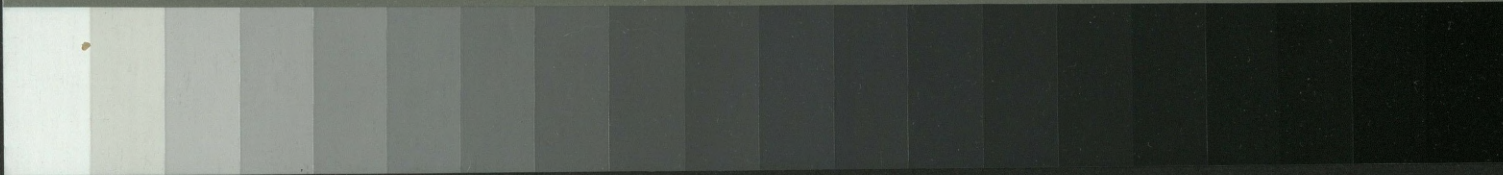


Grey Scale #13



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



AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

AON 5715/2005

EFEKTYWNOŚĆ  
KIEROWANIA  
(DOWODZENIA)

58171

WARSZAWA

2005



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

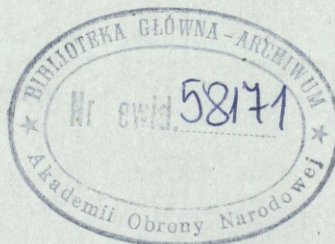
---

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**

**INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**

**ZAKŁAD TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

AON 5715/05



**EFEKTYWNOŚĆ KIEROWANIA (DOWODZENIA)**

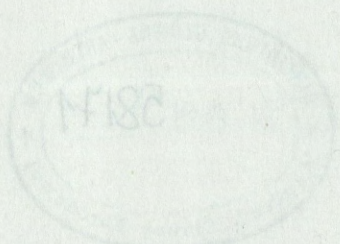
**Materiały z sympozjum naukowego**

**Warszawa, 15 lutego 2005 r.**

5 / 6238

**Redakcja naukowa: płk prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK**

**Sekretarz naukowy: ppłk dr inż. Marek STRZODA**



**Opracowanie zawiera wygłoszone podczas sympozjum referaty oraz materiały nadesłane przez osoby w nim uczestniczące.**

**Wszystkie materiały zostały opublikowane w wersji przekazanej przez autorów.**

## SPIS TREŚCI:

<b>WSTĘP</b> .....	5
<b>Marek STRZODA</b> – <i>Efektywność – istota, znaczenie, zakres pojęciowy</i> .....	9
<b>Zbigniew ŚCIBIOREK</b> – <i>Otoczenie organizacji i jego wpływ na jej funkcjonowanie</i> .....	25
<b>Wiesław KRZESZOWSKI</b> – <i>Cechy kierownika (dowódcy), a jego efektywność</i> .....	39
<b>Adam SZPADERSKI</b> – <i>Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązania w duchu prakseologii</i> .....	43
<b>Jarosław KARDAS</b> – <i>Zasoby osobowe podstawowym aktywem organizacji</i> .....	55
<b>Piotr DANILUK</b> – <i>Efektywność wojskowych systemów łączności</i> .....	73
<b>Tomasz MAJEWSKI</b> – <i>Wymiary efektywności działania kierownika (dowódcy)</i> .....	87
<b>Stanisław SIRKO</b> – <i>Uwarunkowania efektywności kierownika (dowódcy) - wybrane elementy</i> .....	95
<b>Edyta BOMBIAK</b> – <i>Efektywność kierownika w systemie motywowania</i> .....	107
<b>Ewa MULTAN, Maryla KARCZEWSKA-CZAPSKA</b> – <i>Efektywność kierownika w obszarze planowania zasobów ludzkich</i> .....	123
<b>Krzysztof KRAKOWSKI</b> – <i>Wybrane aspekty efektywności kształcenia</i> .....	141
<b>Krzysztof PIÓROWSKI</b> – <i>Zachowania asertywne, a skuteczność działania dowódcy</i> .....	147

## WSTĘP

15 lutego br. w Instytucie Zarządzania i Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych odbyło się sympozjum naukowe inaugurujące cykl spotkań naukowych poświęconych wymianie poglądów, przedstawieniu koncepcji i rozwiązań praktycznych dotyczących **efektywności kierowania (dowodzenia)**. Inspiratorami i organizatorami sympozjum byli pracownicy Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania.

**Celem pierwszego z nich było wskazanie koncepcji efektywności oraz określenie założeń, obszarów, kryteriów oceny efektywności kierowników i dowódców.**

W spotkaniu oprócz przedstawicieli poszczególnych wydziałów i instytutów AON wzięli udział reprezentanci Akademii Podlaskiej oraz Zespołu Badawczego Prakseologii działającego przy Uniwersytecie Marii Curie Skłodowskiej.

Otwarcia sympozjum dokonał przewodniczący komitetu naukowego sympozjum, Komendant Instytutu Zarządzania i Dowodzenia płk prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK. Przedstawił on genezę badań w zakresie efektywności kierowania oraz wskazał problemy naukowe będące inspiracją tego spotkania. Za zasadnicze uznano uzyskanie odpowiedzi na następujące problemy:

1. W jaki sposób definiować efektywność kierowania, efektywność systemu dowodzenia, efektywność kierownika (dowódcy) oraz innych terminów pokrewnych?
2. W jakich obszarach powinna być określana efektywność osób pełniących funkcje kierownicze i dowódcze?
3. Według jakich kryteriów powinna być określana efektywność kierowników (dowódców)?

Powyższe problemy wytyczyły zasadnicze treści referatów, z którymi wystąpili: ppłk dr inż. Marek Strzoda (*Efektywność – istota, znaczenie, zakres pojęciowy*, referat wprowadzający), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (*Otoczenie organizacji, a jej efektywność*), ppłk dr inż. Arkadiusz Junczewicz (*Obszary i kryteria oceny efektywności dowódców*), ppłk dr Jan Borkowski (*Kryteria oceny*

*efektywności kompetencji społecznych*), ppłk dr inż. Wiesław Krzeszowski (*cechy kierownika (dowódcy) jako źródło jego efektywności*), ppłk dr inż. Piotr Daniluk (*Ocena efektywności wojskowych systemów łączności*).

Przedstawione w toku sympozjum zagadnienia dotyczyły szeregu aspektów efektywności. W toku dyskusji odnoszono się zazwyczaj do czterech obszarów: jednolitej płaszczyzny terminologicznej efektywności, ujęcia efektywności z punktu widzenia poszczególnych dziedzin i specjalności, determinantów oraz kryteriów przyjmowanych przy jej ocenie.

W dyskusji toczony w toku sympozjum brali udział płk prof. dr hab. J. Michniak (WWLad), płk dr hab. M. Wiatr (WWLad), prof. dr hab. Z. Ścibiorek (AP), płk dr hab. J. Janczak, mgr A. Szpaderski (UMCS), ppłk dr T. Majewski (WWLad), ppłk dr M. Wrzosek (WWLad), ppłk dr A. Nowak (WWLad), ppłk dr M. Strzoda, -ppłk dr S. Sirko (WLiOP), mgr W. Zawadzki (WWLad).

Prowadzona dyskusja potwierdziła dużą rolę badań prakseologicznych prowadzonych w ośrodkach akademickich w nawiązaniu do oceny efektywności funkcjonowania organizacji. Podkreślano, że efektywność powinna być jednym z zasadniczych kryteriów całościowej oceny każdej zorganizowanej grupy (zespołu, przedsiębiorstwa, jednostki wojskowej, pododdziału itp.). Jednocześnie jednak wskazane zostało, że kryteria oceny efektywności przyjmować należy w odniesieniu do przyjętych częściowych podmiotów oceny, to znaczy odnosić się do elementów składających się na dany system działania. Podmiot oceny, całościowo lub częściami, wybierany być powinien każdorazowo w odniesieniu do aktualnych priorytetów oraz celów, jakie ma do spełnienia realizowana ocena.

Wynikiem sympozjum są przede wszystkim propozycje terminów i definicji dotyczących poszczególnych wymiarów efektywności. Wskazane obszary efektywności oraz determinanty wpływające na jej poziom pozwoliły na określenie zasadniczych kryteriów, jakie powinny być stosowane w toku jej oceny. Jest to materiał stanowiący podstawę dalszych prac zmierzających do opracowania sposobów i wskaźników oceny odnoszących się do poszczególnych kryteriów. Ich opracowanie będzie pomocne podczas oceny realizacji zadań w toku ćwiczeń dowódczo-

sztabowych przez poszczególne osoby funkcyjne, zespoły organizacyjno-funkcjonalne oraz całe dowództwa.

W podsumowaniu sympozjum sformułowano wnioski, z których najważniejsze dotyczą:

1. Potrzeby kontynuowania badań realizowanych w obszarze poszczególnych kategorii prakseologicznych oraz we wszystkich obszarach działań zorganizowanych.
2. Zacieśnienia współpracy pomiędzy reprezentowanymi ośrodkami akademickimi w zakresie wymiany doświadczeń w obszarze oceny funkcjonowania kierowników, zespołów oraz innych elementów organizacji.
3. Współdziałania przedstawicieli poszczególnych komórek organizacyjnych AON w rozwiązywaniu teoretycznych i praktycznych problemów oceny oraz doskonalenia funkcjonowania elementów koncepcyjnych i wykonawczych organizacji (wojskowych i cywilnych).
4. Opracowania koncepcji oceny efektywności kierownika (pracownika, zespołu, podsystemu, systemu), w tym zwłaszcza kryteriów odnoszących się do wyników jego funkcjonowania na stanowisku pracy.
5. Zaprezentowania wyników sympozjum w zwartej publikacji.

