

Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ

ZARZĄD XIV SZTABU GENERALNEGO WP

Szt. Gen. Wewn. 10/37/87

DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Egz. nr 01277

FORMY I METODY
KIEROWANIA AKTYWIZUJĄCEGO
W DOWODZENIU I ZARZĄDZANIU

W A R S Z A W A

1 9 8 8



MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ

ZARZĄD XIV SZTABU GENERALNEGO WP

Szt. Gen. Wewn. 10/37/87

DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Egz. nr 01277

FORMY I METODY
KIEROWANIA AKTYWIZUJĄCEGO
W DOWODZENIU I ZARZĄDZANIU

W A R S Z A W A

1 9 8 8

MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ

ZARZĄD XIV SZTABU GENERALNEGO WP

Szt. Gen. Wewn. 10/37/87

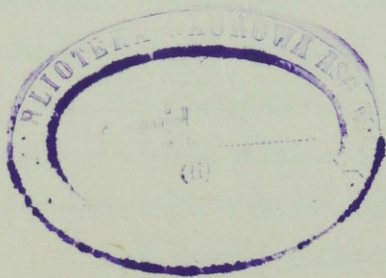
DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Egz. nr

01277

**FORMY I METODY
KIEROWANIA AKTYWIZUJĄCEGO
W DOWODZENIU I ZARZĄDZANIU**

P/ 4055¹

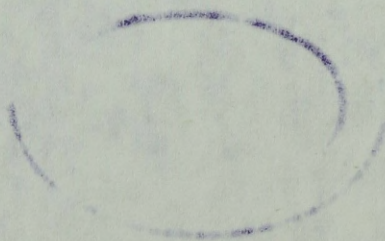


W A R S Z A W A

1 9 8 8

Niniejsze opracowanie jest materiałem pomocniczym dla oficerów prowadzących szkolenie kadry zawodowej z wybranych zagadnień organizacji, kierowania i informatyki, przewidziane w programie na 1988 r.

Opracował
plk w st. spocz. mgr Zbigniew USZYŃSKI



SPIS TREŚCI

	str.
W S T Ę P	5
Rozdział I - ISTOTA I WARUNKI STOSOWANIA ZASAD KIEROWANIA AKTYWIZUJĄCEGO W PRAKTYCE	6
Rozdział II - AKTYWIZOWANIE PRZEZ UDZIAŁ W PLANOWANIU	13
Rozdział III - AKTYWIZOWANIE PRZEZ UDZIAŁ W ORGANIZOWANIU PRACY	19
Rozdział IV - AKTYWIZOWANIE PRZEZ RACJONALNE MOTYWOWANIE	23
Rozdział V - AKTYWIZOWANIE PRZEZ UDZIAŁ W KONTROLOWANIU	28
ZAKOŃCZENIE	33

str.

WSTĘP 2

Rozdział I - ISTOTA I WSKAZKI STOSOWANIA ZAGADNIENIA

AKTYWIZACJI W PRAKTYCE 8

Rozdział II - AKTYWIZACJA PRZED WSTĄPIENIEM W ORGANIZACJĘ

Rozdział III - AKTYWIZACJA PRZED WSTĄPIENIEM W ORGANIZACJĘ

PRACY 19

Rozdział IV - AKTYWIZACJA PRZED WSTĄPIENIEM W ORGANIZACJĘ

Rozdział V - AKTYWIZACJA PRZED WSTĄPIENIEM W ORGANIZACJĘ

ZAKOŃCZENIE 25

Wskazówki do wypełnienia formularza
Wskazówki do wypełnienia formularza
Wskazówki do wypełnienia formularza

Wskazówki do wypełnienia formularza
Wskazówki do wypełnienia formularza

W S T Ę P

W ramach kontynuacji prezentowania kadrze WP najnowszego dorobku nauk ergologicznych w materiale niniejszym są omawiane formy i metody kierowania aktywizującego.

Koncepcja kierowania aktywizującego ukształtowała się w latach 70-tych i w ogólnym zarysie polega na wywoływaniu aktywnego działania podwładnych, zwłaszcza poprzez umożliwienie im czynnego udziału w procesie kierowania.

Geneza tej koncepcji tkwi w potrzebie sprostania wzrostowi stopnia złożoności i trudności racjonalnego organizowania pracy i konieczności wprowadzania dostrzegalnej zmiany postępowania w procesie kierowania ludźmi. Współczesny podwładny to przeważnie człowiek politycznie i społecznie uświadomiony, legitymujący się odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi, a w związku z tym wyraża on uzasadnioną chęć aktywnego włączania się do realizacji zadań nie tylko jako wykonawca lecz również jako współuczestnik kierowania przebiegiem ich planowania i realizacji. Z tego też względu konieczne stało się stosowanie różnych form angażowania podwładnych do procesu kierowania, a przez to wyrabianie u nich poczucia współodpowiedzialności za uzyskiwane wyniki, umacnianie świadomej dyscypliny i etyki zawodowej oraz integracji ludzi z instytucją, wszczepianie chęci podnoszenia stopnia kwalifikacji, rozwijanie ruchu "dobrej roboty", wywoływanie zadowolenia z pracy, stwarzanie klimatu społecznego uznania dla twórców wzorowych rezultatów, likwidowanie wszelkich niesprawności, szeroko rozumianego marnotrawstwa itp.

Przedstawiona w niniejszym materiale koncepcja kierowania aktywizującego została opracowana na podstawie książki Mariana Franka pt. "Kierowanie aktywizujące w przedsiębiorstwie", wydanej przez Instytut Wydawniczy CRZZ w 1980 r. Są to wprowadzie poglądy dotyczące działalności

produkcyjnej, jednak w wielu fragmentach mają one charakter ogólny, a więc możliwy do adaptowania i zastosowania również w warunkach sił zbrojnych. Dla scharakteryzowania problemu w prezentowanym opracowaniu, obok zwrócenia uwagi na warunki, jakie muszą być spełnione dla skutecznego stosowania tej metody, podane zostaną podstawowe formy aktywizowania ludzi przez ich udział w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu.

Ponieważ zasady kierowania aktywizującego nie były jeszcze w wersji rozwiniętej popularyzowane wśród kadry zawodowej naszych sił zbrojnych, niech więc opracowanie niniejsze zostanie przyjęte jako początek dyskusji na ten temat i przyczynek do próby stosowania prezentowanych sposobów postępowania w praktyce. Poznanie istoty tej metody i form jej stosowania okazać się może przydatne, zwłaszcza

w pracy instytucji o charakterze sztabowym. Nie ulega wątpliwości, że znaczna część omawianych sposobów postępowania może być również przydatna w procesie dowodzenia i zarządzania.

Rozdział I - ISTOTA I WARUNKI STOSOWANIA ZASAD KIEROWANIA AKTYWIZUJĄCEGO W PRAKTYCE

Według przyjętej definicji, kierowanie aktywizujące polega na celowym włączaniu współpracowników do realizowania funkcji kierowniczych, czyli do procesu współkierowania. Tak rozumiane aktywizowanie nie ogranicza się tylko do współdziałania przełożonego z podwładnymi jako wykonawcami, lecz obejmuje również ich współuczestniczenie w inicjowaniu, planowaniu, organizowaniu i koordynowaniu zadań stojących przed instytucją. Można nawet przyjąć, że chodzi tu o pełne, intelektualne zaangażowanie kierowników i wykonawców (przełożonych i podwładnych) zarówno do procesu kierowania, jak i wykonywania zadań. Tak

pomyślana koncepcja kierowania aktywizującego wiąże się z wzajemnym, to jest dwustronnym oddziaływaniem. Każdy przełożony powinien angażować podwładnych do udziału w spełnianiu funkcji kierowniczych, zaś każdy podwładny powinien stymulować rozszerzanie realizowanych funkcji, a gdy wspomniane zaangażowanie uzyska, musi traktować je jako dowód zaufania zawodowego i moralnej odpowiedzialności za realizację zadań instytucji.

Uzyskanie powodzenia w stosowaniu zasad kierowania aktywizującego zmusza jednak do spełnienia szeregu wymagań.

