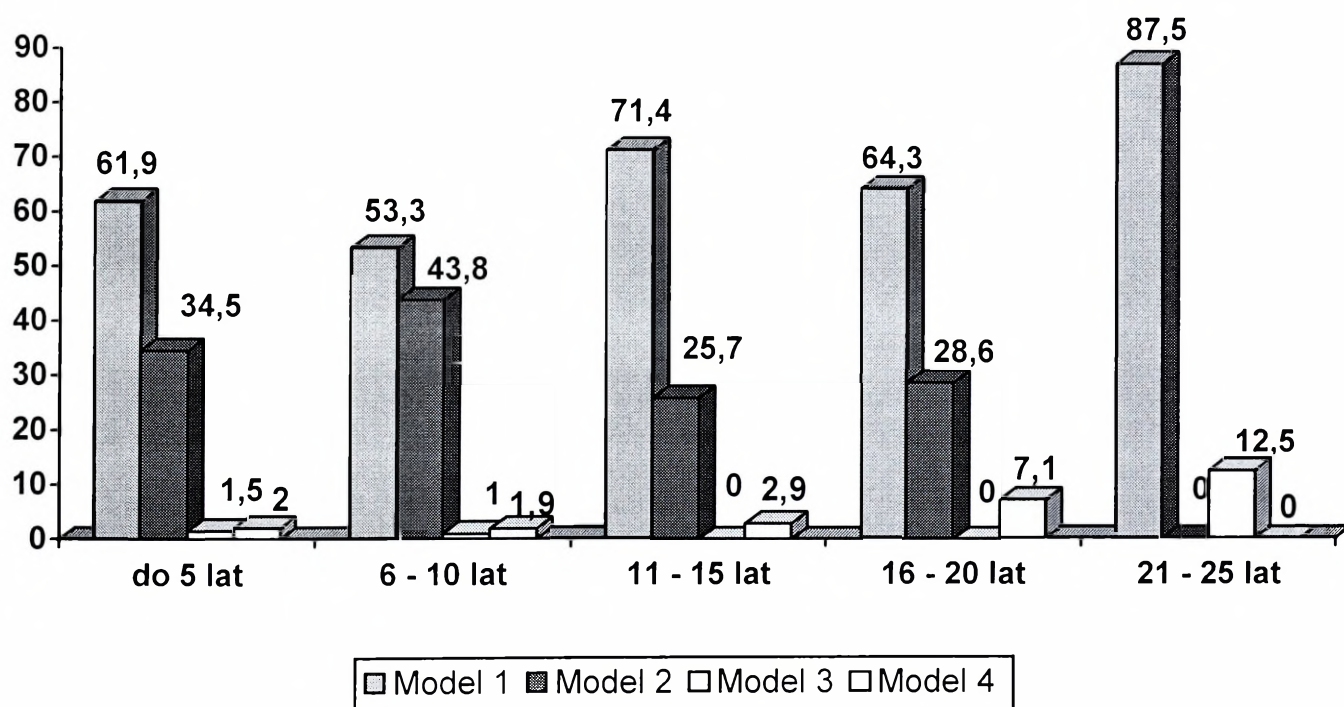
Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Bardzo wymagający, dba o podwładnych, skuteczny w wykonywaniu zadań	60,5
Średnio wymagający, „ludzki” dba o podwładnych, średnio skuteczny	36,2
„Luzak”, zbytnio nie przejmujący się, ze skutecznością bywa różnie	1,2
Inny	2,1

Z tabeli 9 wynika, że w świadomości badanej kadry dominuje, jak się wydaje, "zdrowy" - z punktu widzenia potrzeb armii XXI wieku - model przełożonego. Większość respondentów oczekuje bowiem, że ich przełożony będzie bardzo wymagający, ale jednocześnie dbający o podwładnych oraz

skuteczny w wykonywaniu zadań. Jest to model idealny, ogólnie preferowany przez około 60% badanej kadry.

Jedną ze zmiennych wpływających zróżnicowanie prezentowanych w tabeli 9 preferencji jest staż służby w jednostce. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia diagram 2. Widzimy na nim, jak poszczególne „fale” kadry mogą różnić się w ocenie ogólnych cech przypisywanych „dobremu” przełożonemu. Chociaż na tej podstawie trudno wyprowadzać wnioski ogólne, jako że wymaga to badań na próbie reprezentatywnej, to jednak przedstawionych na diagramie 2 danych nie powinno się lekceważyć.

Diagram 2. Preferowane model ogólnych cech dobrego przełożonego a staż służby wojskowej w jednostce (dane w %)



- Model 1 – Bardzo wymagający, dba o podwładnych, skuteczny w wykonywaniu zadań
- Model 2 – Średnio wymagający, „ludzki” dba o podwładnych, średnio skuteczny
- Model 3 – „Luzak”, zbyt nie przejmujący, ze skutecznością bywa różnie
- Model 4 - Inny

W tabeli 9 i na diagramie 2 przedstawiono opinie badanych na temat pewnych, generalizowanych cech przełożonego, przejawiających się w jego zachowaniach i działaniach w relacjach z podwładnymi, ale także wyrażających stosunek do wykonywanych zadań. W badaniach interesowały nas również inne, bardziej szczegółowe cechy dowódcy, cenione przez badanych oficerów i podoficerów. Przedstawia je tabela 10.

Tabela 10. **Preferowane cechy dowódcy w opiniach badanej kadry**
(dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Odpowiedzialny	77,5
Samodzielny	63,0
Stanowczy, zdecydowany	57,5
Wymagający względem podwładnych	55,7
Przewidujący	55,0
Wytrwały	47,7
Skłonny do podejmowania ryzyka	42,5
Dostrzegający sens służby i czerpiący satysfakcję z pracy	35,0
Polegający na wytycznych przełożonych	5,2
Oczekujący pochwał	3,2
Inne cechy	5,0

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali kilka odpowiedzi

Godny podkreślenia jest fakt, że podstawową cechą dowódcy, cenioną przez ponad $\frac{3}{4}$ badanej kadry jest odpowiedzialność. Również samodzielność ceniona jest przez prawie $\frac{2}{3}$ badanych.

Zaledwie kilka procent respondentów ceni taką cechę przełożonego, jak poleganie li tylko na wytycznych przełożonych i oczekiwanie na ich pochwały.

Niepokoić może fakt, że zaledwie 1/3 badanej kadry docenia przełożonego, który dostrzega sens służby i czerpie satysfakcję z pracy (służby). Na tym etapie badań trudno było by w sposób odpowiedzialny interpretować te obserwacje badawczą. Nie mniej jednak nie powinno się jej lekceważyć.

3.5. Percepcja postaw kadry w środowisku służby

Spośród tzw. miękkich czynników, wpływających na funkcjonowanie kadry w pododdziale (oddziale), ale także na styl dowodzenia i – ogólnie biorąc - kulturę organizacyjną, ważną rolę spełniają postawy służbowe kadry, a szczególnie jej stosunek do zadań, do ludzi i do własnej kariery. Opinie badanej kadry na ten temat przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Opinie badanych o postawach służbowych kolegów w pododdziale (komórce organizacyjnej) (dane w %).

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Dbłość o własną karierę	51,4
Przede wszystkim dbłość o wykonanie zadania	38,9
Umiejętne łączenie dbłości o wykonanie zadań i troski o ludzi	32,5
Przede wszystkim dbłość i troska o ludzi	22,0
Inne	5,5

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali dwie odpowiedzi

Z przedstawionych wyżej danych wynika, że średnio co drugi z respondentów uważa, iż w postawach kadry zawodowej w macierzystym pododdziale (komórce organizacyjnej) najczęściej przejawia się dbałość o własną karierę, a dbałość o wykonanie zadań (prawie 40% odpowiedzi) dosyć wyraźnie przeważa nad dbałością o ludzi (22%).

Godne podkreślenia jest jednak to, że prawie co trzeci z badanych dostrzega w swoim środowisku służbowym umiejętne łączenie dbałości o wykonanie zadań z troską o ludzi. Szczegółowe dane na ten temat zawiera tabela 11.

3.6. Cenione cechy wśród podwładnych

Istotnym wskaźnikiem kultury organizacyjnej i jej elementu – kultury dowodzenia - są cenione przez kadrę cechy żołnierza zawodowego; cechy, które respondenci chcieliby widzieć u swoich podwładnych. Dane na ten temat zawiera tabela 12.