Na zakończenie podkreślono konieczność dalszego prowadzenia badań w zakresie poszczególnych obszarów efektywności. Zaproponowano zorganizowanie kolejnych spotkań naukowych dotyczących efektywności zespołów, realizowanych procesów oraz innych elementów systemu kierowania (dowodzenia). Wyniki kolejnych sympozjów powinny pozwolić na przyjęcie założeń koncepcji pomiaru i oceny efektywności systemu kierowania (dowodzenia) organizacji, która posłuży do opracowania i wdrożenia w praktyce metodyki oceny efektywności tych systemów.

*ppłk dr inż. Marek STRZODA*

## ***EFEKTYWNOŚĆ – ISTOTA, ZNACZENIE, ZAKRES POJĘCIOWY***

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji sprawiają, że osiągnane rezultaty determinowane są różnymi czynnikami. Otrzymywane wyniki są wypadkową działania, które jest zazwyczaj procesem złożonym, a jego najmniejszą cząstką elementarną jest czyn prosty wywołany jednym impulsem dowolnym, czyli najprostszym elementem zachowania.

Rozpatrując działania organizacji identyfikujemy je zazwyczaj z **człowiekiem** będącym jej członkiem. Działa on pojedynczo lub w zespołach, których funkcjonowanie jest splotem działań jego uczestników. W odniesieniu do poszczególnych elementów działania organizacji można określić jako wielopodmiotowe. Odnosi się one do zespołów oraz ludzi reprezentujących różne dziedziny lub rodzaje czynności.

Każde działanie organizacji, zespołu lub człowieka odbywa się w określonych warunkach. Zmierza do nakreślonego celu oraz ponoszone są nakłady na jego realizację. Dokonując oceny działania odnosimy się więc do jego **sprawności, skuteczności** oraz **efektywności** działających podmiotów, jako zasadniczych wymiarów prakseologicznych.

Dążenie do osiągnięcia lepszych wyników działania przez kierownictwo organizacji, dowództwo jednostki wojskowej spowodowało szersze zainteresowanie ich efektywnością. Napotkano jednak sporo problemów dotyczących aspektów terminologicznych, klasyfikacyjnych oraz systematyzujących. Spowodowały one, że za zasadnicze uznano odpowiedzi na następujące problemy.

1. W jaki sposób ujmować efektywność? – Jako wyznacznik, czy jako cechę działania?

2. W jakich warunkach określać efektywność elementów systemu (podsystemu) kierowania?
3. Czy w istocie można mówić o efektywności kierowania, dowodzenia, systemu kierowania oraz efektywności jego elementów?
4. Czy można rozdzielić efektywność elementów koncepcyjnych od wykonawczych?

Powyższe pytania stanowiły punkt wyjścia rozważań zmierzających do identyfikacji i zdefiniowania poszczególnych ujęć efektywności oraz jej relacje z innymi kategoriami prakseologicznymi.

Prakseologia, jako nauka o sprawnym działaniu stara się wyjaśnić związki i zależności pomiędzy działaniem, a czynnikami, jakie mają wpływ na jego rezultaty. Z punktu widzenia sprawności, formułowane uogólnienia odnoszą się do wszelkich form świadomego i celowego działania. Konstruuje i uzasadnia wskazówki oraz postulaty dotyczące podnoszenia jego sprawności. Bada też uwarunkowania działań oraz zajmuje się ich podziałem i charakterystyką z punktu widzenia sprawności i skuteczności.

Dokonując analizy różnych działań oraz ich rezultatów dostrzec można współzależności pomiędzy tymi kategoriami. Są one wynikiem wielu związków oraz ujęć.

Analiza ujęć oraz definicji sprawności oraz ich uogólnienie pozwala na wyróżnienie **sprawności kierowania kierownictwa (dowodzenia organów dowodzenia)** oraz **sprawności kierowania jako działania**.

Odnosząc sprawność do kierowania (dowodzenia) można przyjąć, iż jest to **cecha systemu (podsystemu) kierowania wyrażająca się w skutecznym, ekonomicznym i korzystnym realizowaniu funkcji kierowania (dowodzenia)**. Jej istota wyraża się w podejmowaniu odpowiednich decyzji, doprowadzaniu ich do podwładnych, monitorowaniu zmiennych wpływających na realizację zadań oraz reakcje, które umożliwiają osiągnięcie celów działania zarówno koncepcyjnego, jak i wykonawczego.

**Sprawność kierownictwa** wyraża się we właściwej realizacji funkcji kierowania przez poszczególne osoby funkcyjne, komórki organizacyjne oraz kierownic-

two jako całość. Wyznacznikami tych procesów jest **terminowość, operatywność, dokładność** oraz inne cechy opisujące procesy i czynności realizowane w kierownictwie.

**Sprawność kierowania (dowodzenia)** jako działanie odnosi się natomiast do połączenia funkcji koncepcyjnych i wykonawczych. Tak więc o skuteczności kierowania (dowodzenia) decydować będzie osiągnięcie celu działania (walki, operacji), a sprawność będzie jego konsekwencją w połączeniu z efektywnością i korzystnością.

Sprawność dowodzenia powinna być rozpatrywana w odniesieniu do różnych kryteriów i kategorii. Jako zasadniczą należy przyjąć **cel**, jakiemu dana ocena sprawności ma służyć. Można wtedy precyzyjnie określić: co, w jakim zakresie, według jakich kryteriów oraz w jaki sposób należy ocenić. Tak, więc nastąpić powinien **indywidualny dobór wszelkich parametrów oceny sprawności**. Jednocześnie nastąpi wybór ujęcia, w jakim rozpatrywana będzie sprawność.

Celem działania organizacji jest taki stan rzeczy, który pod jakimś względem będzie cenny dla działającego. Wyznacza on strukturę, sposoby i kierunki działania. Działanie elementów koncepcyjnych (kierownictwa) i wykonawczych organizacji zmierza do uzyskania lub utrzymania takiego stanu rzeczy, jaki jest w danym momencie dla niego korzystny. W wielu przypadkach trudno jest jednak ściśle i precyzyjnie określić cel działania. Wynika to między innymi z przyjmowania hierarchii celów w odniesieniu do determinantów:

- czasowych;
- poziomu działania organizacji;
- znaczenia celów dla organizacji.

Układ czasowy hierarchii celów powstaje zawsze wtedy, gdy dla zrealizowania jakiegoś celu perspektywicznego musimy najpierw zrealizować cele bieżące. Powstaje w ten sposób łańcuch celów składający się z celów pośrednich i celu końcowego.

Uporządkowanie celów w zależności od zaangażowania poszczególnych poziomów oraz elementów organizacji pozwala na wyróżnienie celów całej organiza-

cji (systemu), partykularnych celów jej elementów oraz celów indywidualnych. W literaturze zwraca się uwagę, iż pojęcie *cele organizacji* jest pewnym skrótem myślowym. Cele wytyczają sobie ludzie i tak naprawdę jest to cel właściciela, naczelnego dowódcy, naczelnego dyrektora lub cel akceptowany przez wszystkich lub większość członków danej organizacji.

Partykularne cele elementów organizacji mogą być natomiast środkami do realizacji celów całej organizacji i odwrotnie – cele organizacji mogą być uważane przez członków zespołu za środek do realizacji własnych celów. Niezgodność celów partykularnych i indywidualnych z celami organizacji może prowadzić do wewnętrznych konfliktów lub obniżenia efektywności działania.

**Skuteczność** przedstawiana jest jako jedna z postaci (walorów) sprawności działania. Jest to także podstawa do oceny zbliżenia wyniku działania do wcześniej określonego celu. Jest to więc relacja wyniku do celu, która wskazuje stopień jego osiągnięcia. W takim przypadku skuteczność może być stopniowalna lub wyrażana wartością zero - jedynkową, czyli albo jestem skuteczny (osiągam cel) lub jestem nieskuteczny (cel nie został osiągnięty).

Stopniowalność skuteczności może mieć miejsce wtedy, gdy cel działania daje się podzielić na elementy (cele cząstkowe)<sup>1</sup>. Odpowiednio do liczby (procentów, proporcji) osiągniętych celów cząstkowych można określić skalę skuteczności.

Nigdy natomiast nie stopniuje się nieskuteczności. Jest to, bowiem działanie, w którym nie osiągamy celu.

W odniesieniu do skuteczności wskazuje się także na **przeciwskuteczność**. Jest to działanie utrudniające lub wykluczające osiągnięcie zamierzonego celu lub takie w wyniku którego osiągnięty został cel stanowiący negację celu zamierzonego.

W organizacji mogą mieć także miejsce działania, które ze względu na dany cel nie są ani skuteczne, ani przeciwskuteczne. Nazywa się je **obojętymi**. Natomiast wszędzie tam, gdzie następuje dezagregacja celu głównego na cele cząstkowe oraz prowadzone są wieloszczeblowe i wielowymiarowe działania może mieć miejsce sytuacja, że działania pewnych części organizacji ze względu na jeden z celi

---

<sup>1</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 471.

będą skuteczne, ze względu na inny przeciwnskuteczne, a w odniesieniu do jeszcze innego celu obojętne<sup>2</sup>.

Skuteczność należy więc do zbioru cech praktycznych (walorów) określających każde działanie. W swojej istocie niesie bardzo pozytywny i pożądaną wydźwięk. Odnosząc się do zbieżności rezultatów działania z założeniami zawartymi w planach wskazuje czy osiągnięty został ich cel. Badanie efektywności odnosi się natomiast do stwierdzenia skuteczności oraz stopnia poniesionych nakładów do tych efektów. Stąd mogące mieć miejsce przypadki zamiennego używania terminów skuteczność i efektywność.

Dążenie do osiągnięcia celu, który jest zazwyczaj powodem podjęcia danego działania, prowadzi do działań w toku, który powstają **zamierzone** lub **niezamierzone skutki**.