Głównym czynnikiem jest gruntowne poznanie istoty tej metody oraz przeprowadzenie analizy celowości i możliwości jej stosowania. Wdrożenie zasad kierowania aktywizującego wymaga bowiem ich akceptacji ze strony przełożonego i odpowiedniego przygotowania podwładnych. Tak jak przy każdym nowym rozwiązaniu należy uwzględnić szereg problemów natury psychosocjologicznej, formalnoprawnej, metodologicznej i proceduralnej. Chodzi tu zwłaszcza o trafne przewidywanie i skuteczne reagowanie na bariery wynikające z funkcjonowania tzw. prawa przekory. Z tego też względu forma nakazowa wdrożenia nie gwarantuje powodzenia. Wszystkie zainteresowane osoby (przełożony i podwładni) muszą zrozumieć istotę zmiany, jej indywidualne i społeczne (zbiorcze) walory oraz wyrazić chęć pracy w nowym układzie, oswoić się z nim, nauczyć i nabrać wprawy. Z tego też względu proces adaptacyjny, nie może odbywać się poza bezpośrednim wpływem przełożonego i podwładnych. Przygotowanie do współkierowania wymaga bowiem dodatkowych wyjaśnień, a nawet zabiegów przekonywujących sceptyków, którym w starym (tradycyjnym) stylu kierowania było dobrze.

Strona formalnoprawna zastosowania kierowania aktywizującego dotyczyć może tylko tych elementów, które wymagają normatywnego uregulowania w formie dokumentu, np. regulaminu pracy. Pozostałe

informacje o zasadach postępowania mogą być przekazane ustnie, podczas odpraw lub narad służbowych i instruktaży, a także mogą wynikać z bieżących poleceń, nowego stylu współpracy i nowego stosunku w relacji przełożony - podwładny, zachodzącego w procesie współkierowania.

Metoda wdrażania kierowania aktywizującego może mieć charakter kompleksowy, gdy istnieje możliwość całkowitego wprowadzenia tych zasad, lub wycinkowy, jeżeli możliwe jest tylko fragmentaryczne ich zastosowanie w odniesieniu do niektórych funkcji kierowniczych bądź składników danej funkcji.

Istotnym warunkiem uzyskania skuteczności w stosowaniu kierowania aktywizującego jest pełne pozyskanie twórczej inicjatywy doświadczonych współpracowników, całkowitego ich zaangażowania w pracy oraz właściwe wykorzystanie uzdolnień, kwalifikacji zawodowych i zamiłowań. W pozyskiwaniu podwładnych ważne jest, aby każda decyzja była podejmowana z uwzględnieniem aktualnej sytuacji panującej zwłaszcza wśród tych ludzi, którzy będą wyznaczeni do wykonania tej decyzji.

Ważnym czynnikiem w stosowaniu kierowania aktywizującego jest też umiejętne korzystanie z pomocy organizacji partyjnej i organizacji społecznych, które mogą ułatwić bezpośrednie i wielostronne kontakty w relacji przełożony - podwładny ale na zasadzie "równy z równym". Korzystną rolę odegrać może również pozyskanie młodzieży. Młodzież jest zazwyczaj lepiej teoretycznie przygotowana do zawodu, dysponuje świeższą wiedzą, a z racji wieku łatwiej może przystosować się do nowego stylu kierowania, przejawiać więcej entuzjazmu i zapału w zgłaszaniu pomysłów, wniosków i usprawnień oraz aktywniej angażować się w pracy.

Kolejnym czynnikiem jest ukształtowanie sprzyjających warunków do organizowania i wykonywania pracy w ramach zespołów powoływanych poza sformalizowaną strukturą i hierarchią organizacyjną. Kolektywna praca w zespole przekonuje o większych jego możliwościach, ożywia chęć

współpracy, umacnia współodpowiedzialność za wykonywane zadania, zmusza do korzystania z różnych uprawnień, a przez to przyzwyczajają do zbiorowego udziału w spełnianiu funkcji kierowniczych czyli do zespołowego współkierowania.

W kierowaniu aktywizującym godnym uwagi jest delegowanie uprawnień. Problem ten dotyczy nie tylko stanowisk kierowniczych na najwyższych szczeblach kierowania lecz również stanowisk kierowniczych średnich, niższych i najniższych szczebli, a nawet stanowisk wykonawczych. Wszędzie bowiem efekty pracy zależą od osobistego zaangażowania współpracowników, co w wielu przypadkach wynika z możliwości samodzielnego racjonalizowania pracy oraz rozwijania inicjatywy i pomysłowości. Bez uprawnień w tym kierunku trudno oczekiwać efektywnego współdziałania ludzi zajmujących kierownicze i wykonawcze stanowiska służbowe. Oczywiste jest, że równolegle z delegowaniem uprawnień rozdzielana musi być również sfera odpowiedzialności i konsekwentnie przestrzegany system rozliczania z wykonania decyzji (zadań).

W kontaktach między przełożonym i podwładnym jak też tylko między podwładnymi, szczególnego znaczenia nabiera racjonalnie zorganizowany i sprawnie funkcjonujący system informacyjny. Chodzi tu głównie o możliwość bezpośredniego komunikowania się i bieżącą wymianę informacji służbowych dotyczących zwłaszcza proponowanego podziału i organizacji pracy, przewidywanych i wykonywanych zadań, przygotowywanych i podjętych decyzji, a także wykrywania i likwidowania przejawów niezadowolenia oraz sytuacji konfliktowych.

Aktywizowanie podwładnych w znacznym stopniu zależy od treści i częstotliwości rozmów indywidualnych. Rozmowy takie dają obopólne korzyści. Przełożony może poznać poglądy podwładnego oraz wykorzystać jego wiedzę, umiejętności, inteligencję przy formułowaniu podejmowanych decyzji i działań. Może też wzmocnić aktywność i energię podwładnego,

a także chęć ponoszenie przez niego współodpowiedzialności. Podwładny natomiast poznaje zamiar i wymagania przełożonego, nie będzie zaskoczony przyszłą decyzją, uzyska sposobność wyrażenia swojego poglądu i kontrargumentów, a ponadto ma okazję wykazania własnej inicjatywy lub rozwinięcia inicjatywy przełożonego, ze wskazaniem szerszych możliwości jej wykorzystania. Z tych też względów konieczne jest uważne wysłuchanie wypowiedzi podwładnego, stworzenie nastroju zachęcającego do szczerego wyrażania poglądów, opinii i ocen, wczuwania się w sugestię i zrozumienie przedstawianej koncepcji oraz odpowiednie podsumowanie dyskusji.

Tak prowadzona rozmowa umożliwia podwładnemu aktywne uczestnictwo w określaniu decyzji i różni się zasadniczo od rozmowy służbowej prowadzonej metodą tradycyjną, podczas której przełożony tylko wydaje polecenia, dyspozycje i rozkazy, a podwładny nie ma możliwości przedstawiania własnych pomysłów.

Pozyskanie kolektywu podwładnych oraz wykorzystanie ich potencjału intelektualnego, umiejętności fachowych, zdolności organizacyjnych, pomysłów i inicjatyw można osiągnąć drogą racjonalnie prowadzonych porad. Celem tej formy działalności służbowej jest zapoznanie się przed podjęciem decyzji z zespołowymi poglądami i opiniami na temat omawianego problemu i zaktywizowanie przyszłych wykonawców. Istotne jest jednak, ażeby przełożony/ prowadząc naradę/ zamiast spełniania roli kierownika, potrafił wystąpić w roli przewodniczącego obrad. Należy pamiętać, że cel takiej narady wymaga wysłuchania jak największej liczby szczerych i rzetelnych poglądów bez eksponowania opinii przełożonego, gdyż podwładni, ulegając sugestii są skłonni z góry akceptować przedstawione rozwiązania, co w konsekwencji wywołać może fałszywe mniemanie o nieomyślności przełożonego, a dyskusja stanie się bezwartościową "gadanią". Z tego też względu przełożony powinien podać tylko temat

i cel narady, słuchać wypowiedzi i czuwać nad porządkiem, a zamykając obrady może najwyżej w formie krótkiego streszczenia przypomnieć ich przebieg bez wartościowania poszczególnych wystąpień i bez formułowania ostatecznej treści decyzji lub sposobu realizacji omawianego zamiaru. Zgromadzone informacje powinien wykorzystać dopiero przy weryfikacji i korygowaniu przygotowywanych rozwiązań. Naradę aktywizującą należy odróżnić od odprawy służbowej, podczas której przełożony odbiera sprawozdania i meldunki oraz wydaje decyzje, a podwładni składają relacje i przyjmują polecenia, ale bez wypowiadania poglądów i innych uwag.