Dane w tabeli 12 wskazują, że najbardziej cenionymi cechami, które badana kadra chciałaby widzieć u swoich podwładnych jest fachowość (profesjonalizm) i umiejętność pracy w zespole, na co zwraca uwagę około 80% badanych. Ciekawe jest również połączenie zdyscyplinowania z osobistą zaradnością i pomysłowością. Jest to – jak się wydaje – interesujący model myślenia, na miarę potrzeb armii XXI wieku.

Tabela 12. Preferowane cechy w doborze podwładnych (dane w %).

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Dobry fachowiec	80,5
Posiadający umiejętność pracy w zespole	78,9
Zaradny, pomysłowy	70,9
Zdyscyplinowany	70,9
Skłonny do podejmowania ryzyka, ale nie ryzykant	47,3
Niepokorny, indywidualista	2,5
Formalista	1,4
Niezdyscyplinowany	1,6
Nie lubiący ryzyka, lubiący pewne sytuacje	4,1

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali kilku odpowiedzi

3.7. Hierarchia czynników (wartości) preferowanych przez badaną kadre w dowodzeniu

Do istotnych elementów kultury organizacyjnej, a w niej kultury dowodzenia, należą wyobrażenia i oceny na temat czynników (w jakimś sensie możemy traktować je jako wartości), wywierających wpływ na preferowany i stosowany styl dowodzenia, a także stymulujących kadre do doskonalenia własnych kwalifikacji w tym zakresie.

Z badań wynika, że tym, co zdaniem respondentów cenią oni najbardziej w dowodzeniu, to wiedza i umiejętność podejmowania trafnych decyzji. Jako bardzo ważne czynniki te traktuje ponad 80% badanej kadry (tabela 12A).

Tabela 12A. Hierarchia czynników (wartości) preferowanych przez badaną
kadrę w dowodzeniu (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Bardzo ważne	Raczej ważne	Raczej nie ważne	Nie ważne	Trudno powiedzieć
Wiedza	82,5	15,6	0,7	0,2	1,0
Umiejętność podejmowania trafnych decyzji	80,8	16,8	1,0	0,7	0,7
Umiejętność rozwiązywania problemów	77,8	19,3	1,2	0,5	1,2
Formułowanie jasnych i zwięzłych rozkazów poleceń	74,2	21,9	1,5	1,2	1,2
Prawdomówność	73,4	19,8	3,0	1,3	2,5
Dobra współpraca z podwładnymi	68,8	26,6	1,9	1,2	1,4
Umiejętność przekazywania wiedzy	68,0	27,1	3,7	0,5	0,7
Operatywność działania	65,4	32,0	1,5	0,2	1,0
Zaufanie do podwładnych	63,1	31,6	2,9	1,5	1,0
Dobra współpraca z przełożonymi	60,9	32,0	3,7	1,2	2,2
Stanowczość	55,7	37,3	3,4	1,2	2,4
Indywidualne ocenianie podwładnych	54,6	37,9	4,1	0,7	2,7
Inne	48,7	25,6	7,7	5,1	12,8

Bardzo wysoko cenione są również takie wartości, jak umiejętność rozwiązywania problemów, formułowanie jasnych i zwięzłych rozkazów i

poleceń oraz prawdomówność. Jako bardzo ważne traktuje je około $\frac{3}{4}$ badanych.

Większość kadry traktuje także jako bardzo ważne zaufanie do podwładnych i dobrą współpracę z nimi. Ta ostatnia wartość jest nawet wyżej ceniona niż dobra współpraca a przełożonymi.

Wymieniano także inne, ważne w dowodzeniu czynniki, wpływające na kulturę dowodzenia, a zarazem stanowiące istotne elementy kultury organizacyjnej w pododdziałach i oddziałach. Szczegółowo przedstawia to tabela 12A.

Warto zauważyć, że na atmosferę w miejscu pracy (służby) oraz na sprawność i skuteczność funkcjonowania osób i struktur organizacyjnych znacząco wpływa względna zgodność hierarchii czynników (wartości) preferowanych przez kadry w dowodzeniu z postrzeganą lub wyobrażaną sobie hierarchią tych czynników u przełożonych. Badania wykazały, że w tym zakresie istnieje w świadomości kadry znacząca rozbieżność, o czym można się przekonać porównując tabele 12A i 12B. Uwagę zwraca przede wszystkim fakt, iż w świadomości badanej kadry funkcjonuje pogląd, że wśród czynników traktowanych jako najważniejsze dla przełożonych w procesie dowodzenia jest, obok wiedzy, także dobra współpraca z przełożonymi. Ten ostatni czynnik wskazywano nawet nieco częściej niż wiedzę.

Tabela 12B. Wyobrażenia badanej kadry o hierarchii czynników (wartości) preferowanych w dowodzeniu przez przełożonych (dane w %).

Kategorie odpowiedzi	Bardzo ważne	Raczej ważne	Raczej nie ważne	Nie ważne	Trudno powiedzieć
Dobra współpraca z przełożonymi	55,1	29,0	6,1	1,4	8,4
Wiedza	54,1	29,6	7,7	2,8	5,7
Umiejętność podejmowania trafnych decyzji	49,3	31,4	7,0	5,3	7,0
Umiejętność rozwiązywania problemów	48,7	30,8	7,9	4,4	8,2
Prawdomówność	46,7	25,6	10,8	5,7	11,1
Operatywność działania	45,6	35,4	9,6	2,3	7,0
Umiejętność przekazywania wiedzy	40,8	36,4	9,1	5,6	8,2
Formułowanie jasnych i zwięzłych rozkazów poleceń	38,4	31,5	14,5	6,4	9,2
Dobra współpraca z podwładnymi	35,8	32,0	10,8	12,8	8,7
Stanowczość	34,7	38,2	11,7	6,4	9,0
Zaufanie do podwładnych	33,7	31,1	13,8	10,0	11,4
Indywidualne ocenianie podwładnych	31,2	38,2	12,0	9,0	9,6
Inne	37,1	22,9	11,4	14,3	14,3

W świadomości badanej kadry istnieje przekonanie, że dobra współpraca z podwładnymi i zaufanie do nich nie należą do najważniejszych czynników,

które ich przełożeni uwzględniają w dowodzeniu. Prawie co czwarty z respondentów uważał nawet, że wartości te (dobra współpraca z podwładnymi i zaufanie do nich) nie są dla przełożonych ważne. Takie wyobrażenia nie sprzyjają dobrej atmosferze służby ani procesom integracyjnym. Trudno było by powiedzieć, że sprzyja to aktywności zawodowej kadry oraz sprawności i efektywności funkcjonowania osób i struktur organizacyjnych, szczególnie w trudnych, kryzysowych sytuacjach. Spróbujmy więc dowiedzieć się, w jaki sposób mogła by zachowywać się badana kadra w trudnych, kryzysowych sytuacjach, opierając się na jej deklaracjach.

3.8. Deklarowane zachowania kadry w sytuacjach trudnych

W trudnych, kryzysowych sytuacjach uwidacznia się jak w soczewce wartość każdego członka zespołu, ale także wartość struktury organizacyjnej. Jakość działania i współdziałania zależy wtedy w dużym stopniu od sposobu myślenia i decydowania. W naszych badaniach staraliśmy się więc również zebrać minimum informacji na ten temat. Deklarowane przez kadrę różne sposoby jej zachowań w sytuacjach kryzysowych przedstawia tabela 13.

Interpretacja zawartych w tabeli 13 danych wymaga uwzględniania wypowiedzi kadry dotyczących także innych zagadnień, ale również dodatkowych analiz statystycznych. Nie mniej jednak przedstawione w powyższej tabeli dane pozwalają zauważyć, że zdecydowana większość respondentów (ponad $\frac{3}{4}$) w trudnych, kryzysowych sytuacjach prawdopodobnie

Tabela 13. Sposoby zachowań w trudnych i nieprzewidzianych sytuacjach służbowych (dane w %).

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń	77,0
Poszukiwanie dodatkowych informacji	48,4
Działanie zgodne z regulaminem	23,6
Ścisłe trzymanie się wytycznych przełożonych	15,7
Oczekiwanie na rozwój sytuacji	15,0
Naśladowanie innych	4,5
Inny sposób	1,1

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali dwie odpowiedzi

będzie korzystać z wcześniejszych doświadczeń, które jednak nie zawsze mogą być adekwatne do nowej i zmieniającej się sytuacji. Dlatego też z uznaniem należy przyjąć deklaracje części respondentów, że w kryzysowej sytuacji średnio co drugi z nich będzie poszukiwał dodatkowych informacji, co – zgodnie z założeniami teorii⁶¹ – stanowi jeden z istotnych warunków radzenia sobie w takich sytuacjach.