Skutki te mogą być oceniane **pozytywnie** lub **negatywnie**. W zależności od różnych kryteriów można dokonać ich klasyfikacji i charakterystyki. Mogą więc wystąpić skutki **główne** – będące zamierzonym wynikiem realizacji celu głównego oraz **uboczne**, mające znaczenie drugorzędne w odniesieniu do celu głównego. Skutki uboczne można podzielić na **zamierzone** i **nie zamierzone**.

Skutki działań oceniane pozytywnie to tzw. **wynik użyteczny**, który obejmuje realizację celu głównego, celów ubocznych oraz tzw. pozytywne niespodzianki, którymi są pozytywnie przez nas postrzegane skutki uboczne działania.

Skutki działania oceniane negatywnie to przede wszystkim koszty działania. W działaniach każdej organizacji lub jej elementu należy brać pod uwagę zarówno koszty materialne, finansowe, społeczne oraz moralne. Koszty te możemy podzielić na te, które rzeczywiście przyczyniły się do uzyskania użytecznego wyniku oraz straty, a więc poniesione koszty, które nie przyczyniły się do osiągnięcia wyniku użytecznego. Straty nieuniknione, a więc takie, którym przy danym stanie wiedzy i umiejętnościach nie można było zapobiec oraz marnotrawstwo, czyli straty, których można było uniknąć.

---

<sup>2</sup> *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego*, ASG, Warszawa 1985, s. 43.

Znajomość struktury skutków działania ma duże znaczenie w praktyczne zarówno podczas projektowania pracy, jak również podczas analizy realizacji zadania. Powstaje w takim przypadku możliwość dokonania oceny korzyści działania. Jeśli wynik użyteczny przewyższa koszty działania, to powiemy, że działanie jest korzystne. Natomiast, jeżeli wynik użyteczny jest mniejszy od kosztów, to różnicę nazwiemy stratą netto.

Analiza literatury w kontekście powyższych założeń pozwala na stwierdzenie, że mimo różnego ujęcia efektywności zjawisko to jest jedną z zasadniczych właściwości charakteryzującej działanie każdego kierownictwa i dowództwa. Odnosi się ona zwłaszcza do realizowanych procesów, działania zespołów organizacyjno-funkcjonalnych oraz poszczególnych pracowników. Efektywność działania organizacji oraz jej elementów oceniana jest więc po skutkach tych działań.

Rozpatrując problem funkcjonowania kierownictwa organizacji (dowództwa) stwierdzono, iż trudno jest jednoznacznie ująć efektywność kierowania (dowodzenia) w klasycznym rozumieniu ekonomicznym. Na kierowanie oraz na funkcjonowanie systemu (podsystemu) kierowania ma wpływ wiele czynników. Rezultaty jego działania są ściśle związane z efektami pracy wielu ludzi oraz oddziaływania nadsystemu, innych systemów oraz podsystemów. W prosty sposób nie można, zatem określić, czym jest efektywność kierowania (dowodzenia), jak ją wyrażać oraz mierzyć. Potrzebne są badania pozwalające na naukowe ujęcie tego zagadnienia oraz jego konotacji z innymi dziedzinami.

Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na identyfikację zasadniczych wyznaczników efektywności. Jako mianownik wszelkich działań zorganizowanych przyjęto **cel działania**, który dla efektywności systemu kierowania (dowodzenia) można określić jako relację pomiędzy:

- tym co zostało osiągnięte;
- tym co zamierzano osiągnąć;
- czynnikami jakie miały na to wpływ;
- poniesionymi kosztami.

Prakseologiczny wymiar działania wskazuje, że jeśli cokolwiek można zrobić lepiej, szybciej, dokładniej, i przyczyni się to do osiągnięcia celów przez system

(organizację), to zachodzi w tym przypadku zjawisko efektywności. Odnosząc się do sprawności kierowania (dowodzenia) można przyjąć, że jest to **cecha systemu kierowania (dowodzenia) wyrażająca się w skutecznym, ekonomicznym i korzystnym realizowaniu funkcji kierowania**. Jej istota wyraża się w podejmowaniu odpowiednich decyzji, doprowadzaniu ich do podwładnych, monitorowaniu zmieniających wpływających na realizację zadań oraz reakcje, które umożliwiają osiągnięcie celów działania zarówno podsystemu koncepcyjnego, jak i podsystemu wykonawczego.

**Efektywność** to dodatnia cecha działania dającego wynik pozytywny bez względu na to, czy był on zamierzony czy niezamierzony<sup>3</sup>. Efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami poniesionymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzegana jest jako relacja pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować<sup>4</sup>.

**Efektywność kierowania** to miara sprawności i skuteczności kierownika; miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele<sup>5</sup>.

Podejście celowościowe zakłada, że organizacje, systemy i zespoły tworzone są by realizowały określone cele. Zakłada się, że ludzie, którzy w nich działają i nimi kierują postępują racjonalnie, tzn. w procesie podejmowania decyzji odnoszą się do przyjętych celów i zmierzają do ich realizacji przy możliwie małych nakładach. W tym ujęciu **ocena efektywności dotyczy stopnia realizacji zamierzonych celów, a następnie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów**<sup>6</sup>.

Z uwagi na stopień złożoności efektywność systemu kierowania (dowodzenia) jest pojęciem wielowymiarowym i do jego oceny należy stosować różne kryteria. Jednocześnie stosownie do nich przyjmować należy różnorodne mierniki lub wskaźniki mające charakter zarówno liczbowy, jak i opisowy.

<sup>3</sup> *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 93.

<sup>4</sup> T. Pszczołowski. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 60.

<sup>5</sup> J.A., Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 23.

<sup>6</sup> M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997, s. 104.

Pojęciem bliskoznacznym lub wręcz tożsamym efektywności jest **ekonomiczność**. Określana jest ona jednak jako reguła racjonalnego działania ściśle gospodarczego oraz formułowana w dwóch równoważnych wariantach:

- jako dążenie podmiotów gospodarczych do maksymalizacji efektów działalności przy określonych nakładach poniesionych w celu ich osiągnięcia (zasada największej wydajności);
- jako dążenie do minimalizacji nakładów niezbędnych do uzyskania założonych efektów (zasada oszczędności środków).

Prowadzone badania pozwoliły na sformułowanie wniosku, iż w odniesieniu do systemu kierowania (dowodzenia) możliwe jest zastosowanie holistycznej koncepcji rozwoju rzeczywistości. Według niej świat stanowi hierarchiczną całość, złożoną z systemów niższego rzędu i podlega dynamicznej oraz twórczej ewolucji. Prowadzi to do powstawania coraz to nowych, jakościowo różnych podsystemów lub elementów, których nie można już zredukować do sumy swych części.

Takie podejście do efektywności kierowania (dowodzenia) pozwala na przyjęcie założenia, iż można ją określać w odniesieniu do czterech poziomów:

- systemu (organizacji) jako całości;
- realizowanych procesów;
- zespołów;
- stanowiska pracy.

Przestawiony podział poziomów efektywności w znacznej mierze wynika z założenia, że wyniki działania całego systemu kierowania (dowodzenia) warunkowane są w znacznej mierze celami organizacji, przyjętymi strukturami, podziałem kompetencji decyzyjnych oraz sposobami zarządzania zasobami na wszystkich czterech poziomach.

Ocenę efektywności wymienionych poziomów można dokonywać wykorzystując prakseologiczną koncepcję oceniania. Jej zastosowanie umożliwi porównanie ze sobą różnych działań, systemów kierowania (podsystemów), zespołów oraz osób pod kątem sprawności, skuteczności i efektywności. Zwłaszcza, że są to oceny, które nie wyrażają uczuć lub wzruszeń, lecz mówią o przydatności lub nieprzy-

datności danego sposobu działania lub określonego czynnika biorącego w nim udział.

Prakseologiczną teorię ocen opracował T. Pszczołowski, który podał jej ogólną charakterystykę, dokonał podziału na różne kategorie i relatywizację ze względu na kryteria<sup>7</sup>. Mając na względzie rodzaj aprobaty wyróżnił on następujące rodzaje ocen:

- **użyteczne**, stanowiące rdzeń ocen prakseologicznych;
- **emocjonalne**, do których zalicza się etyczne i estetyczne;
- **hedonistyczne**, dotyczące przyjemnych lub przykrych doznań zmysłowych, gdy chodzi o samą czynność.

**W prakseologii chodzi przede wszystkim o oceny użyteczne**, inne mogą mieć jedynie znaczenie pomocnicze. Są one zrelatywizowane w odniesieniu do celów czynności albo rzeczy i mają z tego powodu charakter ocen celowych lub teleologicznych. Są wówczas prakseologiczne, gdy dotyczą ocen sprawności działania, gdyż cel jest zawsze uznawany za wartościowy i oceniany dodatnio.

Oceny prakseologiczne mogą dotyczyć rezultatów działania, pojedynczej czynności, procesu lub działającej osoby. Przez ocenę wyrażamy swój stosunek do rzeczy lub czynu; swoją aprobatę, gdy posiadają dodatnie walory prakseologiczne lub dezaprobatę, gdy ich posiadają wartości ujemne. Ocena zazwyczaj składa się z określenia orzekającego przymioty rzeczy lub działania oraz z zakwalifikowania tego orzeczenia przyznającego mu cechę wartości pozytywnych i zalet lub nie. Do wyrażenia ocen służą orzeczniki, którymi posługuje się prakseologia, zawierające kwalifikacje i cechy działania lub rzeczy ze względu na walory sprawnego działania. Są to słowa zawierające oceny praktyczne, czyli użyteczne. Oceny te są zazwyczaj zrelatywizowane w stosunku do celu lub do wzorca, do którego cel się odnosi. Chodzi bowiem o osiągnięty skutek w stosunku do celu. Cel jest elementem zamierzonym, antycypowanym jeszcze przed przystąpieniem do danego działania. Osiągnięty skutek może być różny od zamierzonego, jednak sam cel nie implikuje odniesionego skutku.