W uzyskiwaniu niezbędnych informacji, jako warunku kierowania aktywizującego, istotne znaczenie ma stosowanie tzw. "polityki otwartych drzwi". Przez to określenie rozumie się tworzenie atmosfery zaufania, w której każdy podwładny wie, że ma zagwarantowany stały dostęp przynajmniej do bezpośredniego przełożonego. Nie chodzi tu o formalny ale o pozytywny stosunek nie tylko do zgłaszanych wniosków, propozycji czy życzeń, bądź o udzielanie autorytatywnych wyjaśnień. Polityka otwartych drzwi oznacza, że podwładny, wyczuwając atmosferę obustronnego zaufania, jest przekonany, iż zgłoszona prośba o radę, wyjaśnienie czy pomoc nie będzie uznana jako obniżenie oceny jego wiedzy zawodowej, doświadczenia lub umiejętności w postępowaniu służbowym, gdyż właśnie możliwość przedyskutowania wątpliwości, otrzymania wyjaśnień, przechwycenia i rozwinięcia inicjatywy może pomóc w angażowaniu i aktywizowaniu ludzi do równoczesnego występowania w roli współpracowników i współkierowników.

Pozyskiwanie podwładnych do aktywnego realizowania celów i zadań instytucji, czyli do współdziałania, współmyślenia i współinicjowania, wymaga zdecydowanej i jednoznacznej postawy ich przełożonego. Musi on rzeczywiście chcieć takiej współpracy w ramach współkierowania.

Podobną chęć muszą okazać również podwładni. W dobie dzisiejszej warunki polityczne i społeczne sprzyjają stosowaniu zasad kierowania aktywizującego nawet w ramach sił zbrojnych.

Scharakteryzowane uwarunkowania kierowania aktywizującego nie stanowią pełnego ich zestawienia i wszechstronnego wyjaśnienia problemu. Nie są to także ustabilizowane metody i techniki wywoływania aktywności. Dość często mogą one ulegać dezaktualizacji i zmuszać do wprowadzania odpowiednich uzupełnień lub udoskonaleń. Ponadto nie wykluczają istnienia szeregu istotnych przeszkód w stosowaniu tego stylu kierowania.

W praktyce np. spotyka się jeszcze świadome lub podświadome nawyki i niechlubne dziedzictwo autokratycznego kierowania oraz skłonności podwładnych do alienacji, czyli zaniku więzi z instytucją, a także z wytworem działania i współdziałania. Niewykorzenione dziedzictwo tradycji autokratycznych wyraża się w przekonaniu, że każdy przełożony zawsze ma rację, nie ze względu na zasób wiedzy, umiejętności, doświadczeń i racjonalności prezentowanych argumentów, ale ze względu na zajmowane stanowisko.

Istotną trudnością jest też istnienie ludzi o słabym charakterze czyli tzw. pochlebców i potakiwaczy, którzy eksponują tylko zalety przełożonego, fałszują rzeczywistość, ukrywają negatywne skutki błędnych decyzji, kształtują przekonanie o nieomyślności, utrwalają nawyki autokratyczne, a przez to wpływają na wydawanie niedopracowanych decyzji, które często wymagają wprowadzenia zmian lub odwoływań.

Trudne do pokonania są też opory wynikające ze złych nawyków ograniczania pracy wyłącznie do zajmowanego stanowiska, bez interesowania się pracą innych ludzi lub wykorzystywanie tylko ich błędów, bez twórczej krytyki w celu polepszenia współpracy. Dostrzega się również istotne luki w dokumentacji organizacyjnej, a zwłaszcza w zakresie obowiązków, kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności. Potrzebna

jest bowiem możliwość wyjścia poza ściśle określone granice własnego zakresu działania i traktowanie wykonywanych czynności jako elementów działania całego kolektywu. Ponadto konieczne jest określenie zakresu współdziałania z przełożonym w ramach współkierowania.

Jako trudności w stosowaniu zasad kierowania aktywizującego wymienia się również tolerowanie podziału ludzi na "my" - to jest pracownicy (podwładni) i "oni" - to jest wszyscy kierownicy (przełożeni).

Poznanie istoty i warunków stosowania zasad kierowania aktywizującego w praktyce, umożliwia przejście do charakterystyki zagadnień zasadniczych, czyli jak osiągnąć aktywny współudział podwładnych w spełnianiu podstawowych funkcji kierowniczych tzn. w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu

Rozdział II - AKTYWIZOWANIE PRZEZ UDZIAŁ W PLANOWANIU

W pozyskiwaniu podwładnych do aktywnego udziału w współkierowaniu na czołowe miejsce wysuwa się znajomość celów i zadań, a nawet udział w ich określaniu.

Ogólne cele i kierunki działania instytucji są z zasady określone ogólnie. Dla zespołów działających w ramach wewnętrznych komórek organizacyjnych oraz ludzi zajmujących poszczególne stanowiska pracy, te ogólne cele i zadania powinny być podstawą do samodzielnego podziału i formułowania celów odcinkowych lub częściowych oraz konkretnych zadań. Wiadomo bowiem, że ludzie chętniej realizują cele i zadania, które sami określili, a przynajmniej częściowo w tym określaniu partycypowali.

Z tego też względu udział w określaniu oraz znajomość celów i zadań jest podstawowym warunkiem aktywizacji, osiąganym drogą stosowania tzw. kierowania przez cele. Istota tej techniki kierowania polega na

umiejętnym angażowaniu podwładnych do wspólnego dzielenia celów i zadań głównych na cele i zadania odcinkowe dla poszczególnych komórek organizacyjnych, a te z kolei na cele cząstkowe i konkretne zadania dla poszczególnych osób.

Z prakseologicznego punktu widzenia, oddolny podział oraz wyraźne precyzowanie celów i zadań, a następnie uświadomienie co ma być wykonane i jaki wynik ma być osiągnięty, staje się silnym bodźcem do współmyślenia i współinicjowania oraz poszukiwania najlepszych sposobów realizacji i intensyfikacji działań zarówno jednoosobowych, jak i zespołowych.

Problem określania celów i zadań wiąże się ściśle z procesem planowania, w którym partycypacja przyszłych wykonawców stanowi podstawowy warunek aktywnej realizacji. Właśnie w procesie planowania istotne jest opanowanie umiejętności wyznaczania etapowych, odcinkowych i cząstkowych celów i zadań, gwarantujących osiągnięcie celów i zadań głównych, stojących np. przed instytucją.

Z tego też względu konieczne jest ukształtowanie zdolności do myślenia kategoriami przyszłości, czyli z wyobraźnią, co wiąże się też z docenianiem wagi i znaczenia przyszłych osiągnięć. Ważne jest również włączenie inicjatywy, pomysłowości i energii ludzkiej do racjonalnego planowania oraz ukształtowanie przekonania, że największe rezerwy wykonania zadań i przedsięwzięć tkwią we właściwym wykorzystaniu kwalifikacji zawodowych, zdolności, talentów, umiejętności i chęci współwykonawców.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że partycypacja w planowaniu przyszłych wykonawców zadań i przedsięwzięć, jak też wykorzystywanie zdolności myślenia kategoriami przyszłości jest korzystną okazją do "zgrywania" ludzi, komórek organizacyjnych i sztabów w celowym łączeniu inicjatyw, pomysłowości, wyników i rezerw wykonawczych w racjonalnym, wspólnym opracowywaniu dokumentów planistycznych.