W sytuacjach trudnych, niestandardowych, żołnierze poddawani są często presji krzyżujących się wymagań, związanych z pełnieniem określonej roli społecznej. Niektóre z tych wymagań mogą nawet kolidować z osobistymi przekonaniem badanych i z ich hierarchią wartości. W związku z tym

⁶¹ R. Wróblewski, Zarys teorii kryzysu, Warszawa AON 1966; I. Mitroff, C.M. Pearson, Zarządzanie sytuacją kryzysową, Warszawa 1998.

interesowało nas, w jaki sposób w takich sytuacjach mogą zachowywać się respondenci. Opinie badanych w tej sprawie prezentuje tabela 14.

Tabela 14. Postawa badanych w przypadku otrzymania kontrowersyjnych (niestandardowych), niezgodnych z ich przekonaniem poleceń (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Wykonuję, ponieważ służba w wojsku polega na wykonywaniu poleceń	49,6
Wykonuję, z uwagi na konsekwencje w obliczu jego niewykonania	19,0
Poszukuję wsparcia u wyższych przełożonych	15,3
Nie wykonuję, gdyż własne przekonania są silniejsze	9,7
Inne	6,3

Dane w tabeli 14 pozwalają zauważyć, że w sytuacji, kiedy badani oficerowie czy podoficerowie otrzymają kontrowersyjne, niestandardowe zadanie (polecenie), kolidujące z osobistymi przekonaniem i systemem wartości, ich zachowania mogą być zróżnicowane. Najczęściej jednak będzie to zdyscyplinowane wykonywanie otrzymanego zadania, „ponieważ służba w wojsku polega na wykonywaniu poleceń”. Taką opinię wyraża średnio co drugi badany żołnierz zawodowy. Prawie co piąty jest zdania, że będzie musiał to wykonać „z uwagi na konsekwencje w obliczu jego niewykonania”. Co siódmy prawdopodobnie również wykona takie zadanie, jednak najpierw będzie szukał wsparcia u wyższych przełożonych.

Z opinii respondentów może wynikać, że średnio co dziesiąty z uczestniczących w badaniach może mieć kłopoty z wykonaniem

kontrowersyjnego polecenia (zadania), gdy nie pozwalają na to jego własne przekonania.

3.9. Najważniejsze wartości w służbie i pracy

W badaniach staraliśmy się również dowiedzieć, jakie czynniki (egzogenne i endogenne) stymulują aktywność służbową kadry, które z nich są najważniejsze, a które mniej ważne. Respondenci mieli możliwość wyboru więcej jednej odpowiedzi. Ich opinie na ten temat przedstawia tabela 15.

Z badań wynika, że aktywność służbową kadry stymulują cztery główne grupy czynników i dwa czynniki drugoplanowe. Wśród czterech głównych czynników kadra zwraca szczególną uwagę na dwa z nich, to znaczy na:

a/ dostrzegalne efekty własnej pracy;

b/ możliwość stabilizacji zawodowej.

Tabela 15. Najważniejsze wartości w służbie - pracy (dane w %).

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Dostrzegalne efekty własnej pracy	58,9
Możliwość stabilizacji zawodowej	57,7
Wykonywanie pracy zgodnej z zainteresowaniami	50,2
Odpowiednia gratyfikacja finansowa	45,2
Satysfakcja z pozycji eksperta (fachowca) w swojej dziedzinie	37,5
Odpowiednio wysoka pozycja społeczna w środowisku jednostki wojskowej	10,0
Inne	1,1

* Dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani wybierali kilka odpowiedzi

Nie można jednak powiedzieć, żeby te dwa czynniki, chociaż bardzo cenione przez respondentów, miały aktualnie moc szczególnego oddziaływania. Bowiem z efektami pracy (służby) w wielu jednostkach bywa – delikatnie mówiąc – różnie, natomiast pytanie o poziom stabilizacji zawodowej kadry możemy zaliczyć do grupy retorycznych. Prawdopodobnie sytuacja ta powoduje, że aktywność służbowa kadry przedstawia się tak, jak widać to w tabeli 2. Wynika z niej, że co drugi z badanych mówi o dużym i bardzo dużym zaangażowaniu w działalności służbowej, natomiast około 40% twierdzi, że jest ono średnie. Wskazuje to na istnienie pewnych rezerw aktywności zawodowej kadry, których uruchomienie może pozytywnie wpływać na funkcjonowanie pododdziałów i oddziałów oraz na uzyskiwane przez nie efekty.

Wspomniane wyżej dwie grupy czynników, tzn. odczucie dotyczące barku możliwość zwiększania i dostrzegania efektów własnej pracy oraz przedłużający się brak stabilizacji zawodowej mogą powodować, że – jak widać to w tabeli 15 - na drugi plan „spychane” są tak istotne uwarunkowania satysfakcji i aktywności zawodowej, jak wykonywanie pracy zgodnej z zainteresowaniami czy odpowiednia gratyfikacja finansowa. Wstępne analizy wyników badań mogą bowiem wskazywać, że czynniki te nie spełniają dotychczas w sposób zadowalający swojej funkcji stymulacyjnej. Hipoteza ta powinna być jednak weryfikowana w dalszych badaniach.

Konkludując - większa stabilność zawodowa i stwarzanie warunków pozwalających kadrze w większym stopniu dostrzegać efekty swojej pracy i

służby, w tym głównie efekty w sferze szkoleniowej - to dwa podstawowe czynniki, które mogą poprawić stan aktywności i satysfakcji zawodowej badanych.

Nie można wykluczyć, że dobrze może temu służyć również dalsze poszerzanie dowodzenia przez cele, przyczyniające się do podnoszenia poczucia podmiotowości badanej kadry.

3.10. Preferowany przez kadrę sposób dowodzenia

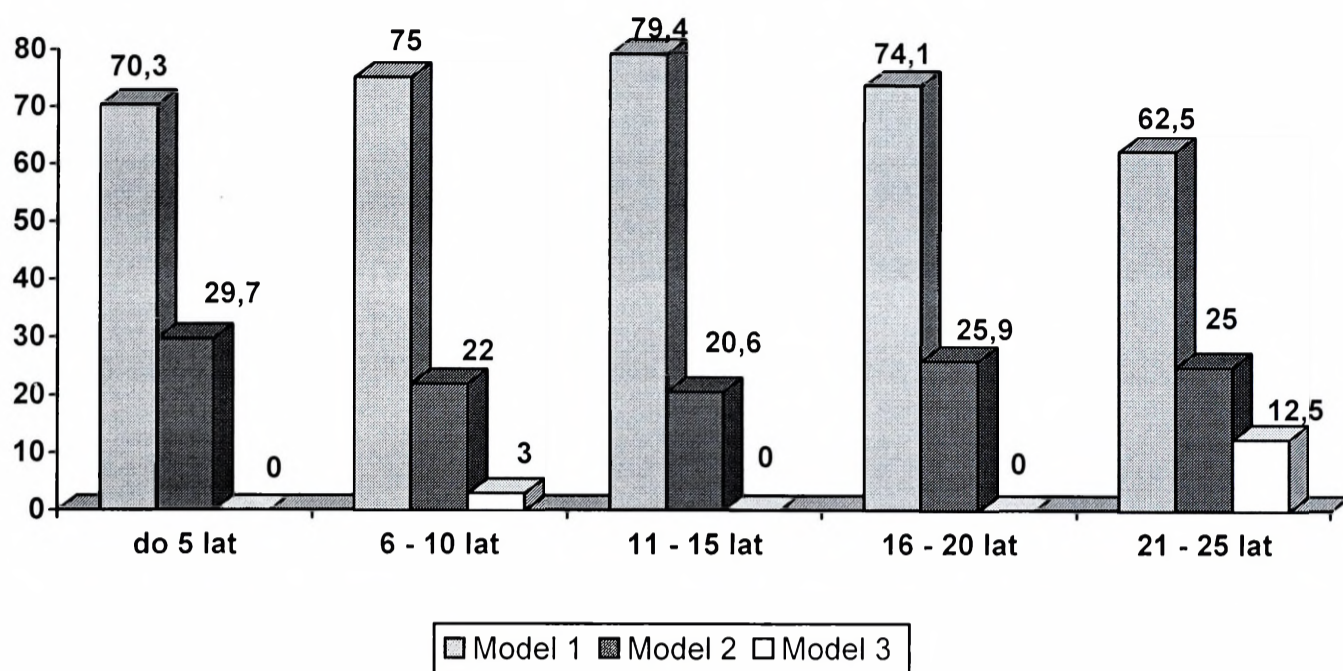
Z badań wynika, że tylko nieco więcej niż co czwarty z respondentów dobrze czuje się na tzw. „krótkich cuglach”, to znaczy wtedy, kiedy od przełożonego otrzymuje dokładne instrukcje jak wykonać zadanie (tabela 16).