---

<sup>7</sup> T. Pszczołowski, *Prakseologiczna teoria ocen*, Prakseologia nr 24, Warszawa 1967, w K. Piłajko, *Prakseologia – nauka ...*, s. 203.

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż nie wszystkie oceny utylitarne są jednak ocenami prakseologicznymi. Dotyczy to tych ocen, które odnoszą się do dziedzin nie ocenianych z punktu widzenia sprawności i efektywności. Dotyczy zazwyczaj porządku prawnego, badań naukowych, zdrowia, charakterystyk politycznych lub innych. Stosowane wtedy orzeczniki to między innymi: *legalny, prawomocny, ścisły, zdrowy, postępowy, nowatorski* itp. Otrzymane wnioski wykazały, iż te same zjawiska, procesy lub działania można oceniać zarówno pod względem prakseologicznym, jak i pozaprakseologicznym.

Oceny prakseologiczne ujmują takie cechy działań, procesów, osób lub rezultatów, które mają znaczenie dla osiągnięcia celu działania. Mają więc charakter ocen celowych lub teleologicznych.

Przy ocenie działania w odniesieniu do jego zalet sprawności określamy zarówno dodatnie, jak i ujemne jego cechy wpływające na efektywność. Oceny ujemne dotyczą w znacznej mierze niewłaściwych zasad zachowania się ludzi, przyjętych wzorów i obyczajów, tolerowania nieporządku, braku racjonalności, niewłaściwej realizacji czynności planowania, lekceważącego stosunku do otoczenia itp. Dotyczy więc wszelkich działań, jakie są przeciwstawne prakseologii, czyli prowadzą do nieskuteczności.

Podkreślić jednak należy, że nie wszystkie zasady sprawnego działania można ująć w jednoznaczne formuły i określoną ilość zaleceń. Wszelkie działania w systemach złożonych podlegają bowiem różnorodnym oddziaływaniom otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Z tego też względu ocena prakseologiczna nie ogranicza się do stosowania jedynie gotowych formułek, lecz w znacznej mierze polega na wyszukiwaniu i wprowadzaniu takich sposobów oceny, które są adekwatne dla specyfiki ocenianego podmiotu, działania itd. Podkreśla się więc dużą swobodę inwencji jako cechę pomocną przy usprawnianiu działań.

Przez **usprawnianie** rozumieć należy wprowadzanie zmiany na lepsze. Analiza teorii i praktyki pozwala na stwierdzenie, iż nie ma systemu, organizacji lub działania, w którym nie można by było wprowadzić ulepszeń. Dotyczy do przede wszystkim systemów złożonych i działań zespołowych.

Wyrażenia będące prakseologiczną oceną utylitarną odróżnia się w prakseologii na podstawie znajomości swoistych **kryteriów**. Za kryteria tych ocen służą wszelkie walory sprawnego działania, oceniane dodatkowo jako dobra robota. Za najważniejsze z nich to skuteczność i efektywność w różnych ich postaciach i formach.

Rodzaje ocen prakseologicznych dzieli się na cztery kategorie. Mogą one dotyczyć:

- rezultatu działania (wytworu, celu itp.);
- działania;
- stosowanych narzędzi i urządzeń;
- podmiotu działającego.

Ocena rezultatu działania (wytworu) może dotyczyć nie tylko dostosowania go do określonego celu, dokładności lub ścisłości wykonania, lecz także funkcjonalnej łatwości posługiwania się nim, użyteczności itp. Ujemne cechy rezultatu wskazują wadliwość wykonania, niedokładność, a w skrajnych przypadkach nieużyteczność. Podobne cechy dotyczą narzędzi i urządzeń.

Przy ocenie samego działania chodzi o takie cechy jego wykonawcy jak: kompetencje, zręczność, energiczność, którym można przeciwstawić bierność, opieśloność, marnotrawstwo czasu, zasobów itp. Osoba działająca może być również oceniana według przysługujących jej cech dotyczących podejścia do pracy, zaangażowania, skrupulatności, sumienności i zdecydowania, którym można przeciwstawić niedbalstwo, ślamazarność, lenistwo, beztroskę itd.

Dodatnie oceny prakseologiczne wywołują powszechnie przychylną ocenę i łączą się zazwyczaj ze wzbudzeniem emocjonalnej sympatii, zadowolenia, aprobaty. Oceny negatywne budzą natomiast emocje ujemne.

W prakseologicznej koncepcji oceniania podkreśla się, iż każda ocena powinna być analizowana pod kątem jej znaczenia w praktyce. Uwzględniać ona powinna semantyczne różnice zarówno w odniesieniu do opisów teoretycznych, jak i obserwacji praktycznych.

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż nie wszystkie oceny utylitarne są jednak ocenami prakseologicznymi. Dotyczy to tych ocen, które odnoszą się do dziedzin nie ocenianych z punktu widzenia sprawności i efektywności. Dotyczą zazwyczaj porządku prawnego, badań naukowych, zdrowia, charakterystyk politycznych lub innych. Stosowane wtedy orzeczniki to między innymi: *legalny, prawomocny, ścisły, zdrowy, postępowy, nowatorski* itp. Otrzymane wnioski wykazały, iż te same zjawiska, procesy lub działania można oceniać zarówno pod względem prakseologicznym, jak i pozaprakseologicznym.

Oceny prakseologiczne ujmują takie cechy działań, procesów, osób lub rezultatów, które mają znaczenie dla osiągnięcia celu działania. Mają więc charakter ocen celowych lub teleologicznych.

Przy ocenie działania w odniesieniu do jego zalet sprawności określamy zarówno dodatnie, jak i ujemne jego cechy wpływające na efektywność. Oceny ujemne dotyczą w znacznej mierze niewłaściwych zasad zachowania się ludzi, przyjętych wzorów i obyczajów, tolerowania nieporządku, braku racjonalności, niewłaściwej realizacji czynności planowania, lekceważącego stosunku do otoczenia itp. Dotyczy więc wszelkich działań, jakie są przeciwstawne prakseologii, czyli prowadzą do nieskuteczności.

Podkreślić jednak należy, że nie wszystkie zasady sprawnego działania można ująć w jednoznaczne formuły i określoną ilość zaleceń. Wszelkie działania w systemach złożonych podlegają bowiem różnorodnym oddziaływaniom otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Z tego też względu ocena prakseologiczna nie ogranicza się do stosowania jedynie gotowych formułek, lecz w znacznej mierze polega na wyszukiwaniu i wprowadzaniu takich sposobów oceny, które są adekwatne dla specyfiki ocenianego podmiotu, działania itd. Podkreśla się więc dużą swobodę inwencji jako cechę pomocną przy usprawnianiu działań.

Przez **usprawnianie** rozumieć należy wprowadzanie zmiany na lepsze. Analiza teorii i praktyki pozwala na stwierdzenie, iż nie ma systemu, organizacji lub działania, w którym nie można by było wprowadzić ulepszeń. Dotyczy do przede wszystkim systemów złożonych i działań zespołowych.

Wyrażenia będące prakseologiczną oceną utylitarną odróżnia się w prakseologii na podstawie znajomości swoistych kryteriów. Za kryteria tych ocen służą wszelkie walory sprawnego działania, oceniane dodatnio jako dobra robota. Za najważniejsze z nich to skuteczność i efektywność w różnych ich postaciach i formach.

Rodzaje ocen prakseologicznych dzieli się na cztery kategorie. Mogą one dotyczyć:

- rezultatu działania (wytworu, celu itp.);
- działania;
- stosowanych narzędzi i urządzeń;
- podmiotu działającego.

Ocena rezultatu działania (wytworu) może dotyczyć nie tylko dostosowania go do określonego celu, dokładności lub ścisłości wykonania, lecz także funkcjonalnej łatwości posługiwania się nim, użyteczności itp. Ujemne cechy rezultatu wskazują wadliwość wykonania, niedokładność, a w skrajnych przypadkach nieużyteczność. Podobne cechy dotyczą narzędzi i urządzeń.

Przy ocenie samego działania chodzi o takie cechy jego wykonawcy jak: kompetencje, zręczność, energiczność, którym można przeciwstawić bierność, opieszałość, marnotrawstwo czasu, zasobów itp. Osoba działająca może być również oceniana według przysługujących jej cech dotyczących podejścia do pracy, zaangażowania, skrupulatności, sumienności i zdecydowania, którym można przeciwstawić niedbalstwo, ślamazarność, lenistwo, beztroskę itd.

Dodatnie oceny prakseologiczne wywołują powszechnie przychylną ocenę i łączą się zazwyczaj ze wzbudzeniem emocjonalnej sympatii, zadowolenia, aprobaty. Oceny negatywne budzą natomiast emocje ujemne.

W prakseologicznej koncepcji oceniania podkreśla się, iż każda ocena powinna być analizowana pod kątem jej znaczenia w praktyce. Uwzględnić ona powinna semantyczne różnice zarówno w odniesieniu do opisów teoretycznych, jak i obserwacji praktycznych.

W praktyce przyjmuje się podział cech (kryteriów) na **mierzalne**, które można określić liczbowo oraz **niemierzalne**, oceniane sensorycznie lub metodą alternatywną, tzn. spełnienie lub niespełnienie stawianego wymagania.

Grupowanie cech według ważności jest zazwyczaj kilkustopniowe. Przy pięciostopniowym zgrupowaniu są to np. cechy:

- krytyczne (priorytetowe);
- bardzo ważne;
- średnio ważne;
- mało ważne;
- nieważne.

Niezależnie od rozumienia oraz wartości danej cechy (kryteriów) wartość danego wytworu nie należy oceniać jedynie z punktu widzenia kosztów (poniesionych nakładów). Ważną rolę odgrywa także wartość użytkowa wytworu lub działania. Jest ona rozumiana jako jakość oraz dostosowanie wyrobu (działania) do zaspokajania potrzeb.