Bez względu na charakter instytucji, szczebel w strukturze systemu organizacyjnego i obowiązujący system planowania, istotnym czynnikiem powiększania aktywności współpracowników jest znajomość i przestrzeganie cech dobrego planu zarówno przez osoby zajmujące kierownicze stanowiska służbowe jak też przez planistów i wykonawców zadań. Warunek ten umacnia również kulturę planistyczną oraz wpływa na kształtowanie nawyków do planowej pracy.

W dobrym planie muszą być sprecyzowane nie tylko cele i zadania lecz również podana w przekroju czasowym dynamika ich osiągania i wykonywania, czyli terminy poszczególnych faz, etapów i efektów całościowych, określane w porozumieniu z przyszłymi wykonawcami.

Dla aktywizacji ludzi ważne jest wykonywanie zadań w optymalnych warunkach, to znaczy bez maksymalizacji i minimalizacji obciążeń. Plan maksymalny, a więc nierealny na skutek zbyt dużej ilości zadań i krótkich terminów, kształtuje przekonanie, że nadmiaru zadań można nie wykonywać. Minimalizacja oddziałuje również negatywnie, ponieważ wiąże się z możliwością łatwego wykonania zadań z łatwym przekraczaniem terminów i niewykorzystywaniem bodźcowej roli rezerw.

Kolejna forma aktywizacji za pomocą planu wiąże się z jego kompletnością. Kompletność oznacza, że plan powinien zawierać wszystkie niezbędne elementy (zadania) z podziałem na odpowiednie etapy i odcinki, konkretne sposoby postępowania, niezbędne siły i środki oraz sposoby kontrolowania, a nawet kryteria oceny. Kompletność planu zabezpiecza bowiem proces wykonawczy przed zakłóceniami w formie przestojów, zahamowań i opóźnień, które często usuwane są drogą nieprzemyślanych, doraźnych i zaimprovizowanych rozwiązań i decyzji, czego następstwem może być powstanie braku zaufania do planowości w kierowaniu i wykonawstwie.

Istotną cechą dobrego planu jest zgodność poszczególnych jego części i odcinków. Chodzi tu głównie o dokładne uzgodnienie z wykonaw-

cam i treści zadań, sił, środków, czasu i miejsca, co ma doniosłe znaczenie, gdyż integruje ludzi i symbolizuje wśród pracowników zharmonizowaną działalność oraz pozwala odczuć, że na rezultat pracy całego zespołu składa się zgodna praca wszystkich jego członków, w tym przełożonych i podwładnych.

Z cechą zgodności wiąże się następna cecha, którą jest prostota sformułowań, ułatwiająca zrozumienie treści, co sprzyja pozyskaniu ludzi zarówno do współkierowania, jak też do współwykonawstwa. Oznacza to, że plan nie może być obciążony nadmierną szczegółowością ani nadmiernym uogólnieniem opisu celów, zadań sił i środków. Wiąże się również z komunikatywnością planu, który powinien zawierać nie tylko formalną treść celów, zadań i sposobów postępowania, lecz również musi być zrozumiały. Plan niekomunikatywny powoduje bowiem szereg zapytań, wyjaśnień, komentarzy, instruktaży i innych czasochłonnych uzupełnień, co nie sprzyja aktywizacji wykonawców.

W integrowaniu współpracowników dużą rolę spełnia elastyczność planu. Jest to cecha trudna do osiągnięcia ale konieczna. Elastyczność oznacza zdolność do wprowadzania uzasadnionych modyfikacji oraz dostosowywania zadań i przedsięwzięć do aktualnie zmieniających się sytuacji w jakich przebiega wykonanie planu. Giętkość planu jest jednak ograniczana dyrektywnym charakterem zadań nakazanych przez wyższe szczeble danego systemu organizacyjnego.

W aktywizowaniu pracowników za pomocą planów istotną rolę odgrywają różne horyzonty czasowe. Plany o cechach perspektywicznych, obejmujące wieloletnie okresy, dają ogólny pogląd na czas trwania realizowanych zadań i spełniają rolę bodźcową, gdyż informują o przewidywanej ciągłości pracy w danych warunkach i środowisku, a przez to umożliwiają wcześniejsze przygotowanie mocy wykonawczych.

Skracanie przedziałów czasowych, czyli przybliżanie terminów

realizacji postanowień np. w planach jednorocznych, spełnia rolę silniejszego integratora i aktywizatora, gdyż umożliwia dokładniej przewidzieć, określić i poznać założenia, zadania i przedsięwzięcia oraz sprawniej zmobilizować siły i rezerwy wykonawcze, a także w większym stopniu pobudzić ludzi do celowego wiązania zamierzeń osobistych z zadaniami instytucji.

Kolejne skracanie horyzontu czasowego np. do kwartału, miesiąca, czy tygodnia wywołuje dalszy wzrost aktywizacji, zwłaszcza małych zespołów (komórek organizacyjnych), a nawet poszczególne osoby "żyją planem". Powodem wzrostu zainteresowania jest niewątpliwie większa dokładność określania zadań i przedsięwzięć oraz konieczność rozliczenia się z realizacją. Czynniki te wywołują aktywizację ludzi, a zwłaszcza powiększają skłonność do współinicjowania rozwiązań i wykrywania rezerw wykonawczych, a przez to wzmacniają funkcję kierowania w angażowaniu całego składu osobowego do aktywnego współdziałania.

Mobilizującą rolę odgrywa też stosowanie tzw. "planowania międzyszczeblowego". Metoda ta umożliwia jak największe uaktywnienie ludzi poprzez możliwość ustosunkowania się do ogólnych założeń i oddolnych projektów, a przede wszystkim poprzez udział w wykrywaniu rezerw, które mogą ułatwić ostateczne ustalenie zadań. Ponadto jest to metoda dobra do zastosowania w ramach instytucji. Planowanie międzyszczeblowe, możliwe do zastosowania również w pionach funkcjonalnych, powoduje, że dokumenty planistyczne nie mają charakteru jednostronnie wyznaczonych dyrektywnych zadań, ale prezentują również inicjatywę przyszłych wykonawców. Ma to istotne znaczenie w procesie aktywizacji, gdyż dąży do jak najpełniejszego współmyślenia, współinicjowania i współdziałania w kierowaniu za pomocą planu. Z tego też względu słuszne jest włączanie całego stanu osobowego do opracowywania założeń i projektów planu. Planowanie międzyszczeblowe oraz w pionach funkcjo-

nalnych może przebiegać w następujących fazach i kierunkach:

W pierwszej fazie od góry ku dołowi struktury organizacyjnej spływają wstępne wytyczne do planu. W drugiej fazie, na podstawie tych wytycznych, poczynawszy od najniższych szczebli organizacyjnych (nawet od poszczególnych stanowisk pracy), kolejno opracowuje się, uzupełnia i przesyła w górę projekty zadań i przedsięwzięć. W trzeciej fazie projekty te stają się podstawą opracowania i przesłania ku dołowi struktury ostatecznych wytycznych, które z kolei w czwartej fazie umożliwiają sporządzenie i przesłanie ku górze projektu planu. W piątej fazie projekt planu powinien być zatwierdzony i przesłany kolejno ku dołowi jako ostateczny dokument wykonawczy.

Ważnym czynnikiem aktywizującym wykonawstwo zadań i przedsięwzięć jest wariantowość planów. Plan jako podstawa podejmowania decyzji znacznie zyskuje na walorach, jeśli zawiera jeden wybrany wariant spośród kilku uprzednio opracowanych i przedyskutowanych projektów.

Wariantowość powoduje, że dla realizacji konkretnego zadania, za pomocą tych samych środków, można ustalić kilka sposobów postępowania i opracować kilka planów, dających różne efekty, a następnie wybrać wariant najkorzystniejszy. Z tego też względu wariantowość sprzyja atrakcyjności w systemie planowania. Można ją stosunkowo łatwo uzyskać, jeżeli dla identycznych celów, zadań i środków zaangażuje się niezależne od siebie różne podmioty planowania (zespoły lub pojedynczych ludzi), które opracują niepowtarzalne rozwiązania. Wykorzystanie wariantowości w planowaniu i kierowaniu aktywizującym jest uzasadnione, ponieważ stanowi naturalne ujęcie dla inicjatywy, pomysłowości i wiedzy zaangażowanych ludzi.