Tabela 16. Preferowany przez kadrę sposób dowodzenia (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Posiadanie możliwości wyboru sposobu wykonania zadania (polecenia).	71,6
Otrzymanie dokładnych instrukcji jak wykonać zadanie (polecenie).	27,5
Inne	1,0

Natomiast zdecydowana większość (prawie 72%) woli sytuację, kiedy ma możliwość wyboru sposobu wykonania zadania. Opinie te w stopniu mniejszym niż można się było spodziewać różnicuje staż służby, o czym świadczą dane na diagramie 3.

Diagram 3. Preferowany przez kadre sposób dowodzenia a staż służby wojskowej w jednostce wojskowej (dane w %).



Model 1 – Posiadanie możliwości wyboru sposobu wykonywania zadania

Model 2 – Otrzymanie dokładnych instrukcji jak wykonać zadanie

Model 3 - Inny

Należy podkreślić, iż kadra świadoma jest tego, że styl dowodzenia zależy od rodzaju wykonywanych zadań. Taką opinię wyraża ponad 90% badanych. Szczegółowe dane na ten temat zawiera tabela 17.

Tabela 17. Opinie badanych o wpływie rodzaju wykonywanych zadań na stosowany styl dowodzenia (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Tak	46,3
Raczej tak	43,9
Raczej nie	4,5
Nie	1,9
Trudno powiedzieć	3,3

Warto w tym miejscu zauważyć, że spotykane w literaturze terminy dotyczące stylów kierowania i dowodzenia (autokratyczny, demokratyczny, itd.), ze względu na duży poziom ogólności i specyfikę sił zbrojnych nie wydawały nam się przydatne na potrzeby niniejszych badań. Dlatego też pytanie o to, jaki styl dowodzenia preferują badani przez nas oficerowie i podoficerowie uszczegółowiliśmy biorąc pod uwagę przede wszystkim podstawowe kryteria dowodzenia przez cele. Odpowiedzi respondentów na ten temat przedstawia tabela 18.

Tabela 18. **Stosowane style kierowania i dowodzenia** (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	Opinie badanych
Ustalam cele i sposoby ich osiągnięcia, sam dokonuję podziału pracy	46,5
Ustalam cele, a podwładnych zachęcam do podejmowania decyzji dotyczących sposobu i podziału pracy	39,1
Pozostawiam podwładnym dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań	14,4

Zawarte w tabeli 18 dane mogą wskazywać, że prawie 40% spośród badanej kadry stara się stosować podstawowe zasady dowodzenia przez cele. Dlatego też ustala (lub otrzymuje od przełożonego) cele, natomiast podwładni mają możliwość wyboru najlepszego sposobu wykonania zadania.

Warto również zwrócić uwagę na to, że ta część kadry jednocześnie zachęca swoich podwładnych do samodzielnego podejmowania wysiłku

mającego na celu znalezienie najlepszego sposobu podziału i organizacji pracy. Może to wskazywać, że „przyczółki” dowodzenia przez cele w objętych badaniami jednostkach, przynajmniej w części z nich, są już znaczące.

Nie mniej jednak jeszcze prawie co drugi z respondentów (46,5%) preferuje i praktycznie stosuje najczęściej sposób dowodzenia polegający na tym, że sam ustala sposoby realizacji zadań i osiągnięcia celów, a także sam dokonuje podziału pracy „wyręczając” w tym swoich podwładnych.

Warto jednak wspomnieć, że w zależności od sytuacji, a szczególnie od tego, czy trzeba działać szybko i zdecydowanie, widoczne w tabeli 18 proporcje ulegają zmianie, i to prawdopodobnie w stronę dowodzenia bardziej scentralizowanego. Biorąc pod uwagę to, że w badanych jednostkach zadania bardzo często lub często realizowane są „na wczoraj” (tabela 5), nierzadko w sytuacji deficytu sił i środków, to nie trudno uświadomić sobie, że takie sytuacje nie sprzyjają rozwijaniu i doskonaleniu dowodzenia przez cele. Dlatego też z uznaniem trzeba przyjąć fakt, że pomimo niezbyt sprzyjających, wspomnianych wyżej warunków obiektywnych, sposób dowodzenia przez cele jednak upowszechnia się. Może o tym świadczyć – między innymi - deklaracja prawie 40% badanej kadry, że oni nie tylko sami podejmują próby opanowania sztuki dowodzenia przez cele, ale także starają się zachęcać do tego swoich podwładnych, na co wskazują dane w tabeli 18.

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Niniejsze opracowanie wieńczy drugi etap wieloletnich badań poświęconych słabo jeszcze rozpoznanemu i opisanemu zjawisku społecznemu, jakim jest kultura organizacyjna w siłach zbrojnych i jej element – kultura dowodzenia. Temu zagadnieniu poświęciliśmy główny wysiłek w II etapie badań, którego efektem jest – między innymi – niniejsze opracowanie.

Stwierdzenie „między innymi” oznacza bowiem, że w badaniach, jakie przygotowaliśmy i przeprowadziliśmy w 2004 roku w 12 jednostkach wojskowych i jednej instytucji centralnej MON wykorzystaliśmy i przetestowaliśmy opracowany w tym etapie badań kwestionariusz ankiety (załącznik), a także zebraliśmy obszerny materiał empiryczny, którego niewielką część przedstawiono w rozdziale 3 i w załączniku (krostabulacje).

Ten etap badań traktowany był jako swoisty pilotaż, pozwalający z jednej strony sprawdzić użyteczność opracowanego narzędzia badawczego; z drugiej zaś - w formie rekonesansu zebrać minimum informacji pozwalających zidentyfikować zarówno pozytywne, jak i negatywne zjawiska w sferze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia w objętych badaniami jednostkach i w instytucji wojskowej. Analizy statystyczne tego materiału, które zamierzamy przeprowadzić w pierwszych miesiącach 2005 roku, powinny umożliwić:

a/ w miarę precyzyjne określenie i opisanie funkcjonalnych i dysfunkcyjnych zjawisk w obszarze kultury organizacyjnej, a szczególnie kultury dowodzenia w jednostkach i instytucjach wojskowych. Niektóre z tych

zjawisk, jak przysłowiowy wierzchołek góry lodowej zostały ukazane w rozdziale 3 niniejszego opracowania. Chociaż zawartych tam obserwacji i wynikających z nich wniosków nie można uogólniać na całe siły zbrojne, jako że wykorzystana w badaniach próba populacji nie spełniała wymogu reprezentatywności, to jednak obserwacje dotyczące np. zakresu upowszechniania się dowodzenia przez cele, ale także ogólna charakterystyka czynników na to wpływających, zdaje się pozytywnie rokować przed III etapem badań;

b/ dalsze doskonalenie i rozwijanie narzędzi badawczych, w czym prawdopodobnie będzie przydatna wspomniana już analiza statystyczna danych empirycznych zebranych w drugim etapie badań.

Można więc przyjąć, że cele przyjęte do realizacji w II etapie badań zostały w pełni osiągnięte.

Bibliografia

- M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa 1991
- S. Antczak, Podstawy dowodzenia SP. Warszawa, AON 1997
- M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000
- B. Balcerowicz, Pokój i nie pokój, Warszawa 2002
- W. Bańka, Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Toruń 2000
- J. Bańka, Zarządzanie zasobami ludzkimi a kultura organizacji /w:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach, Warszawa 2002
- Z. Bauman, Globalizacja, Warszawa 2000
- P. Berłowski, Lider w społeczeństwie wiedzy, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 10
- J. Bieńkowski, Dydaktyczne wartości dowodzenia przez cele. Wydobywanie ludzkiego potencjału. Zeszyty Naukowe AON nr 2 (23) 1996
- K. Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996
- J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 2002
- M. Brzeziński, Proces uczenia się zmian, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3
- H. B.Chandy, Zur etwicklung der organizationskultur einer Unternehmung durch Management – Devolpment – Methoden, Zeitschrift fur Organization 1978 nr 7
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski, Współpraca cywilno-wojskowa w siłach zbrojnych (SP) RP (Civil-Military Cooperation), AON, Warszawa 2003
- M. Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności, AON Warszawa 1997.