Można przedstawić, więc tezę, iż tak naprawdę ocena skutków działania kierownictwa następuje co najmniej trzy razy:

- przed działaniem, gdy w toku planowania prognozujemy ich wystąpienie oraz oceniamy ich wpływ na różne elementy;
- po działaniu, gdy dane skutki wystąpiły;
- z pewnej perspektywy czasowej.

Ocena skuteczności i korzyści prowadzi do dokonywania oceny efektywności (ekonomiczności) działania zespołu lub pracownika.

Za miarę efektywności przyjmuje się stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania. Należy jednak zwrócić uwagę, iż **do oceny efektywności działań kierownictwa (dowództwa) stosować raczej należy podejście prakseologiczne, a nie ekonomiczne**. W prakseologii uwzględnia się bowiem wszystkie koszty działania, zarówno materialne, jak i niematerialne (moralne, społeczne, psychologiczne itp.).

Oceniając efektywność można przyjąć ogólne założenia, iż dla każdego W oznaczającego wynik użyteczny oraz K – kosztów (nakładów) możemy zaobserwować następujące sytuacje:

1.  $\frac{W}{K} > 1$  - działanie uznajemy za efektywne;

2.  $\frac{W}{K} < 1$  - działanie jest nieefektywne (nieekonomiczne);

3.  $\frac{W}{K} = 1$  - działanie jest obojętne z punktu widzenia efektywności (ekonomiczności).

Przeprowadzone badania wykazały także, iż w praktyce relacja korzyści do efektywności nie jest proporcjonalna. Dostrzeżono, iż nie zawsze najkorzystniejszy sposób działania jest jednocześnie najbardziej ekonomiczny.

W wielu przypadkach zwiększenie efektywności działania zespołu polegać więc będzie na poszukiwaniu najbardziej ekonomicznego sposobu działania. Występować wtedy będą sytuacje gdzie:

**1.  $K = \text{constans}$  , a  $W \rightarrow \text{maksimum}$**

Organizacja, zespół, człowiek dążyć wtedy będzie do maksymalizowania wyniku przy stałych kosztach działania.

**2.  $K \rightarrow \text{minimum}$  , a  $W = \text{constans}$**

W tej sytuacji przy minimalizowaniu kosztów dąży się do tego aby rezultat działania zespołu był taki sam.

**3.  $K \rightarrow \text{minimum}$  , a  $W \rightarrow \text{maksimum}$**

Najbardziej pożądaną sytuacją jest taka, w której przy minimalizowaniu kosztów powodujemy zwiększenie rezultatu. Zwolennikiem takiej formy postępowania był między innymi K. Adamiecki, który pisał, iż „jedynym celem nauki or-

ganizacji jest osiągnięcie najwyższego skutku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków”<sup>8</sup>.

Powyzsze uwarunkowania za punkt wyjścia przyjmują prakseologiczne ujęcie działania. Ogólne pojęcie sprawności (organizacji, systemu, zespołu, pracownika) odnoszą się do jego trzech zasadniczych postaci:

- skuteczności;
- korzystności;
- efektywności (ekonomiczności).

Działanie kierownictwa można więc uznać za sprawne wtedy, jeśli w minimalnym zakładanym stopniu jest skuteczne. Bez skuteczności pozostałe walory (wymiary, postacie) sprawności nie odgrywają żadnej roli.

W odniesieniu do poszczególnych walorów skuteczności, a zwłaszcza efektywności stwierdzono, iż trudno jest dokonywać pomiarów w odniesieniu do wszelkich elementów materialnych i niematerialnych kierowania (dowodzenia) i (pod)systemu kierowania (dowodzenia). Zwłaszcza, iż na wyniki osiągane przez poszczególne elementy systemu mają wpływ takie czynniki jak: postawy, osobowość, zgranie zespołu, doświadczenie kierownika i personelu oraz inne składniki.

Systemowe podejście do oceny efektywności może prowadzić do opracowania założeń **koncepcji efektywności systemu kierowania (dowodzenia)**. Jej opracowanie powinno przede wszystkim dążyć do:

- stwierdzenia barier oraz zagrożeń efektywności rozpatrywanego systemu;
- określenia determinantów efektywności tego systemu;
- przyjęcia (opracowania) odpowiedniego modelu systemu dowodzenia;
- opracowania założeń koncepcji;
- dokonania dezagregacji systemu oraz wskazania obszarów (procesów, miejsc, czynności, osób, działań itd.) pomiaru i oceny efektywności;
- określenia kryteriów efektywności;
- przyjęcia wskaźników (wyznaczników) efektywności w odniesieniu do poszczególnych kryteriów.

---

<sup>8</sup> K. Adamiecki, *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa 1938, s. 40, w W. Kieżun, *Podstawy organizacji i ...*, s. 49.

Przyjmowane kryteria efektywności określane być powinny oddzielnie dla każdego poziomu efektywności. Jednocześnie kryteria te muszą być identyfikowane w odniesieniu do poszczególnych elementów systemu kierowania (dowodzenia) oraz zmiennych efektywności.

Efektywność kierowania (dowodzenia), a w istocie (pod)systemu kierowania (dowodzenia), pojmować należy jako **wartość cechy systemowej określoną w przestrzeni celów, rezultatów użytego potencjału (środków, zasobów, pracy itp.)**. Oceną efektywności systemu stanowić będzie wypowiedź (stwierdzenie) wartościująca określająca stopień osiągnięcia zamierzonego celu (wypełnienia określonego wymagania) i stopień racjonalności wykorzystania potencjału systemu.

Jednocześnie efektywność systemu dowodzenia pojmować należy w dwóch kategoriach kryteriów:

- **skuteczności**: czyli efektywność rozumianą jako zgodność pomiędzy rezultatami, a celami;
- **ekonomiczności**: czyli efektywności jako relacji pomiędzy rezultatem (w ujęciu rzeczowym, metodologicznym, czynnościowym) a nakładami użytymi do jego osiągnięcia.

W podsumowaniu wskazać można definicje efektywności, które stanowić mogą podstawę dalszych rozważań dotyczących opracowania i przyjęcia koncepcji określania efektywności elementów kierowniczych.

**Efektywność kierowania** (dowodzenia) definiować należy jako pozytywny wynik działania, w którym osiągnięto zakładane cele przy jak najmniejszych nakładach. Natomiast **Efektywność systemu kierowania (dowodzenia)** jest to pozytywny wynik działania systemu, lub jego elementów, w którym osiągnięto zakładane cele w odniesieniu do przyjętych standardów, wskaźników lub innych parametrów.

Odnosząc się do wymagań oceny efektywności sformułować można wnioski, aby przyjmować ją jako wyznacznik klasyfikacyjny procesów i zjawisk zachodzących w toku działania danego systemu (podsystemu) kierowania. W odniesieniu do rozpatrywanego poziomu efektywności ocena ta może dotyczyć całości lub tylko poszczególnych jego elementów. Nie może się ona jednak sprowadzać tylko do jednej wartości liczbowej lub opisowej. W trakcie oceny odnosić się należy do jej

użyteczności organizacyjnej oraz określonych priorytetów. Stanowią one powinny punkt odniesienia w usprawnianiu danego działania.

Opracowana koncepcja oceny efektywności elementów kierowniczych powinna mieć na celu:

- dostrzeżenie wszelkich wad i niesprawności systemu kierowania (dowodzenia);
- wskazanie możliwości osiągnięcia lepszych wyników przy tych samych nakładach (zaangażowanych zasobach);
- wskazanie sposobów osiągnięcia takich samych wyników przy mniejszych nakładach (zaangażowanych zasobach);
- określenie możliwości przetrwania systemu w sytuacjach kryzysowych i skrajnie niekorzystnych.

Jako jeden z zasadniczych warunków opracowania i wdrożenia takiej koncepcji wskazać należy konieczność opracowania i przyjęcia wzorców (modeli, algorytmów, standardów, wskaźników itp.), w odniesieniu do których dokonywanie oceny byłoby możliwe.

Ocena efektywności stanowić może stały element funkcjonowania organizacji. Jej wdrożenie może pomóc kierownictwu lub elementom nadrzędnym w weryfikowaniu wyników działań z zamiarami ujętymi w planach odnoszącymi się do osiągania celów i wykorzystania zasobów. Zagadnienia efektywności powinny stać się istotnym obszarem zainteresowania kierowników (dowódców) oraz wspierających ich działania doradców i sztaby.

prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK  
Kierownik Katedry Systemów Zarządzania  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## ***OTOCZENIE ORGANIZACJI I JEGO WPŁYW NA JEJ FUNKCJONOWANIE***

Problematyka sprawności funkcjonowania organizacji, efektywność kierowania nią od lat znajduje się w orbicie naukowego zainteresowania teoretyków i praktyków. Jest więc zrozumiałe, iż wiele się mówi i pisze na ten temat. Materiały, jakie dotychczas się ukazały, stanowią określony dorobek, pozwalający zająć stanowisko w wielu kwestiach. Jednak jak do tej pory nikt nie przedstawił poprawnej, zrozumiałej i mogącej znaleźć zastosowanie sposobu pomiaru wspomnianej efektywności kierowania organizacją. Uczyniono to w odniesieniu do efektywności ekonomicznej, ale efektywność zarządzania nadal jest postrzegana w kategoriach czysto teoretycznych, w dodatku z dużą ilością zmiennych zależnych od pewnych zjawisk, które nie można jednoznacznie zdefiniować czy opisać. Taki stan rzeczy stwarza również przesłanki do dalszych przemyśleń i rozważań, czego dowodem jest dzisiejsze sympozjum.