Rozdział III - AKTYWIZOWANIE PRZEZ UDZIAŁ W ORGANIZOWANIU PRACY

W rozdziale tym omówimy ogólne zasady aktywizowania ludzi czyli pobudzanie ich do okazywania twórczej inicjatywy w procesie organizowania działań to jest podczas ustalania w czasie i przestrzeni optymalnych układów sił, środków i sposobów postępowania, dających w efekcie osiągnięcie celu i wykonanie zadania najbardziej sprawnie i skutecznie.

Warto w tym miejscu nadmienić, że w dobie dzisiejszej aktywność w organizowaniu pracy musi być przedmiotem zainteresowań nie tylko osób zajmujących kierownicze stanowiska służbowe, ale i wykonawców.

Kanwą rozważań niech będzie stwierdzenie, że aktywizacja ludzi w organizowaniu pracy ma na celu maksymalne zwiększenie efektywności działań, a zwłaszcza zmniejszenie do minimum nakładów pracy ludzkiej, środków, materiałów, energii, kosztów itp., podwyższenie stopnia racjonalnego wykorzystania czasu pracy oraz podniesienie jakości i ilości jej rezultatów. Osiągnięcie tych celów wymaga oczywiście dokładnej znajomości i stosowania zasad racjonalnego organizowania pracy zarówno przez formalnych organizatorów, czyli ludzi zajmujących kierownicze stanowiska służbowe, jak też przez wykonawców zadań. Chodzi tu zwłaszcza o orientowanie się na czym polega i od czego zależy ekonomizacja i optymalizacja wyników, jakie są warunki niezbędne dla uzyskania harmonijnej pracy ludzkiej, właściwego wykorzystania środków technicznych i czasu, jakie wymagania muszą być spełnione ażeby zapewnić ciągłość pracy oraz jej intensywność itp.

Godna uwagi jest również zasada kompleksowego i systemowego rozwiązywania zagadnień organizacyjnych oznaczająca, że nie można poszczególnych elementów tworzyć i zmieniać w oderwaniu od pozostałych oraz zasada indywidualizacji, z której wynika, że organizowanie każdego

stanowiska pracy musi być dokonane indywidualnie, czyli nie można stosować rozwiązań powielanych. Z tego też względu przełożony, który chce pozyskać twórczą i permanentną inicjatywę podwładnych w racjonalnym organizowaniu pracy i dalszym jej doskonaleniu, musi opierać się na znajomości wymienionych zasad.

Kolejnym warunkiem jest znajomość i stosowanie zasad badania pracy w aspekcie jej racjonalizacji. Tu właśnie w największym stopniu może przejawiać się inicjatywa współpracowników, którą przełożony powinien wykorzystać w stopniu maksymalnym. Pierwszą czynnością w tym zakresie powinno być przeprowadzenie badań w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie czy praca na danym stanowisku jest poprawnie ułożona z punktu organizacyjnego, ekonomicznego i technologicznego. W tej sytuacji bardzo często osoba zajmująca to stanowisko potrafi wykazać rażące błędy organizatorskie, wskazać ich źródła i zaproponować odpowiednie rozwiązania usprawniające. Istotne jest jednak ażeby tych spostrzeżeń i propozycji nie bagatelizować lecz przeanalizować i wdrożyć do praktyki. Współpracownicy bowiem, dzięki inicjatywie, energii oraz pozytywnemu stosunkowi do pracy i instytucji, wnieść mogą cenny wkład usprawnieniowy.

Dobre efekty aktywizujące uzyskać można również drogą angażowania współpracowników do opracowywania lub uaktualniania dokumentacji organizacyjnej, a zwłaszcza zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Pracownik, po upływie dłuższego okresu pracy na zajmowanym stanowisku, potrafi w świetle wykonywanych zadań, ocenić przydzielony mu zakres obowiązków i jego zgodność z zakresem odpowiedzialności oraz może porównać te dwa składniki z przyznanym zakresem uprawnień w aspekcie zachowania niezbędnej równowagi, a następnie samodzielnie dostosować je do rzeczywistych warunków. Jest też w stanie samodzielnie określić lub skorygować poziom wymaganego wykształcenia, zakres

niezbędnych umiejętności, zamiłowań i zainteresowań, a nawet niezbędne cechy fizyczne, intelektualne i osobowościowe.

Przedstawiona metoda postępowania daje obopólne korzyści w doskonaleniu warunków pracy. Przełożony uzyskuje uaktualnioną i udoskonaloną dokumentację organizacyjną danego stanowiska oraz pewność, że zajmująca je osoba ma zapewnione warunki do aktywnej pracy, zaś konkretny pracownik może sprawniej wykonywać osobiście zweryfikowane obowiązki służbowe oraz korzystać z odpowiednich uprawnień w świetle realnie określonego lub zweryfikowanego zakresu kompetencji i odpowiedzialności. Poszczególni pracownicy uzyskują bowiem wyraźnie sprecyzowane obowiązki i uprawnienia, a w toku ich realizacji mają zapewnioną w ustalonych granicach swobodę doboru środków i metod działania. W dobrze opracowanej dokumentacji organizacyjnej pracownik uzyskuje również trwałe "narzędzie" obrony przed wykonywaniem zadań nie ujętych w formie dokumentu, których podjęcie bez przygotowania nie daje oczekiwanych efektów i działa destrukcyjnie.

Wymienione uwarunkowania wyzwalają chęć współdziałania, współinicjowania i współkierowania, czyli stwarzają warunki do aktywnego angażowania się w pracę.

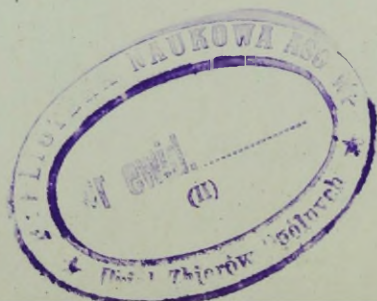
Istotnym czynnikiem aktywizacji ludzi w działalności organizatorskiej jest też właściwe dobieranie pojedynczych wykonawców i zespołów wykonawczych. Najlepszym rozwiązaniem jest podanie treści zadania oraz wymaganych rezultatów i warunków realizacji, a następnie zaangażowanie ochotniczo zgłaszającego się wykonawcy. Taka sytuacja odpowiada warunkom kierowania przez zaufanie, gwarantuje zupełną integrację wykonawcy z zadaniem, nie wymaga nadzoru oraz daje rękojmię sumiennego i terminowego wykonania. W odniesieniu do zadań wymagających pracy zespołowej również korzystne jest angażowanie dobrowolnie zgłoszonego kolektywu.



Stosując wymienione rozwiązania uzyskuje się szczególnie korzystne warunki aktywizowania ludzi przez wykorzystanie ich zadowolenia, inicjatywy, pomysłowości, zdolności koncepcyjnych, energii i poczucia odpowiedzialności za uzyskane rezultaty. Oczywiście, że oczekiwanie na ochotnicze podjęcie pracy jest sytuacją idealną. W normalnych warunkach nie można uniknąć potrzeby wyznaczania wykonawców. Ważne jest jednak ażeby w tego typu decyzjach organizatorskich przestrzegać zgodności treści zadania z formalnym zakresem obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności wykonawców.

Aktywizujący wpływ na współpracowników zależy w znacznym stopniu od częstotliwości styczności osobistej. Jest to problem typowo organizacyjny i zależny od rozpiętości kierowania. Im mniej współpracowników podlega jednemu przełożonemu, tym większa jest możliwość utrzymania częstszych dwustronnych kontaktów. Elementem decydującym jest tu czas, jaki można poświęcić jednemu podwładnemu. Z tego też względu przy dużej rozpiętości kierowania konieczne jest zdecentralizowanie części uprawnień kierowniczych, co ma również istotne znaczenie w procesie aktywizowania podwładnych.