M. Cieślarczyk, E. Pomykała, L. Kanarki, S. Sirko, A. Orzyłowska, S. Wieczorkiewicz, Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność podstawowych elementów SZ w wymiarze narodowym i sojuszniczym. Teoretyczne podstawy badań, Warszawa AON 2003.

M. Cieślarczyk, Psychospołeczne i prakseologiczne aspekty i uwarunkowania morale kadry zawodowej JW. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1994

M. Cieślarczyk, W. Marud, Siły zbrojne cywilizacji III fali. Kilka refleksji dotyczących sił powietrznych, Myśl Wojskowa nr 6, 2001.

M. Cieślarczyk, Niektóre uwarunkowania sprawności i efektywności funkcjonowania jednostek wojskowych oraz poziomu morale stanów osobowych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1991

M. Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne cz. 1, Warszawa AON, 2001.

M. Cieslarczyk, E. Pomykała (red.), Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych, Warszawa AON 2003.

M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1981

K. Doktorowicz, *Świat bez pracy – przyszłość społeczeństw informacyjnych?* /w:/ L. W. Zacher (red.), *Spoleczeństwo informacyjne*, Warszawa 1999

U. Eco, Diariusz najmniejszy, Kraków 1995

J. Flis, O misjach, funkcjach, celach i zadaniach sił zbrojnych, Zeszyty Naukowe AON nr1(54), 2004.

H. Frańczak, P.A. Gryko, Wymiary kultury, „Personel” 2001, nr 13

T. Frankowski, Człowiek w warunkach ekstremalnych, Warszawa 2001.

P. Gawliczek, J. Pawłowski, Zagrożenia asymetryczne, Warszawa 2003

- L. Glińska-Neweś, Strategie kształtowania kultury organizacyjnej, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1
- T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, Społeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania, Kraków 1999
- D. Golemann, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, Wrocław-Warszawa 2002
- J. Gotowała, Przewaga informacyjna czy przewaga w powietrzu, [w:] R. Szpyra (red.), Informacyjny wymiar współczesnych działań powietrznych, Warszawa AON 2002.
- R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000
- W. M., Grudzewski, I. Hejduk., Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 1
- W. Grzywacz, Pomiedzy kulturą a klimatem organizacyjnym, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, www.sensus.com.pl.
- M.J. Hatch, Teoria organizacji, Warszawa 2002
- F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Organizacja przyszłości, Warszawa 1998.
- G. Hoffstede, Kultury i organizacje, PWE Warszawa 2000
- S.P. Hanington, The Clash of Civilizations?, „Foreign Affaires”, vol. 72, nr 3, May/June 1993
- R. Hendler, Gaszenie pożarów, „Businessman” 2002, nr 12
- T. Jemioło, Globalizacja, szanse i zagrożenia, Warszawa 2000.
- S. Jarmoszko, red. Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów, Toruń 2002
- M. Kaliński, artykuł „Oficer – przywódca, menadżer u progu XXI wieku” w wydawnictwie po konferencyjnym nt. „Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódców w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003 –2008”. DwiPO, Warszawa 2003

- S. Kamiński, Nauka i metoda. Pojęcia i klasyfikacja nauk, Lublin 1992
- L. Kanarski, E. Pomykała, Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych, AON Warszawa 1998
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.), Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych, Warszawa 2002.
- C. Kluckohn, A.L. Krober, [w:] Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II. UJ, Kraków 1989
- M.Kostera, Zarządzanie międzykulturowe. [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski, Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996
- J. Kozuba, S. Sirko, Droga rozwoju zawodowego oficera Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej w świetle zachodzących zmian strukturalno - organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2001
- S. Krawczyk, Metody ilościowe w planowaniu, Warszawa 2001 oraz w „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1997, nr 9 oraz „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1998, nr 7
- J. Koziński, Koncepcja transgresyjna człowieka, Warszawa 1987
- K.A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2000
- S. Kowalewski, J. Tudrej, O istocie kultury organizacyjnej w oświacie. [w:] S.Kowalewski, J. Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985
- L.J. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999
- B.R. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Warszawa 1999
- Kultura przywództwa, „Personel” 2001, nr 15 (www.personel.infor.pl)
- M.Mc Luhan, Wybór pism, Warszawa 1975

- T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa 2002
- J. Łucewicz (recenzje i omówienia), K.S. Cameron, R.E.Quinn, Diagnoza i zmiana kultury organizacyjnej na podstawie struktury konkurujących wartości „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”
- E. Masłyk-Musiał, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2000
- E. Masłyk-Musiał, Społeczeństwo i organizacje, Lublin 1996
- J.G. March, H.A. Simon, Teoria organizacji, Warszawa 1964
- P. Michałkiewicz, Przygotowanie i nastawienie kadry zawodowej do procesu informatyzacji SZ RP, Warszawa 2001
- G. Morgan, Obrazy organizacji, Warszawa 1997
- L.E. Najsbitt, Megatrends, New York 1984.
- A. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Warszawa 2000
- W. Nowosielski A. Orzyłowska, Przygotowanie absolwentów szkół wojskowych do samodzielnej pracy wychowawczej w pododdziale, WBBS styczeń 2002r.
- M. Obrusiewicz, Kultura organizacyjna w działaniach połączonych, [w:]
- M. Cieslarczyk, E. Pomykała, Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych, Warszawa 2003.
- M. Pęcherski, Kultura organizacyjna jako element procesu kształcenia. [w:]
- S. Kowalewski, J.Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985
- K. Popper, Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna, Warszawa 1992
- R. Popper, W poszukiwaniu lepszego świata, Warszawa 1997
- C. Pupin, I.M. Kobi, M.A. Wieterich, Unternehmenskultur basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die orientierung, Bern 1985 nr 85

E. Polak, Przyczyny i przejawy dezintegracji społeczeństwa informacyjnego /w:/
L. W. Zacher (red.), Społeczeństwo informacyjne, Warszawa 1999

S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, Warszawa 1998

S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, Podstawy zarządzania, Warszawa 2002

G.A. Rummler, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, Warszawa
2000

A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, Nowe metody pracy z ludźmi, Warszawa 2002

E.H. Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji.[w:]

A. Marcinkowski, J.B. Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane
zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989

E.H. Schein, Organizational Culture and Leadership, SF 1985

D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Warszawa
2000

P.M. Senge, Piąta dyscyplina - teoria i praktyka organizacji uczących się,
Warszawa 1998

Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna. [w:] Problemy organizacji 1980 nr 4;
Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986

Cz. Sikorski, Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej. Warszawa
1986

Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna, Warszawa 2002

S. Sirko, Kultura organizacji jako przedmiot badań, [w:] M. Cieslarczyk,
E.Pomykała, Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych, Warszawa 2003

- L. Smircich, Koncepcje kultury a analiza organizacyjna. /tł. J.Gąciarz/, [w:]
A. Marcinkowski, J.B. Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane
zagadnienia socjologii organizacji, cz.II
- Stoner, R.E. Freeman, D.R., Gilbert, Kierowanie, Warszawa 2001
- J. Szczepański, Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa 1970
- J. Szczepański, Organizacja społeczna, [w:] Socjologia organizacji i kierowania,
Wrocław 1989
- Z. Szeloch, Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania, Cz.II.
Warszawa 1987
- B. Sławecki (recenzje i omówienia), R. C. Cuhna, C.L. Cooper, Czy
prywatyzacja wpływa na kulturę przedsiębiorstwa i dobre samopoczucie
pracowników? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4
- P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Kraków 2002
- H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wrocław 1998, K. Serafin, Człowiek
w organizacji, Katowice 1996
- G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purodie, Globalizacja: strategia i
zarządzanie, Warszawa 2001
- M. Szymczak (red.), Słownik Języka Polskiego t. 2, Warszawa 1979
- A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Warszawa-
Kraków 2002
- D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Warszawa
2000.
- J. Terlak, T. Jasiński, Ocena poczucia jakości życia u pilotów i żołnierzy
jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1999, nr 4