Przedmiotem zainteresowania teorii organizacji i zarządzania jest, jak sama nazwa wskazuje, organizacja i zarządzanie, przy czym działalność ta nie odnosi się do określonego środowiska. Na szczególne podkreślenie zasługuje odzwierciedlona w nazwie dwoistość przedmiotu zainteresowania. Organizacja bowiem – zgodnie z potocznym odczuciem – jest strukturą, pewną całością realnie istniejącą i wyraźnie wyodrębnioną z otoczenia; zarządzanie natomiast – procesem, ogółem działań składających się na kierowanie organizacją, czyli nadawaniem jej pożądanego kierunku w zakresie kształtu, funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie więc antycypuje przyszłość. Fakt ten podkreśla złożoność problematyki efektywności kierowania.

Określoną wiedzę w tym zakresie dostarcza teoria organizacji i zarządzania, która zawiera dostępny dla praktyków zarządzania zbiór empirycznie zweryfikowa-

nych twierdzeń oraz wykazy zagadnień, które powinno się rozstrzygać przed przystąpieniem do działania i zbadać w toku kontroli dokonywanego działania. Takiego zbioru problematyki dostarczają np. wytyczne sprawnego działania czy ogólne zasady funkcjonowania organizacji. Teoria służy więc zwiększeniu trafności wielu rozstrzygnięć, pozwala również praktykowi dostrzec pewne zjawiska, które pozostałyby niezauważone bez jej znajomości.

Rosnące zainteresowanie efektywnością kierowania to również pochodna zmian sytuacji, jakie zachodzą w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Powodują one zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji, wywierając wpływ nie tylko w momencie zaistnienia, ale rzutują również na ich przyszłość. Równolegle jesteśmy świadkami radykalnych przeobrażeń nie tylko samych organizacji, ale również zasad ich funkcjonowania. Na kierownictwa wszystkich szczebli nakłada się rosnące wymagania, zwłaszcza dotyczące umiejętności dokonywania bieżącej krytycznej analizy, aktywności i odwagi intelektualnej w procesach decyzyjnych, zdolności przewidywania następstw podejmowanych decyzji, wysokiej operatywności podczas realizacji działań i skutecznej rywalizacji z konkurencją.

Powstają sytuacje problemowe, których rozwiązanie wymaga podjęcia przemyślanej decyzji. To zaś, że sytuacje problemowe powstają pod wpływem różnych czynników (zdarzeń) koresponduje z tezą, iż współczesne zarządzanie jest sztuką podejmowania decyzji. Nie odosobnione są więc głosy, że przez pryzmat trafności decyzji należałoby mierzyć efektywność kierowania organizacją.

Organizacje (całości organizacyjne działania) tworzone są przez zespoły ludzkie dla realizacji określonych zadań. Przez przyjęcie odpowiedniej struktury organizacyjnej mogą podjąć działania lub spełniać przewidzianą dla nich funkcję. W życiu codziennym wyraz „organizacja” jest różnie postrzegany; ma zróżnicowane znaczenia. W kontekście poruszanych kwestii, z obszaru organizacji i zarządzania, pod tym określeniem będziemy rozumieli zarówno przedsiębiorstwo, jak i firmę czy zakład, a nawet jednostkę wojskową. Będzie to więc określony zespół ludzi, sił i środków, który wytwarza jakiś produkt lub usługę czy też realizuje określone zadania szkoleniowe. Oznacza to, że każda struktura organizacyjna musi spełniać trzy podstawowe wymogi:

1) zapewnić realizację celów, które stawia sobie grupa ludzi tworzących tę organizację;

2) być wystarczająco trwałą, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie organizacji;

3) ułatwić przystosowanie organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Na temat samej struktury i czynników kształtujących strukturę organizacyjną wypowiadało się wiele osób. To temat licznych spotkań naukowych i trwających dyskusji. Dokonując jednak pewnego uogólnienia, można przyjąć, iż kształt i podstawowe właściwości struktur organizacyjnych wyznacza pięć czynników. Są nimi:

**1. Charakter środowiska (otoczenia)**, w którym organizacja działa – przede wszystkim czy jest to środowisko stałe, czy też zmienne;

**2. Zasoby ludzkie organizacji**, a więc upodobania, uzdolnienia, kwalifikacje, doświadczenia i motywacje ludzi, którzy ją tworzą. Organizacja musi stworzyć taką strukturę, aby pracownicy mogli i chcieli wydajnie pracować na rzecz jej celów. To stworzenie takich warunków (klimatu) pracy, gdzie pracownicy będą mieli szansę samorealizacji i będą się w pełni identyfikowali z tym, co oraz gdzie robią;

**3. Technologie**, które organizacja wykorzystuje. Stopień zaawansowania technologicznego może być zróżnicowany, dla przykładu można podać, że inaczej zorganizowana będzie praca w drukarni posługującej się tradycyjnymi technologiami, a inaczej w drukarni skomputeryzowanej, o zautomatyzowanym procesie produkcji;

**4. Strategia działania i rozwoju organizacji**, którą określa kierownictwo. Przykładowo, strategia ekspansywna, nastawiona na szybkie poszerzenie grona klientów i zwiększenie obrotów, wymaga innych struktur niż strategia obrony stanu posiadania organizacji;

**5. Wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie**. Większe organizacje zazwyczaj charakteryzuje wyższy stopień specjalizacji, bardziej sformalizowane procedury działania, odmienne systemy kontroli itd. Inaczej budowane są

struktury organizacji terytorialnie skupionych, a inaczej organizacji składających się z sieci oddziałów rozrzuconych na dużym obszarze.

Każda organizacja składa się z szeregu elementów. Sposób związania ich z sobą decyduje o strukturze organizacji, dzięki której układ tych elementów tworzy spójną całość, czyli system. Literatura przedmiotu podaje wiele różnych definicji systemu. Według W. Kieżuna „system jest to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje”<sup>1</sup>. Trafne jest też określenie, w którym system postrzegany jest jako „... ciąg funkcji lub działań (...) w obrębie organizacji, współpracujących, aby osiągnąć jej cele”. Istotne są również określenia, które należy dostrzegać, rozpatrując różne kwestie dotyczące funkcjonowania systemu, a przede wszystkim: skuteczność i sprawność systemu. Z treści opracowania P. Sienkiewicza wynika, że „skuteczność systemu” to zdolność realizacji celów działania w wymaganym czasie. Z kolei „sprawność systemu” to cecha systemowa, wyrażająca ogół walorów praktycznych działań, czyli ocenianych pozytywnie jego cech<sup>2</sup>.

W skład systemu<sup>3</sup> (jako organizacji) wchodzi:

- **receptory**, czyli układy doprowadzające do systemu informacje o występujących konfiguracjach układu: system – jego otoczenie, niezbędne dla działania systemu;
- **efektory**, czyli układy wykonawcze, za których pomocą system dokonuje zmian w konfiguracjach układu;
- **centralny układ sterujący**, który przekształca odbierane przez system sygnały z otoczenia w działanie efektorów;
- **układ pamięciowy** umożliwiający gromadzenie informacji i wykorzystywanie ich w przyszłości.

Niekiedy można spotkać się z próbą wartościowania poszczególnych elementów organizacji, postrzeganej jako system. Niektórzy, zwłaszcza przedstawiciele nauk humanistycznych, podkreślają rolę ludzi (pracowników) jako najistotniej-

<sup>1</sup>W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, SGH 1997, s. 13.

<sup>2</sup>P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa*, Warszawa 1994, s. 267.

<sup>3</sup>J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 22.

szego elementu każdej organizacji. Jest to prawda, ale czy tylko ludzie decydują o sprawnym funkcjonowaniu organizacji i realizacji przez nią nakreślonych celów? Nikogo więc nie powinno dziwić, iż donośnie brzmią głosy osób, które akcentują proces przetwarzania, gdzie następują zmiany materiałów znajdujących się na wejściu w konkretne produkty lub usługi. Można by dalej przytaczać pojawiające się poglądy i przedstawiać próby wartościowania elementów organizacji. Nie ma to jednak sensu, bowiem sprawne funkcjonowanie każdej organizacji, jako systemu, zależy od wysokiej sprawności wszystkich elementów i odpowiednich relacji między nimi. Każdy element jest ważny i dopiero od wspólnej sprawności zależeć będzie funkcjonowanie systemu, o czym również za chwilę.

System, który jest zdolny do wykonywania długotrwałych zadań, będący w stanie wymiany materii, energii i informacji z otoczeniem i dążący do zachowania równowagi dynamicznej, nazywa się systemem otwartym<sup>4</sup>. Dokonując pewnego uogólnienia, można stwierdzić, że podstawowe **cechy organizacji, jako systemu otwartego**, są następujące:

- organizacje są systemami otwartymi, ponieważ stale prowadzą wymianę energii, materii i informacji z otoczeniem, które na zasadzie sprzężenia zwrotnego oddziałują na organizację;
- organizacje są systemami celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych funkcji, mogą być projektowane podobnie jak twory techniczne, ale sposób projektowania musi uwzględniać specyfikę elementów społecznych;
- organizacje mają strukturę hierarchiczną, tzn. systemy zbudowane są z podsystemów, które z kolei dzielą się na elementy niższego rzędu;
- organizacje mają zdolność doskonalenia się, podnoszenia swojej sprawności, zwiększania stopnia zorganizowania, w przeciwieństwie do innych systemów (np. biologicznych, technicznych), które z czasem obniżają stopień zorganizowania i sprawności oraz ulegają destrukcji;
- organizacje są zdolne do osiągnięcia względnie stałych stanów równowagi dynamicznej z otoczeniem. Oznacza to, że system utrzymuje swoją strukturę

---

<sup>4</sup>Por. Tamże, s. 22.

w trakcie wymiany z otoczeniem zasilania i energii. Jeżeli w wyniku zmian zachodzących zarówno w systemie, jak i w otoczeniu, równowaga zostanie zachwiana, system powinien zmienić swą strukturę. W przeciwnym razie wymiana z otoczeniem staje się dla systemu niekorzystna;

➤ funkcje kontrolno-kierownicze w organizacjach znajdują wyraz w procesach regulacji i sterowania. Istotną rolę w tych procesach odgrywają informacyjne sprzężenia zwrotne z otoczeniem, które umożliwiają ocenę wpływu systemu na otoczenie oraz sprzężenia zwrotne wewnątrz systemu, co jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu;

➤ organizacje są systemami ekwifinalnymi, tzn. podobne efekty mogą być realizowane w różnych strukturach organizacyjnych i w wyniku różnych procesów organizacyjnych.