Ostatnim z wybranych problemów organizacyjnych, warunkujących aktywizację ludzi, jest rola obowiązujących instrukcji. Działalność instytucji w dobie obecnej jest często bardzo zróżnicowana i wyspecjalizowana, co powoduje potrzebę stosowania odpowiednich zasad postępowania zawartych w instrukcjach. Są więc one traktowane jako instrumenty porządkujące, czyli ułatwiające i aktywizujące wykonywanie zadań, pod warunkiem, że liczba tych dokumentów i zakres norm nie przekraczają rzeczywistych potrzeb. Wszelkie przerosty powodują bowiem przeformalizowanie zachowań, a więc stają się przyczyną powstania biurokratyzmu i wpływają destrukcyjnie na pracowników.



Rozdział IV - AKTYWIZOWANIE PRZEZ RACJONALNE MOTYWOWANIE

Motywowanie wykorzystywane w procesie kierowania dla aktywizowania ludzi można klasyfikować, charakteryzować i oceniać pod wieloma względami i według różnych kryteriów. Dominującą rolę spełnia tu jednak zaspokajanie potrzeb i oczekiwań, które przeważnie wynikają z szeroko rozumianych warunków pracy. Siła oddziaływania tych czynników jest tak wielka, że można je traktować jako najważniejsze w aktywizowaniu ludzi. W związku z tym wskazane jest ażeby każdy przełożony badał i znał konkretne potrzeby i oczekiwania podwładnych, a następnie w miarę możliwości i z odpowiednim wyprzedzeniem zaspokajał je, wykorzystując jednocześnie zastosowaną formę i metodę tego zaspokajania jako bodziec służący do wywoływania lub podnoszenia stopnia aktywności. Jeżeli potrzebą było np. podjęcie bardziej atrakcyjnej pracy lub podniesienie kwalifikacji zawodowych, to spowodowanie spełnienia tych potrzeb będzie na pewno czynnikiem motywującym i wywoła wzrost aktywności, a w efekcie - wzrost zaangażowania i wydajności pracy.

Stwierdzenie, że warunki pracy motywują ludzi do pełnego zaangażowania w niej swoich możliwości, twórczych pomysłów, fachowych umiejętności i zamiłowań jest oczywiste, a mimo to spotyka się dość często przypadki niedoceniań wartości pracy, eksponując inne czynniki. Może to być słuszne w odniesieniu np. do prostej pracy fizycznej, natomiast przy pracy koncepcyjnej i bardziej złożonej pogląd ten zawodzi. Okazuje się bowiem, że praca będzie wykonywana z pełnym zaangażowaniem tylko wtedy, gdy zostanie dostosowana do opanowanych umiejętności, zdolności i zamiłowań. Człowiek zawodowo wykwalifikowany szuka w pracy okazji do wyżycia się. W związku z tym motywacyjna działalność przełożonego powinna polegać na takim doborze zadań, ażeby interesowały i zaspokajały ambicje wykonawcy.

Podobną formą jest motywowanie "do pracy przez pracę". Chodzi tu przede wszystkim o zapobieganie negatywnym skutkom monotonii i zrutynizowania, wywołanym np. w następstwie mechanizacji lub automatyzacji procesów wytwórczych, np. przez zastosowanie taśmy produkcyjnej.

Z zalecanych w tym przypadku sposobów zaradczych można wymienić okresową rotację lub zmianę zakresu wykonywanej pracy, wprowadzenie zmian w czasie jej trwania, uproszczenie czynności itp. Ponadto człowiek pracujący musi mieć ukształtowane poczucie i dowód wykorzystania swoich umiejętności, czego warunkiem jest nie tylko wykonywanie określonych zadań, ale też ich współplanowanie i współkontrolowanie, a nawet współdecydowanie o sposobie postępowania.

Istotnym czynnikiem jest właściwy dobór ludzi, który w warunkach przyspieszania procesu włączania osiągnięć nauki do praktyki, a także wraz z postępem technicznym, ekonomicznym i organizacyjnym, uzależnia się w znacznym stopniu od zdobycia najzdolniejszych współpracowników. Na wizję struktury zatrudnienia składa się dzisiaj możliwość uzyskania pilnych, zdyscyplinowanych, dobrze przygotowanych zawodowo, pracowitych, energicznych, a przede wszystkim zdolnych, zdrowych i zadowolonych ludzi, gdyż tylko tacy są w stanie rozwijać instytucję, wносить nowe pomysły, usprawniać stan faktyczny i wyprzedzać teraźniejszość. Powstaje jednak pytanie jak zdobyć takie talenty ?

Bazą poszukiwań powinien być przede wszystkim aktualny skład osobowy instytucji, a wykorzystanie twórczego myślenia i współinicjowania stanowić musi podstawowy wynik przyspieszonego rozwoju. Chodzi tu zwłaszcza o wytworzenie atmosfery, w której ludzie będą chętnie wyrażali swoje poglądy i zgłaszali odpowiednie pomysły. W ten sposób można nie tylko uzupełnić naturalne i organizacyjne ubytki, ale przede wszystkim znaleźć zdolnych, inicjatywnych i energicznych pracowników.

Możliwość tą urealnia również prowadzenie tzw. pozytywnej selekcji kandydatów, która zapewnia uzyskanie zbliżenia, a nawet zgodności uzdol-

nień i zamiłowań z charakterem pracy i wymaganiami. Selekcja pozytywna występuje już np. w pośrednictwie pracy lub podczas werbunku. Dobre rezultaty można też uzyskać drogą konkursów, a nawet "kaperowania" czyli oferowania lepszych stanowisk, zarobków lub dogodniejszych warunków pracy. Oczywiście baza rekrutacyjna zwiększa możliwości poszukiwawcze, ale rzeczywistą ocenę wydać można dopiero gdy kandydat podejmie pracę. Z tego też względu selekcja pozytywna nie jest rozwiązaniem całkowicie pewnym ale opłacalnym w porównaniu z korzyściami.

Dobór kandydatów jest tylko pierwszą fazą pozyskania pracowników. Proces ten powinien trwać stale i musi być traktowany jako stałe oddziaływanie motywacyjne, poczynwszy od pierwszych kontaktów z instytucją. Kontakty te bowiem mogą mieć decydujący wpływ na przyszłą postawę i stosunek do pracy. Z tego też względu istotne znaczenie ma stosowanie racjonalnych zasad motywowania przez prawidłowe wprowadzanie i pomoc w adaptowaniu do środowiska. Uzyskanie pełnego zaufania kandydata i rozproszenie jego obaw, uzyskać można drogą trafnego doboru osoby wprowadzającej. Powinien to być człowiek życzliwy w stosunku do otoczenia, spokojny, pogodny oraz cieszący się znacznym zaufaniem zawodowym i moralnym, a ponadto dysponujący czasem i chętnie podejmujący się tego zadania.

Duże znaczenie motywujące dla aktywnego zaangażowania ma wcześniejsze przygotowanie miejsca pracy, tak ażeby aspirant odczuł, że to miejsce czeka na niego wraz z najbliższym kolektywem.

Ogólną orientację o instytucji, a zarazem rolę czynnika motywacyjnego, spełniać może udostępnienie kroniki, albumów pamiątkowych fotografii, dyplomów, filmów i innych dokumentów świadczących o dotychczasowym rozwoju instytucji, a także udostępnienie schematu struktury organizacyjnej i innej dokumentacji informującej o aktual-

nych oraz przyszłych celach i zadaniach. Istotną rolę odgrywa również oprowadzenie nowego pracownika po instytucji oraz przedstawienie przyszłym współpracownikom.

Aktywizującym czynnikiem jest wręczenie (nawet uroczyste) dokumentacji organizacyjnej przyjmowanego stanowiska służbowego, zawierającej zakres zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz informującej o tym, komu podlega, z kim współpracuje i kim kieruje.

Aktywizującą rolę spełnia też szkolenie aspirantów przygotowujących do pracy w danej instytucji, podczas którego są dokładnie zapoznawani z zakresem działania macierzystej instytucji i orientacyjnie z zakresami działania instytucji współdziałających.