J. Terlak, T. Jasiński, Konsekwencje psychologiczne pełnienia ról zawodowych i społecznych u pilotów i żołnierzy różnych jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2000, nr 1

J.H. Turner, Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie, Poznań 1998

A.H. Tofflerowie, Wojna i antywojna, Warszawa 1997

J. Wiatr, Socjologia wojska, Warszawa 1982

M. Wiatr, Walka z terroryzmem środkami wojskowymi, Myśl Wojskowa nr 2, 2003.

M. Widavsky, Kulturowa teoria przywództwa /w:/ J. Szczupaczyński, Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki, Warszawa 1995

N. Wiener, Cybernetics or control and communication in the animal and the machine, New York, 1961

E. Wnuk-Lipiński, Świat międzyepoki. Globalizacja, demokracja, społeczeństwo narodowe, Kraków 2004

R. Wróblewski, Wprowadzenie do strategii wojskowej, Warszawa 1998

R. Wróblewski (red.), Operacje reagowania kryzysowego, Warszawa AON 2002

E. Zabłocki, Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi R.P, Warszawa 1996

L. Zbiegień-Maciąg, Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Warszawa 2002

B. Zdrodowski, Podstawy obrony powietrznej, Warszawa 1997

ZAŁĄCZNIKI

Szanowny Panie

Przedkładam Panu kwestionariusz ankiety z prośbą o pomoc w realizacji badań związanych z tematem: **KULTURA ORGANIZACYJNA**. Proszę o udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na pytania niniejszej ankiety. Odpowiedzi służą wyłącznie celom naukowym. Pana anonimowość nie może być i nie będzie naruszona.

Dziękuję za trud włożony w wypełnienie ankiety.

1. W jakich sytuacjach służbowych czuje się Pan najlepiej?

/Proszę podkreślić numery dwóch wybranych odpowiedzi/

1. Spokoju, niezmienności
2. Twórczego niepokoju
3. Kiedy trzeba ryzykować
4. Kiedy nie ponosi się ryzyka
5. Gdy coś się dzieje

2. Jak określiłby Pan swoje odczucia związane z atmosferą służby w Pana pododdziale (komórce organizacyjnej)? */Proszę podkreślić numery dwóch wybranych odpowiedzi/*

1. Sprzyja inicjatywie, aktywności, zaradności
2. Sprzyja współpracy i sprawnemu wykonywaniu zadań
3. Nie sprzyja współpracy i sprawnemu wykonywaniu zadań
4. Jest napięta i męcząca
5. Pozwala spokojnie żyć

3. Proszę uzasadnić swoją odpowiedź z pytania 2.

4. Czy – Pana zdaniem – sposób, w jaki przełożony dowodzi w pododdziale (komórce organizacyjnej) ma wpływ na atmosferę pracy (służby), a jeśli tak to jaki?

/Proszę podkreślić numer jednej wybranej odpowiedzi /

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Ma wpływ zdecydowanie pozytywny | 4. Ma wpływ zdecydowanie negatywny |
| 2. Ma wpływ raczej pozytywny | 5. Nie ma wpływu |
| 3. Ma wpływ raczej negatywny | 6. Trudno powiedzieć |

5. Jakimi cechami przede wszystkim powinien – Pana zdaniem –charakteryzować się dowódca? */Proszę podkreślić numery wybranych odpowiedzi-można kilka/*

1. Wytrwałość
2. Skłonność do podjęcia ryzyka
3. Oczekiwanie pochwał
4. Samodzielność
5. Poleganie na wytycznych przełożonych
6. Wymagalność od podwładnych
7. Dostrzeganie sensu służby i czerpanie satysfakcji z pracy
8. Stanowczość, zdecydowanie
9. Przewidywalność
10. Odpowiedzialność
11. Posiadający inne cechy, jakie.....

6. Jakie postawy kadry w najbliższym Pana otoczeniu ujawniają się najczęściej?

/Proszę podkreślić numery dwóch wybranych odpowiedzi/

1. Przede wszystkim dbałość o wykonanie zadania
2. Przede wszystkim dbałość i troska o ludzi
3. Umiejętne łączenie dbałości o wykonanie zadań i troski o ludzi
4. Dbłość o własną karierę
5. Inne, jakie.....

7. Poniżej wymieniono kilkanaście cech dowódcy (przełożonego), które wpływają na sprawne dowodzenie (kierowanie), które z nich ...?

Proszę sklasyfikować ważność podanej cechy według poniższej skali i wpisać przy każdej cesze numer odpowiedzi w obu kolumnach /

- 1 - Tak, bardzo ważne
2 - Raczej ważne
3 - Raczej nie ważne

- 4 - Nie ważne
5 - Trudno powiedzieć

Cechy:	...są istotne w procesie sprawnego dowodzenia, Pana zdaniem?	...Pana przełożeni uznają za ważne?
1.Wiedza		
2.Operatywność działania		
3.Stanowczość		
4.Formułowanie jasnych i zwięzłych rozkazów, poleceń		
5.Zaufanie do podwładnych		
6.Indywidualne ocenianie podwładnych		
7.Dobra współpraca z podwładnymi		
8.Dobra współpraca z przełożonymi		
9.Umiejętność przekazywania wiedzy		
10.Umiejętność podejmowania trafnych decyzji		
11.Umiejętność rozwiązywania problemów		
12.Prawdomówność		
13.Inne,jakie.....		

8. Które z poniższych sposobów zachowania się są stosowane przez Pana w trudnej, nieprzewidzianej sytuacji służbowej? */Proszę podkreślić numery dwóch wybranych odpowiedzi/*

- Wykorzystam wcześniejsze doświadczenie
- Będę trzymał się ściśle wytycznych przełożonych
- Będę poszukiwał dodatkowych informacji
- Będę naśladował innych
- Będę czekał na rozwój sytuacji
- Będę działał zgodnie z regulaminami
- Zachowam się w inny sposób, jaki.....

9. Ma Pan możliwość wyboru szefa. Którego z podanych poniżej Pan wybierze?

/Proszę podkreślić numer jednej wybranej odpowiedzi/

- Bardzo wymagający, dba o podwładnych, skuteczny w wykonywaniu zadań
- Średnio wymagający, „ludzki”, dba o podwładnych, średnio skuteczny
- „Luzak”, zbytnio się nie przejmuje, ze skutecznością bywa różnie
- Inny, jaki.....

10. Jeśli otrzymuje Pan kontrowersyjne/niestandardowe/ polecenie, z którym się Pan nie zgadza, to: */Proszę podkreślić numer jednej wybranej odpowiedzi/*

- Wykonuję, ponieważ liczę się z konsekwencjami jego nie wykonania
- Wykonuję, ponieważ służba w wojsku polega na wykonywaniu poleceń
- Nie wykonuję, ponieważ się z nim nie zgadzam
- Szukam wsparcia u wyższych przełożonych
- Zachowuję się w inny sposób, jaki.....

11. Czy jest Pan zadowolony z pracy (służby)? */Proszę wpisać do kratek numer odpowiedzi/*

- Tak, bardzo
- Raczej tak
- Raczej nie
- Nie jestem
- Trudno powiedzieć

A. w jednostce

B. w pododdziale

12. Jakie sytuacje są dla Pana wygodniejsze? /Proszę podkreślić numer jednej odpowiedzi/

1. Posiadanie możliwości wyboru sposobu wykonania polecenia
2. Otrzymanie dokładnych instrukcji jak wykonać polecenie
3. Inne, jakie.....

13. Co jest dla Pana najważniejsze w pracy (służbie)?

Proszę podkreślić numery wybranych odpowiedzi- można kilka/

1. Wykonywanie pracy zgodnej z zainteresowaniami
2. Możliwość stabilizacji zawodowej
3. Odpowiednio wysoka pozycja społeczna w środowisku jednostki wojskowej
4. Satysfakcja z pozycji eksperta (fachowca) w swej dziedzinie
5. Odpowiednio wysoka gratyfikacja finansowa
6. Dostrzeganie efekty z własnej pracy
7. Inne, jakie.....