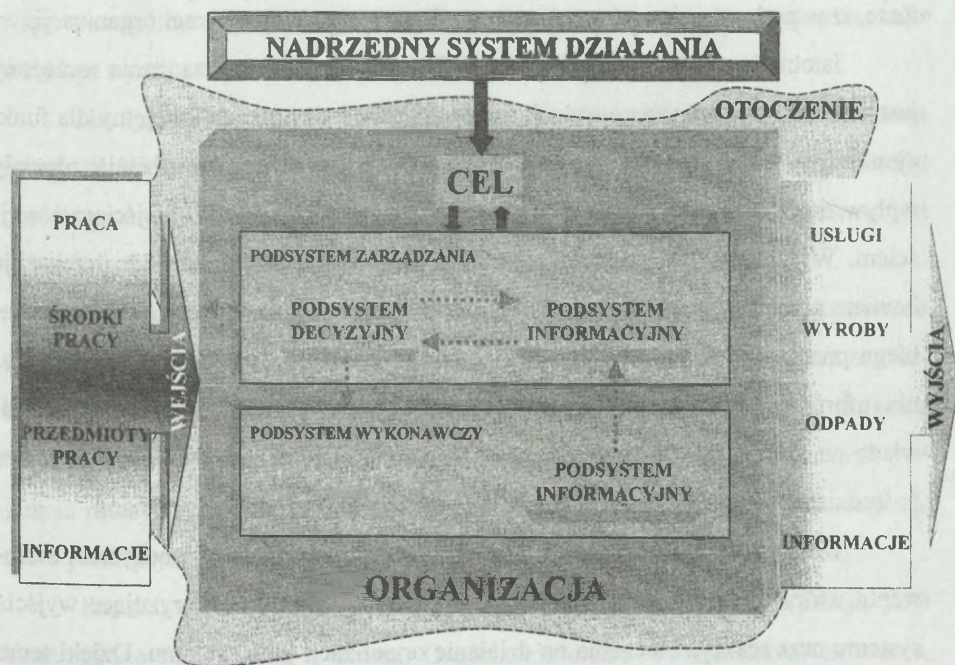
**Między podsystemami organizacji zachodzą wzajemne relacje.** Podsystem zarządzania formułuje cele, a w ich ramach wyznacza zadania sobie i innym. Zadania te determinują zachowanie się podsystemu technicznego, w granicach określonych przez stan wiedzy i będące do dyspozycji lub możliwe do uzyskania materialno-techniczne środki działania. Przyjęta technologia wpływa zwrotnie na wielkość, skład zawodowy i specjalistyczny ludzi zatrudnionych w organizacji – podsystem psychospołeczny (wykonawczy i kierowniczy). Z kolei sposoby działań dobierane są do rodzaju i charakteru zadań, ale każdorazowo trzeba dostosować zadania do istniejących środków i znanych metod działania, a więc do techniki i technologii oraz zatrudnionych pracowników. Dlatego podsystem zarządzania kształtuje (tworzy, zmienia) strukturę odpowiednio do zadań i sposobów ich realizacji. Przyjęte rozwiązania strukturalne określają różnego rodzaju role organizacyjne (wykonywane przez ludzi), wpływają na technologię i jakość podejmowanych decyzji, a więc i na powodzenie w realizacji celów (zadań) organizacji<sup>5</sup>. Interakcje między poszczególnymi elementami modelu organizacyjnego są bardzo silne i dwukierunkowe. Zmiana w którymkolwiek elemencie wymusza zmiany w pozostałych.

---

<sup>5</sup>Por. J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Warszawa, PWN 1977, s. 165 i następne.

Każda organizacja (specyficzny system) funkcjonuje, pozostając w ścisłym związku z otoczeniem. Za pośrednictwem wejść organizacja otrzymuje z otoczenia zasilanie (energię, pracę żywą, surowce, środki pracy, itp.) oraz informacje (parametry, wskaźniki, przepisy, informacje rynkowe, itp.). Z kolei za pośrednictwem wyjść system przekazuje do otoczenia wytwarzane dobra i usługi, informacje i odpady. Jest to możliwe, ponieważ wewnątrz systemu następuje proces transformacji (przetwarzania) wielkości wejściowych w wielkości wyjściowe. Odbywa się to za pomocą dostępnych technologii, celowo ukształtowanych struktur i przy aktywnym udziale pracowników, posiadających odpowiednią wiedzę i umiejętności.

Analiza literatury przedmiotu dowodzi, iż sprzężenia między organizacją a otoczeniem mogą być zasileniowe lub informacyjne<sup>6</sup>. **Sprzężenia zasileniowe** to: praca, środki, surowce, materiały, energia pracy, procedury pracy.



Zródło: Opracowanie własne na podstawie: T. K. Jajuga, K. S. Wrzosek, *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wrocław, AE 1993, s. 63.

<sup>6</sup>Por. T. K. Jajuga, K. S. Wrzosek, *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wrocław, AE 1993, s. 62.

Z kolei **sprzężenia informacyjne** oznaczają przekazywanie informacji z otoczenia do organizacji oraz z organizacji do otoczenia, a także między poszczególnymi podsystemami. Siła sprzężeń jest zróżnicowana i ściśle związana z sytuacją organizacji oraz otoczenia; jest dynamiczna stosownie do dynamiki otoczenia organizacji.

Analiza materiałów teoretycznych i treści zaprezentowanych w poprzednim podrozdziale pozwala dokonać jeszcze większej agregacji myśli i stwierdzić, iż **w każdej organizacji** można wyróżnić dwa podstawowe podsystemy: **zarządzania oraz wykonawczy (roboczy)**. One to gwarantują, iż odbywa się proces transformacji (przetwarzania) wejść w określone wyjścia. Istotny jest przy tym fakt, iż sprawność tego procesu jest tym wyższa, im lepiej zorganizowana i przystosowana jest organizacja do realizacji postawionego przed nią celu. Godne podkreślenia jest także to, iż w podsystemie wykonawczym realizuje się podstawowy cel organizacji.

Istotne jest jednak, aby dostrzec fakt, iż podsystem zarządzania sprzężony jest z otoczeniem, ze swego rodzaju nadsystemem, który nie jest obojętny dla funkcjonowania danej organizacji. Na sprawność podsystemu zarządzania nie mały wpływ ma również ściśle sprzężenie z systemem transformacji, wejściami i wyjściami. W sprawnie funkcjonującej organizacji podsystem zarządzania przekazuje bowiem podsystemowi przetwarzania informacje niezbędne do prawidłowego przebiegu procesów wykonawczych. Ten natomiast przesyła do podsystemu zarządzania informacje o przebiegu tych procesów. Z kolei kierownictwu organizacji odpowiada na szereg pytań dotyczących systemu produkcyjnego. Wyjścia systemu za pośrednictwem podsystemu zarządzania są sprzężone zwrotnie z wejściami.

Ważną rolę spełnia, trudny graficznie do przedstawienia, podsystem sterowania, który wprowadza na wejścia systemu informacje charakteryzujące wyjścia systemu oraz reakcje otoczenia na działanie organizacji jako systemu. Dzięki temu realne jest monitorowanie otoczenia i możliwa jest modyfikacja danych wejściowych i dostosowanie ich do aktualnej sytuacji. Jeżeli zmiany w otoczeniu systemu uniemożliwiają prawidłowe funkcjonowanie systemu, to za pośrednictwem podsystemu zarządzania odbywa się korekta struktur i procesów zachodzących w systemie

w celu dostosowania go do zmieniających się warunków otoczenia. Oznacza to, że podsystem sterowania musi pozostawać w ścisłym związku z otoczeniem i być systemem bardzo czułym na wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu. To między innymi wnikliwe zbieranie informacji i monitorowanie oczekiwań klientów (odbiorców), aby stosownie do ich zapotrzebowania wytwarzać stosowny produkt (świadczyć usługę).

Jak wynika z powyższych rozważań, **ważną rolę w organizacji pełni podsystem informacyjny**, którego elementy znajdują się w podsystemach zarządzania i wykonawczym. Podstawową funkcją podsystemu informacyjnego jest gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji sterujących procesem wykonawczym. Oznacza to, że w tym układzie podsystem zarządzania realizuje wobec podsystemu wykonawczego funkcje planowania ogólnego, organizowania, motywowania i kontroli. Podsystem zarządzania jest więc szczególnym podsystemem w organizacji, to on w zasadniczy sposób decyduje o poprawnym funkcjonowaniu organizacji jako całości.

Na znaczenie systemu informacyjnego dla sprawnego zarządzania zwraca uwagę W. Kieżun, który formułuje tezę, że stopień sprawności komunikacji między częściami organizacji a otoczeniem oraz całością organizacji a otoczeniem, jest w bezpośrednim związku przyczynowym ze sprawnością całej organizacji<sup>7</sup>.

Przybliżone kwestie raz jeszcze akcentują, że w sprawnym funkcjonowaniu organizacji, jako systemu, rolę szczególną odgrywa podsystem zarządzania. Niekiedy w potocznym przedstawieniu pewnych kwestii przyrównuje się go do serca lub mózgu. W tego rodzaju określeniach nie ma zbytniej przesady. Zawarta jest jednak priorytetowa rola tego podsystemu dla sprawności działania organizacji nie tylko przez pryzmat terażniejszości, ale również przeszłości.