Wskazane też jest kilkakrotne przeprowadzenie narad kierownictwa instytucji z nowymi pracownikami oraz wysłuchanie ich uwag, ocen, opinii i propozycji. W wielu przypadkach twórcza krytyka daje dwustronne korzyści. Kierownictwo może uzyskać zbiór obiektywnych ocen o instytucji, zaś aspiranci, dostrzegając trafność i przydatność spostrzeżeń, staną się aktywnymi krzewicielami postępu.

Pamiętać warto również o tym, ażeby na początku pracy nie przydzielać zadań zbyt trudnych, które przerastałyby siły i umiejętności nowego pracownika oraz wywoływałyby uczucie zniechęcenia, hamowały inicjatywę i pomysłowość. Siłą aktywizującą mogą być zadania łatwiejsze, stopniowo zapoznające z pracą, rozbudzające ambicję dobrego wykonania i wzmacniające przekonanie o własnych siłach.

Ważną czynnością wychowawczą a zarazem aktywizującą jest odbiór i kontrola wykonanego zadania, prowadzona przez bezpośredniego przełożonego. Nowy pracownik powinien od początku pracy nabrać przekonania, że wykonanie każdego zadania będzie odebrane, skontrolowane i ocenione, że musi każdy błąd poprawić, a pracę źle wykonaną powtarzać tyle razy, aż odda ją bez błędów.

Wychowawcze i aktywizujące skutki dają okresowe służbowe rozmowy indywidualne i okresowe opiniowanie. Podczas rozmowy przełożony, oceniając pracę, walory i postawę podwładnego, musi skoncentrować się na sprawach zasadniczych, zachować zyczliwość i obiektywizm, zaś po wysłuchaniu ewentualnych wyjaśnień zainteresowanego, skontrolować, obronić lub poprawić wydaną ocenę. Dwustronna wymiana poglądów, obok znaczenia aktywizującego prowadzi w efekcie do pozytywnych zmian we wzajemnym stosunku przełożonego z podwładnym.

Okresowe opiniowanie wywiera również aktywizujący skutek. Opiniowany uświadamia sobie, że przez cały okres pracy jest obserwowany i oceniany, widzi i docenia ścisły związek między swoim postępowaniem a reakcjami przełożonego, kształtuje przekonanie, że jego inicjatywa, koncepcja, pomysłowość itp. są dostrzegane i wpływają na wnioski dotyczące awansu, mianowania na wyższe stanowisko służbowe, przeniesienie do innej pracy, skierowanie na uzupełnienie kwalifikacji zawodowych itd.

Stosowanie okresowego opiniowania nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do oceny kadry kierowniczej. Jest to wprawdzie praca trudniejsza od opiniowania kadry wykonawczej, gdyż obok normalnych ocen, wymaga również wartościowania dodatnich i ujemnych skutków podejmowanych decyzji, ale praktyka świadczy, że daje dobre rezultaty ponieważ pobudza do aktywnego kierowania.

Ogromnie ważnym czynnikiem aktywizującym jest polityka personalna, dysponująca bogatym wachlarzem środków i metod oddziaływania motywacyjnego. W naszych warunkach ustrojowych człowiek zawodowo i ogólnie wykształcony, myślący kategoriami przyszłości, chce widzieć przed sobą wyraźną drogę stabilizacji, wzrostu i rozwoju, a to powinna zapewnić odpowiednia polityka personalna, zarówno w makro-jak i mikrosystemach organizacyjnych. W ogólnym zarysie przejawia się

ona w formie bodźcowego oddziaływania awansów pionowych i poziomych, aktywizowania przez podnoszenie kwalifikacji i zapewnianie planowego przyspieszonego rozwoju pracowników oraz przez włączanie do tzw. rezerwowej kadry kierowniczej.

Silnym czynnikiem aktywizującym są bodźce materialnego zainteresowania związane ściśle z systemem płac. Płace bowiem stanowią o możliwościach i stopniu zaspokajania potrzeb, a ponadto człowiek w uzyskaniu wyższego wynagrodzenia, dodatków, premii i nagród chce widzieć również logiczny związek i następstwa polityki personalnej, poniesionego wkładu pracy oraz innych poczynąń pozwalających realizować własne zamiary.

Rozdział V - AKTYWIZOWANIE PRZEZ UDZIAŁ W KONTROLOWANIU

Przystępując do omawiania aktywizowania podwładnych przez ich udział w kontrolowaniu, należy na wstępie zaznaczyć, że problem ten powinien być rozpatrywany szeroko, czyli trzeba brać pod uwagę zarówno aktywizowanie podczas czynnego jak też i biernego udziału w kontrolowaniu. Aktywizowanie przez udział czynny wiąże się z angażowaniem podwładnych do rzetelnego spełniania kierowniczej funkcji kontroli np. w składzie komisji i tym samym występowania w roli organu nadrzędnego nad kontrolowanym, natomiast aktywizowanie podczas biernego udziału w kontrolowaniu powinno polegać na zachowaniu właściwego stosunku do kontrolowanego, a zwłaszcza na urabianiu przekonania, że podczas kontroli reprezentuje on w danej dziedzinie nie tylko siebie ale i macierzystą instytucję.

Istotnymi warunkami zapewniającymi aktywizację zachowań jest jednoznaczne określenie, zrozumienie i przestrzeganie celu kontroli, znajomość jej istoty, realne dobieranie terminów prowadzenia oraz

zapewnienie wzorowej organizacji i koordynacji przebiegu. Ponadto powinno ukształtować się przekonanie, że działalność kontrolna stanowi płaszczyznę wymiany informacji między kontrolującym i kontrolowanym, jest okazją do przenoszenia na niższe szczeble zadań i poleceń oraz udzielania pomocy w wykonywaniu działań trudnych. Kontrolowanie powinno też oddziaływać na tok kierowania i organizację pracy, a także umacniać stan moralno-polityczny i dyscyplinę oraz kulturę i harmonię współdziałania.

Znaczne korzyści dać może przestrzeganie podstawowych zasad postępowania, a zwłaszcza: dokładne obserwowanie życia i warunków działania kontrolowanego; rejestrowanie pozytywnych i negatywnych faktów i zjawisk; analizowanie ich w aspekcie zgodności z założeniami i wywołanymi skutkami; syntezywanie spostrzeżeń i wiązanie ich w logiczny łańcuch przyczynowo-skutkowy; precyzowanie sposobów eliminowania zaniedbań i pomaganie w ich likwidowaniu, a także konsekwentne egzekwowanie wykonania wydanych zaleceń.

Wymienione warunki i zasady postępowania aktywizującego zostały uwzględnione w aktualnie obowiązującej instrukcji o działalności kontrolnej i rozliczeniowej. Dokument ten wyraźnie nakazuje przestrzeganie tych zasad podczas organizowania i prowadzenia wszystkich form kontroli tj. podczas inspekcji, kontroli kompleksowych i problemowych, rekontroli, nadzoru służbowego i rozliczania z wykonania zadań.

Kontrolowanie jako spełnianie funkcji kierowniczej, realizowane przy współdziale podwładnych, jest istotnym instrumentem pobudzania aktywności i całościowego regulowania działalności służbowej. Nie chodzi tu bowiem tylko o formalne sprawdzanie wykonania zadań ale takie postępowanie ażeby pokazać i ocenić osiągnięte efekty, pomóc pokonać trudności oraz zachęcić do dalszego

powiększania sprawności i skuteczności działania. Z tego też względu wszyscy powinni być przekonani, że kontrolowanie jest obiektywną koniecznością, korzystną zarówno dla instytucji, przełożonego i podwładnych, gdyż wskazuje błędy i sukcesy oraz pomaga i uczy.

Ważnym problemem jest specjalizacja kontroli. Współczesny przełożony nie może być wysokiej klasy specjalistą we wszystkich dziedzinach pracy wykonywanej w podległej jemu całości organizacyjnej. Kontroluje więc tylko znane dziedziny, a inne zleca odpowiednio przygotowanemu podwładnym. Z tego też względu czynnikiem wzbu-
dzającym aktywność osób zaangażowanych do kontrolowania jest zaufanie jakie okazuje przełożony podwładnym, pozwalając im uczestniczyć w spełnianiu tylko jemu przyznanych uprawnień do kontrolowania. W grę wchodzi tu pewność interesująca obie strony, w której wiadomo, że podwładny (obdarzony zaufaniem) wykona powierzone zadanie z całą odpowiedzialnością oraz zachowa się zgodnie z poleceniami i oczekiwaniami przełożonego, który to zaufanie wyraził.