14. Jak często wymieniane poniżej style działania występują u Pana w pododdziale (komórce organizacyjnej)? /Zaznacz dla każdego stylu jedną odpowiedź wstawiając X/

Styl działania	Częstość występowania				
	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko	Nigdy
1. Krótkie przygotowanie do wykonania zadania, długie działanie					
2. Długie przygotowanie do zadania, krótkie sprawne wykonanie					
3. "Improwizacja"					
4. Dominują zadania do wykonania na „wczoraj”					
5. Nieprecyzyjne stawianie zadań służbowych					

15. Jaki jest-Pana zdaniem- stosunek kadry zawodowej w Pana pododdziale (komórce organizacyjnej) do siebie nawzajem? /Proszę podkreślić numer jednej wybranej odpowiedzi/

1. Pozytywny
2. Raczej pozytywny
3. Obojętny
4. Raczej negatywny
5. Negatywny
6. Trudno powiedzieć

16. Które, z wymienionych opisów najtrafniej charakteryzują styl dowodzenia w Pana pododdziale (komórce organizacyjnej)? /Proszę podkreślić numery odpowiedzi-można kilka/

Przełożony:

1. Precyzyjnie określa cel działania i charakter zadania
2. W szczegółach przedstawia sposób realizacji zadania i wymaga jego przestrzegania
3. Pozostawia możliwości wyboru najlepszego sposobu wykonania zadania
4. Krótko, bez dodatkowych pytań i wyjaśnień, wydaje polecenia i żąda meldunku po jego wykonaniu
5. Umożliwia stawianie pytań związanych z zadaniem, służy rada i pomocą
6. Formalnie przekazuje polecenia i nic go nie interesuje
7. Pozostawia całkowitą swobodę działania
8. Bierze pod uwagę realne możliwości wykonania zadania /czas, siły, środki/
9. Kontroluje i ocenia głównie dokumenty /dokumentację/
10. Zwraca uwagę i docenia pomysłowość i inicjatywę podwładnych

7. Jak Pan sądzi, czy rodzaj wykonywanych zadań wpływa na stosowany styl dowodzenia?

*Proszę podkreślić numer **jednej** wybranej odpowiedzi/*

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

8. Proszę o krótkie uzasadnienie odpowiedzi z pytania 17.

9. Gdyby został Pan dowódcą grupy żołnierzy z możliwością doboru podwładnych, to jakie cechy mieliby oni posiadać? /Proszę podkreślić numery wybranych odpowiedzi-można kilka**/**

1. Dobry fachowiec, profesjonalista
2. Zaradny, pomysłowy
3. Niepokorny, indywidualista
4. Formalista
5. Zdyscyplinowany
6. Niezdyscyplinowany
7. Skłonny do podejmowania ryzyka, ale nie ryzykant
8. Nie lubi ryzyka, lubi pewne sytuacje
9. Dobrze pracujący w zespole

10. Którą z zaproponowanych form dowodzenia stosuje Pan najczęściej?

*Proszę podkreślić numer **jednej** wybranej odpowiedzi/*

1. Ustalam cele i sposoby ich osiągnięcia, sam dokonuję podziału pracy
2. Sam ustalam cele, a podwładnych zachęcam do podejmowania decyzji dotyczących sposobu i podziału pracy
3. Pozostawiam podwładnym dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań

21. Jak ocenia Pan zaangażowanie kadry swojego pododdziału (komórki organizacyjnej) w realizację zadań służbowych? /Proszę podkreślić numer **jednej wybranej odpowiedzi /**

1. Bardzo wysokie
2. Wysokie
3. Średnie
4. Niskie
5. Bardzo niskie
6. Trudno powiedzieć

Dla celów statystycznych proszę podać kilka danych o sobie

1. Jaki jest Pana korpus osobowy? / Proszę podkreślić **jedną wybraną odpowiedź/**

1. Oficer starszy 2. Oficer młodszy 3. Podoficer zawodowy (chorąży)

2. Jakie stanowisko służbowe Pan zajmuje? /Proszę podkreślić **jedną wybraną odpowiedź /**

- 1.Dowódcze. 2.Sztabowe 3.Logistyczne 4.Dydaktyczne 5.Inne, jakie.....

3. Jaki jest staż Pana służby wojskowej? /Proszę wpisać ilość pełnych przepracowanych lat/

.....

4. Jaki jest Pana staż służby w obecnej jednostce? /Proszę wpisać ilość pełnych lat/

.....

5. Jak jest Pana wykształcenie? /Proszę podkreślić numer wybranej odpowiedzi -można kilka** /**

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Szkoła Chorążych | 4. Wyższe cywilne |
| 2. Wyższa Szkoła Oficerska | 5. Podyplomowe cywilne |
| 3. Akademia wojskowa | 6. Podyplomowe wojskowe |

Tabele krzyżowe (CROSSTABS)

P14_4 * M4

Tabela krzyżowa

			M4					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P14_4	1	Liczebność	143	67	20	22	4	256
		% z M4	74,9%	68,4%	60,6%	81,5%	50,0%	71,7%
	2	Liczebność	44	31	10	5	3	93
		% z M4	23,0%	31,6%	30,3%	18,5%	37,5%	26,1%
	3	Liczebność	4		3		1	8
		% z M4	2,1%		9,1%		12,5%	2,2%
Ogółem		Liczebność	191	98	33	27	8	357
		% z M4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	18,416 ^a	8	,018
Iloraz wiarygodności	16,264	8	,039
Test związku liniowego	1,812	1	,178
N Ważnych obserwacji	357		

a. 40,0% komórek (6) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,18.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,227	,018
Nominalna	V Kramera	,161	,018
N Ważnych obserwacji		357	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

Tabele krzyżowe (CROSSTABS)

P7A_12 * NRJEDN

Tabela krzyżowa

			NRJEDN				
			1	2	3	4	5
P7A_12	1	Liczebność	157	63	67	32	20
		% z NRJEDN	91,3%	98,4%	93,1%	91,4%	87,0%
	2	Liczebność	12	1	2	2	
		% z NRJEDN	7,0%	1,6%	2,8%	5,7%	
	3	Liczebność	3		3	1	3
		% z NRJEDN	1,7%		4,2%	2,9%	13,0%
Ogółem	Liczebność	172	64	72	35	23	
	% z NRJEDN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela krzyżowa

			NRJEDN	Ogółem
			6	
P7A_12	1	Liczebność	32	371
		% z NRJEDN	100,0%	93,2%
	2	Liczebność		17
		% z NRJEDN		4,3%
	3	Liczebność		10
		% z NRJEDN		2,5%
Ogółem		Liczebność	32	398
		% z NRJEDN	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	21,235 ^a	10	,020
Iloraz wiarygodności	20,710	10	,023
Test związku liniowego	,002	1	,968
N Ważnych obserwacji	398		

a. 61,1% komórek (11) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,58.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,231	,020
Nominalna	V Kramera	,163	,020
N Ważnych obserwacji		398	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P14_4 * NRJEDN

Tabela krzyżowa

			NRJEDN				
			1	2	3	4	5
P14_4	1	Liczebność	121	37	58	32	12
		% z NRJEDN	67,6%	60,7%	80,6%	86,5%	54,5%
	2	Liczebność	51	24	14	4	9
		% z NRJEDN	28,5%	39,3%	19,4%	10,8%	40,9%
	3	Liczebność	7			1	1
		% z NRJEDN	3,9%			2,7%	4,5%
Ogółem		Liczebność	179	61	72	37	22
		% z NRJEDN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela krzyżowa

			NRJEDN	
			6	Ogółem
P14_4	1	Liczebność	24	284
		% z NRJEDN	72,7%	70,3%
	2	Liczebność	8	110
		% z NRJEDN	24,2%	27,2%
	3	Liczebność	1	10
		% z NRJEDN	3,0%	2,5%
Ogółem	Liczebność	33	404	
	% z NRJEDN	100,0%	100,0%	

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	19,744 ^a	10	,032
Iloraz wiarygodności	23,367	10	,009
Test związku liniowego	1,284	1	,257
N Ważnych obserwacji	404		

a. 33,3% komórek (6) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,54.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,221	,032
Nominalna	V Kramera	,156	,032
N Ważnych obserwacji		404	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

Tabele krzyżowe (CROSSTABS)

P7B_4 * M1

Tabela krzyżowa

			M1			Ogółem
			1	2	3	
P7B_4	1	Liczebność	24	65	144	233
		% z M1	55,8%	69,1%	73,8%	70,2%
	2	Liczebność	10	22	37	69
		% z M1	23,3%	23,4%	19,0%	20,8%
	3	Liczebność	9	7	14	30
		% z M1	20,9%	7,4%	7,2%	9,0%
Ogółem		Liczebność	43	94	195	332
		% z M1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	10,135 ^a	4	,038
Iloraz wiarygodności	8,450	4	,076
Test związku liniowego	6,887	1	,009
N Ważnych obserwacji	332		

a. 11,1% komórek (1) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 3,89.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,175	,038
Nominalna	V Kramera	,124	,038
N Ważnych obserwacji		332	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P20 * M1

Tabela krzyżowa

			M1			Ogółem
			1	2	3	
P20	1	Liczebność	23	47	115	185
		% z M1	48,9%	44,3%	47,1%	46,6%
	2	Liczebność	12	40	103	155
		% z M1	25,5%	37,7%	42,2%	39,0%
	3	Liczebność	12	19	26	57
		% z M1	25,5%	17,9%	10,7%	14,4%
Ogółem		Liczebność	47	106	244	397
		% z M1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	10,414 ^a	4	,034
Iloraz wiarygodności	10,094	4	,039
Test związku liniowego	2,142	1	,143
N Ważnych obserwacji	397		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 6,75.

Miary symetryczne

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Phi	,162	,034
Nominalna V Kramera	,115	,034
N Ważnych obserwacji	397	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P7A_2 * M2

Tabela krzyżowa

			M2					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P7A_2	1	Liczebność	134	104	117	2	20	377
		% z M2	96,4%	98,1%	99,2%	100,0%	90,9%	97,4%
	2	Liczebność	3	2	1			6
		% z M2	2,2%	1,9%	,8%			1,6%
	3	Liczebność	2				2	4
		% z M2	1,4%				9,1%	1,0%
Ogółem		Liczebność	139	106	118	2	22	387
		% z M2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	17,685 ^a	8	,024
Iloraz wiarygodności	11,738	8	,163
Test związku liniowego	,703	1	,402
N Ważnych obserwacji	387		

a. 73,3% komórek (11) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,02.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,214	,024
Nominalna	V Kramera	,151	,024
N Ważnych obserwacji		387	

- a. Nie zakładając hipotezy zerowej.
 b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P20 * M2

Tabela krzyżowa

			M2					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P20	1	Liczebność	68	46	56		12	182
		% z M2	46,6%	45,5%	45,9%		57,1%	46,3%
	2	Liczebność	64	31	50	3	6	154
		% z M2	43,8%	30,7%	41,0%	100,0%	28,6%	39,2%
	3	Liczebność	14	24	16		3	57
		% z M2	9,6%	23,8%	13,1%		14,3%	14,5%
Ogółem	Liczebność		146	101	122	3	21	393
	% z M2		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	17,140 ^a	8	,029
Iloraz wiarygodności	17,616	8	,024
Test związku liniowego	,007	1	,932
N Ważnych obserwacji	393		

- a. 26,7% komórek (4) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,44.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,209	,029
Nominalna	V Kramera	,148	,029
N Ważnych obserwacji		393	

- a. Nie zakładając hipotezy zerowej.
 b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P7A_10 * M3

Tabela krzyżowa

			M3				
			1	2	3	4	5
P7A_10	1	Liczebność	49	90	109	74	36
		% z M3	98,0%	96,8%	99,1%	98,7%	100,0%
	2	Liczebność	1	3			
		% z M3	2,0%	3,2%			
	3	Liczebność			1	1	
		% z M3			,9%	1,3%	
Ogółem		Liczebność	50	93	110	75	36
		% z M3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela krzyżowa

			M3	Ogółem
			6	
P7A_10	1	Liczebność	9	367
		% z M3	81,8%	97,9%
	2	Liczebność	2	6
		% z M3	18,2%	1,6%
	3	Liczebność		2
		% z M3		,5%
Ogółem	Liczebność	11	375	
	% z M3	100,0%	100,0%	

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	26,570 ^a	10	,003
Iloraz wiarygodności	17,631	10	,062
Test związku liniowego	,500	1	,480
N Ważnych obserwacji	375		

a. 66,7% komórek (12) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,06.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,266	,003
Nominalna	V Kramera	,188	,003
N Ważnych obserwacji		375	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P20 * M3

Tabela krzyżowa

			M3				
			1	2	3	4	5
P20	1	Liczebność	23	44	53	35	20
		% z M3	44,2%	45,4%	48,6%	47,9%	54,1%
	2	Liczebność	22	42	48	22	9
		% z M3	42,3%	43,3%	44,0%	30,1%	24,3%
	3	Liczebność	7	11	8	16	8
		% z M3	13,5%	11,3%	7,3%	21,9%	21,6%
Ogółem	Liczebność	52	97	109	73	37	
	% z M3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela krzyżowa

			M3	Ogółem
			6	
P20	1	Liczebność	4	179
		% z M3	40,0%	47,4%
	2	Liczebność	2	145
		% z M3	20,0%	38,4%
	3	Liczebność	4	54
		% z M3	40,0%	14,3%
Ogółem	Liczebność	10	378	
	% z M3	100,0%	100,0%	

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	19,800 ^a	10	,031
Iloraz wiarygodności	19,001	10	,040
Test związku liniowego	,633	1	,426
N Ważnych obserwacji	378		

a. 16,7% komórek (3) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 1,43.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,229	,031
Nominalna	V Kramera	,162	,031
N Ważnych obserwacji		378	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P4 * M4

Tabela krzyżowa

			M4					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P4	1	Liczebność	120	71	25	12	4	232
		% z M4	60,6%	68,3%	71,4%	42,9%	50,0%	62,2%
	2	Liczebność	26	24	3	8	3	64
		% z M4	13,1%	23,1%	8,6%	28,6%	37,5%	17,2%
	3	Liczebność	30	2	4	5	1	42
		% z M4	15,2%	1,9%	11,4%	17,9%	12,5%	11,3%
	4	Liczebność	22	7	3	3		35
		% z M4	11,1%	6,7%	8,6%	10,7%		9,4%
	Ogółem	Liczebność	198	104	35	28	8	373
		% z M4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	26,652 ^a	12	,009
Iloraz wiarygodności	30,953	12	,002
Test związku liniowego	,112	1	,738
N Ważnych obserwacji	373		

a. 45,0% komórek (9) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,75.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,267	,009
Nominalna	V Kramera	,154	,009
N Ważnych obserwacji		373	

a. Nie zakładając hipotezy zerowej.

b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P9 * M4

Tabela krzyżowa

			M4					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P9	1	Liczebność	122	56	25	18	7	228
		% z M4	61,9%	53,3%	71,4%	64,3%	87,5%	61,1%
	2	Liczebność	68	46	9	8		131
		% z M4	34,5%	43,8%	25,7%	28,6%		35,1%
	3	Liczebność	3	1			1	5
		% z M4	1,5%	1,0%			12,5%	1,3%
	4	Liczebność	4	2	1	2		9
		% z M4	2,0%	1,9%	2,9%	7,1%		2,4%
Ogółem	Liczebność	197	105	35	28	8	373	
	% z M4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	20,432 ^a	12	,059
Iloraz wiarygodności	18,504	12	,101
Test związku liniowego	,056	1	,813
N Ważnych obserwacji	373		

a. 60,0% komórek (12) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,11.

Miary symetryczne

115

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,234	,059
Nominalna	V Kramera	,135	,059
N Ważnych obserwacji		373	

- a. Nie zakładając hipotezy zerowej.
 b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.

P12 * M4

Tabela krzyżowa

			M4					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P12	1	Liczebność	137	75	27	20	5	264
		% z M4	70,3%	75,0%	79,4%	74,1%	62,5%	72,5%
	2	Liczebność	58	22	7	7	2	96
		% z M4	29,7%	22,0%	20,6%	25,9%	25,0%	26,4%
	3	Liczebność		3			1	4
		% z M4		3,0%			12,5%	1,1%
Ogółem		Liczebność	195	100	34	27	8	364
		% z M4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	18,134 ^a	8	,020
Iloraz wiarygodności	13,503	8	,096
Test związku liniowego	,019	1	,891
N Ważnych obserwacji	364		

- a. 40,0% komórek (6) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi ,09.

Miary symetryczne

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez	Phi	,223	,020
Nominalna	V Kramera	,158	,020
N Ważnych obserwacji		364	

- a. Nie zakładając hipotezy zerowej.
 b. Użyto asymptotyczny błąd standardowy, przy założeniu hipotezy zerowej.