Kontrolowanie jako jedna z form aktywizowania ludzi przybierać może różne metody. Najmniej pracochłonną, choć często niewystarczającą, jest obserwacja. Dlatego powinna być ona uzupełniana pytaniami w celu uzyskania dodatkowych wyjaśnień. Bardziej złożone jest prowadzenie rozmowy w celu wyjaśnienia uprzednio lub bieżąco wykonywanych prac. Dobre rezultaty daje też przegląd i analiza dokumentacji, co pozwala uzyskać obiektywną ocenę, bez sugestii ze strony kontrolowanego. Warto również nadmienić, że zawsze celowe jest stosowanie takiej metody, w której kontrolowany odczuwa chęć udzielenia jemu pomocy i dostrzega zyczliwość, a przez to stara się być współodpowiedzialnym za wyniki kontroli. Ponadto dobre rezultaty zapewnia spokojne prowadzenie rozmowy, wskazywanie błędów bez świadków, sugerowanie lepszych rozwiązań, doradzanie i dzielenie się

doświadczeniami oraz sprawdzanie ale bez "atmosfery śledztwa".

Godnym uwagi jest też twórcze podejście, polegające na nadaniu kontroli cech badawczych (analitycznych), nasyconych inicjatywą, pomysłami, koncepcjami i projektami usprawnieniowymi.

Aktywizujące efekty dać może ukierunkowanie kontroli na ocenę samodzielności decydowania osób kontrolowanych oraz związaną z tym decentralizację uprawnień, a także na ocenę angażowania podwładnych w procesie przygotowywania decyzji i umożliwiania im wypowiedzania się o podejmowanych przedsięwzięciach.

Czynnikiem aktywizującym kontrolujących i kontrolowanych jest też stosowanie takiej formy i metody, która zapewnia szybkie i dokładne uzyskanie informacji o wynikach, maksymalne skrócenie czasu między stwierdzonym odchyleniem, a wydaniem decyzji korygującej, wychwytywanie wszelkich odchyłeń, ale koncentrowanie uwagi tylko na problemach zasadniczych. Ponadto należy pamiętać o obiektywności ocen, zrozumiałości informacji pokontrolnych oraz bezkolizyjności i sprawności realizacji zaleceń.

Na uwagę zasługuje problem uspołeczniania procesu kontroli, realizowany drogą powoływania odpowiednich zespołów i komisji. Kontrole tego typu mają na celu nie tylko uzupełnianie jednoosobowych form kontrolowania, lecz są również ważnym czynnikiem w kreowaniu stosunków międzyludzkich poszczególnych środowisk oraz w kształtowaniu troski pracowników o efektywność kierowania i wykonawstwa, a zwłaszcza ingerowania w przypadkach stwierdzenia przejawów niedbalstwa, braku dyscypliny, marnotrawstwa itp.

W świetle potrzeby eksponowania aktywizacji ludzi, stosowane formy kontroli poddawane są różnym zmianom o charakterze merytorycznym, metodycznym i organizacyjnym. Ścisły nadzór i obserwacja bieżąca stają się już niekonieczne i nie dają oczekiwanych rezultatów.

W miejsce ścisłej kontroli wprowadzono więc tzw. łagodny nadzór, nazwany rozliczaniem. Wiąże się to z odpowiednią postawą przełożonego wobec podwładnych. Przełożony dbając o dobrą atmosferę pracy, moralnie i materialnie satysfakcjonując wykonawstwo poleceń, w miejsce nadzoru stosując doradztwo, śmiało może wprowadzić tzw. styl kierowania przez zaufanie, w którym czynnik kontrolny z towarzyszącą mu nieufnością, podejrzliwością, systemem bodźców negatywnych i znaczną dozą zagrożenia, traci tradycyjnie ukształtowane znaczenie. Doświadczenie wykazało, że właśnie rozliczanie przyczyniło się do wzrostu poczucia odpowiedzialności za wykonanie zadań i ukształtowało nową formę aktywizacji zachowań w postaci samokontroli. Jest to wprowadzenie problem wykraczający poza ramy obowiązującej instrukcji, ale godny przynajmniej zwięzłej charakterystyki i ewentualnego stosowania.

Celem samokontroli nie jest wykrywanie różnic między wykonaniem, a planem, lecz bieżąca korekta procesu wykonawstwa. Kontrolujący samego siebie zwracać powinien uwagę zwłaszcza na zgodność swego postępowania z przyjętymi wzorcami i zaleceniami. Z tego też względu samokontrola ułatwia wykonywanie innych rodzajów kontroli bo je wyprzedza i ma charakter ciągły. Samokontrola wpływa też na kształtowanie etyki zawodowej, gdyż pracownik, doceniając fakt udzielenia mu uprawnień do kontrolowania siebie wie, że przez to przełożony wyraził nie tylko zaufanie ale oczekuje wyręczenia i przyjscia jemu z pomocą. Warto też zaznaczyć, że skoro świadomość i technologia stosowania samokontroli zostaną ugruntowane w praktyce, mniej potrzebne będą hasła nawołujące do wzrostu jakości pracy, likwidacji ulegnie kampanijność, racjonalniej zaczniemy gospodarować czasem pracy, urządzeniami, materiałami i energią.

Prowadzenie samokontroli przez osoby zajmujące kierownicze stanowiska służbowe jest trudniejsze. Występują tu bowiem dwie grupy funkcji - wykonawcza i kierownicza, przy czym udział tej drugiej grupy wzrasta proporcjonalnie do szczebla kierowania. Nie fetyszyzując jednak znaczenia samokontroli, trzeba pamiętać, że jest to wartościowa metoda aktywizowania ludzi zarówno w procesie pracy wykonawczej jak też kierowniczej.

Z A K O Ń C Z E N I E

Zgodnie z programem w prezentowanym materiale zawarte zostały tylko ogólne poglądy na podstawowe formy i metody aktywizowania zachowań ludzkich, możliwe do zastosowania w czterech głównych funkcjach kierowania tj. w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu. Taki zakres opracowania nie daje jednak kompletnych informacji o tym istotnym problemie.

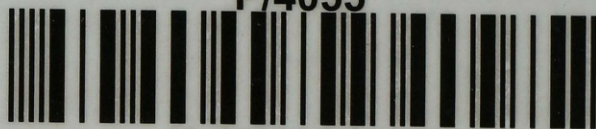
Zasady kierowania aktywizującego mogą być również wprowadzane do praktyki w innych formach i rodzajach działalności służbowej. Można np. wywoływać wzrost aktywności przez angażowanie podwładnych do analizowania wyników pracy, kształtowania kultury organizacyjnej i ekonomicznej, rozwijania gospodarności, przyzwyczajania do oszczędzania sił, środków i czasu pracy. Można też aktywizować ludzi przez ich udział w koordynowaniu pracy, w angażowaniu do procesu decyzyjnego, a zwłaszcza do selekcji informacji, opracowywania projektów decyzji, wdrażania postanowień i kontroli wyników. Znane są również formy aktywizowania przez udział w stosowaniu polityki personalnej, a także w rozwijaniu ruchu nowatorskiego oraz w rozpatrywaniu wniosków, skarg i zażaleń. Dobre efekty w rozwijaniu aktywności daje współpraca z organizacjami partyjnymi i społecznymi.

Na uwagę zasługuje też możliwość aktywizowania zachowań ludzkich drogą wdrażania przydatnych systemów informatycznych w dowodzeniu i zarządzaniu oraz w bieżącym wykonywaniu zadań służbowych.

Dokładniejsze poznanie wymienionych form i metod aktywizowania jest celowe w ramach samodzielnego uzupełniania wiedzy z dziedziny organizacji i kierowania.

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

P/4055



40-006291-001-0