Przedstawione uwarunkowania oraz elementy składowe organizacji, jako systemu, nie funkcjonują w próżni. Organizacja działa w określonym otoczeniu, z którym jest związana licznymi wejściami i wyjściami. Otoczenie określają warunki (społeczne, polityczne, fizyczne, ekonomiczne, techniczne, organizacyjne, prawne, itp.), w których organizacja istnieje oraz (lub) obiekty, jednostki i grupy, z

---

<sup>7</sup> W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1997.

którymi system wchodzi w interakcje. Otoczenie nieustannie oddziałuje na organizację, a jednocześnie pozostaje pod jego wpływem. Bez przerwy odbywa się wymiana informacji między dynamicznym, a nawet turbulentnym, otoczeniem a organizacją. Wzajemne oddziaływania mogą mieć charakter zarówno deterministyczny, jak i stochastyczny. Za pośrednictwem wejść organizacja otrzymuje z otoczenia zasilanie (energię, pracę, surowce, środki pracy, itp.) oraz informacje (parametry, wskaźniki, przepisy, informacje rynkowe, itp.).

Działalność każdego przedsiębiorstwa uzależniona jest od wielu czynników, o czym sygnalizowano, analizując organizację jako system. Poprawność przebiegu wielu procesów zależy także od otoczenia. Najogólniej rzecz ujmując, składa się ono z dwóch warstw: otoczenia dalszego (ogólnego) i otoczenia bliższego (szczegółowego).

**Otoczenie dalsze** to wszystkie siły i czynniki, które oddziałują nie tylko na konkretną organizację, lecz także na inne organizacje podobnego typu lub działające na tym samym terytorium. Otoczenie dalsze tworzy więc „tło”, zewnętrzne ramy rywalizacji przedsiębiorstw na określonych rynkach. Tego rodzaju otoczenie nie wpływa bezpośrednio na bieżącą działalność organizacji, ma jednak istotne znaczenie dla jej przyszłości.

**Otoczenie bliższe** to siły i czynniki, których oddziaływanie na daną organizację ma charakter spontaniczny. Niejednokrotnie można spotkać się z określeniem, iż oddziaływanie otoczenia bliższego ma charakter oddziaływania operacyjnego. Składa się z instytucji i grup, które, wchodząc w bezpośrednie kontakty z organizacją, tworzą niepowtarzalny splot uwarunkowań, decydujących o powodzeniu jej działań, zwłaszcza w wymiarze nieodległej perspektywy czasowej, w wielu przypadkach postrzeganej jako bieżąca lub doraźna.

Każde otoczenie organizacji jest specyficzne, charakteryzuje się pewnymi odmiennościami. Każdorazowo, chcąc dokonać charakterystyki otoczenia, trzeba dostrzegać:

➤ zakres zmienności, głównie pod kątem tego, na ile zmienne są zewnętrzne czynniki określające szanse realizacji celów organizacji;

- stopień przewidywalności, czyli w jakim stopniu organizacja jest w stanie skutecznie prognozować rozwój otoczenia;
- złożoność otoczenia, postrzeganą przez pryzmat zewnętrznych czynników wpływających na proces realizacji celów organizacji.

Powyższe uwarunkowania i cechy charakterystyczne otoczenia pozwalają wyróżnić trzy typy otoczenia organizacji.

**Otoczenie stabilne** to takie, które prawie nie ulega zmianom. W takim typie otoczenia popyt na produkty (usługi) firmy waha się w niewielkim zakresie, rzadko pojawiają się nowe rozwiązania technologiczne, koniunktura makroekonomiczna jest względnie stabilna itd. Jako przykład firmy działającej w tego typu otoczeniu J. A. F. Stoner i Ch. Wankel przytaczają firmę E. E. Dickinson, będącą głównym producentem wyciągu z wiązu, środka farmaceutycznego stosowanego przy stanach zapalnych. Wyrób, proces technologiczny i sposób prowadzenia interesów firmy przetrwały niezmiennie od chwili jej założenia, czyli od 1866 roku<sup>8</sup>.

W otoczeniu stabilnym praktycznie nie występują nagłe i nieoczekiwane zmiany. Kierownictwo firmy nie jest zaskakiwane. Zmiany wytwarzanych produktów (świadczonych usług) następują rzadko, a modyfikacje można zaplanować z wyprzedzeniem. W miarę stabilny jest nie tylko rynek, ale również przepisy prawne, dotyczące danej organizacji czy wyrobu.

Uwzględniając implikacje prowadzonej rywalizacji, konsekwencje walki o rynek i klienta, a także dostrzegając tempo postępu technicznego, współczesne organizacje raczej nie funkcjonują w otoczeniu stabilnym, z reguły jest ono postrzegane jako zmienne lub burzliwe.

W **otoczeniu zmiennym** zmiany mogą występować we wszystkich lub tylko w niektórych dziedzinach odnoszących się do funkcjonowania organizacji. Z reguły są one do przewidzenia, do rzadkości należą przypadki, iż zmiany te zaskakują kierownictwo organizacji. Tego rodzaju zmiany na ogół są stopniowe i możliwe do przewidzenia (łagodnie zmieniają się relacje popytu i podaży, gusty klientów, przepisy prawne, technologie, itp.). W literaturze przedmiotu dość często podaje się

---

<sup>8</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1982, s. 242.

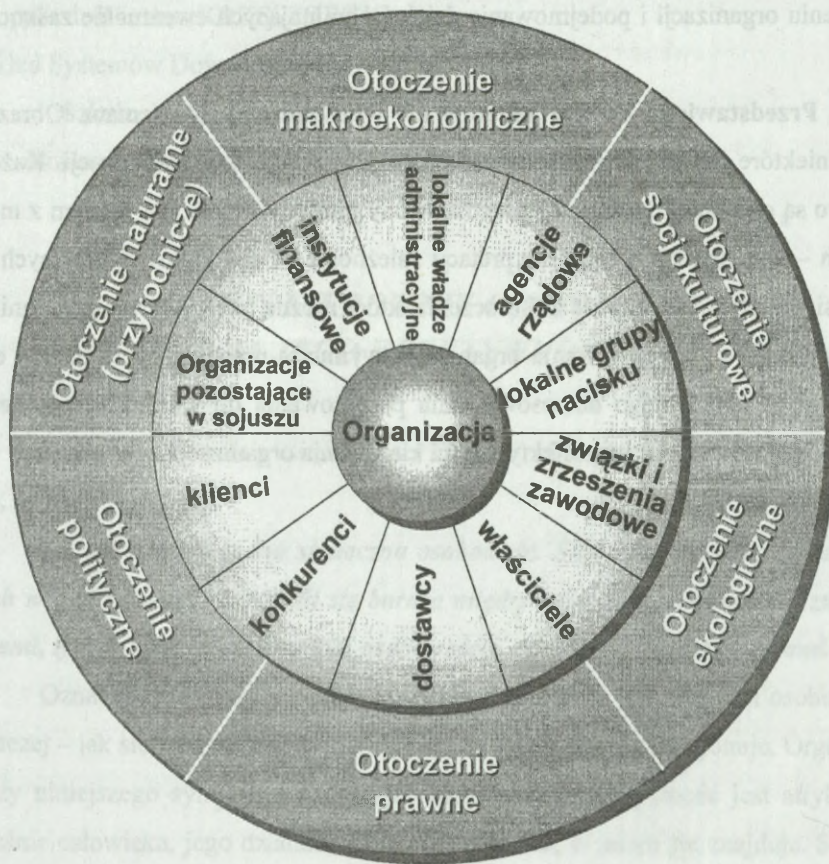
przemysł budowlany i maszynowy oraz firmy prawnicze jako przykład sektora działającego w warunkach otoczenia zmiennego.

**Otoczenie burzliwe** stawia przed organizacją największe wymagania. Odnoszą się one do wielu sfer funkcjonowania firmy. Miejsce szczególne zajmuje jednak podsystem informacyjny, który powinien z wyprzedzeniem sygnalizować możliwe zmiany. To dzięki zbieranym informacjom (wywiadowi gospodarczemu) kierownictwo organizacji powinno być uprzedzane o możliwych zmianach.

Z otoczeniem burzliwym mamy do czynienia w chwili, gdy konkurencja „wypuszcza” na rynek nowe, nieoczekiwane produkty, gdy gwałtownie, bez jakiegokolwiek zapowiedzi zmieniają się przepisy prawne, czy też w sposób rewolucyjny (istotny) zmieniają się technologie wyrobu danego produktu. Z reguły otoczenie burzliwe nie jest otoczeniem, w którym długo funkcjonuje organizacja. Na ogół ma ono wymiar zdarzenia (zdarzeń) jednostkowego, którego skutki mają jednak znacznie szerszy wymiar. Na burzliwość otoczenia mogą się składać:

- duża zmienność gustów klientów, powodowana modą lub gwałtownymi zmianami zachowań konsumentów;
- ciągłe rewolucje technologiczne;
- nieprzewidywalność sytuacji politycznej i działań władz państwowych (niestabilny system podatkowy, możliwość niekontrolowanego oddziaływania na system ekonomiczny grup nacisku, np. związków zawodowych).

Znacznie szersze spojrzenie na kwestie dotyczące wpływu otoczenia na organizację przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Otoczenie organizacji

Wyspecyfikowane zostały tam najistotniejsze czynniki, które w zasadniczy sposób rzutują na funkcjonowanie organizacji. Z rysunku tego wynika również kilka przesłanek, co należy dostrzegać nie tylko w kategoriach otoczenia bliższego i dalszego. Ukazano potrzebę uwzględniania ewentualnego wpływu związków i organizacji zawodowych oraz organizacji (ugrupowań) politycznych, zwłaszcza tych, które dominują w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa lub, której zwolennicy są zatrudnieni w organizacji.

Otoczenie w zróżnicowany sposób wpływa na organizację. Wpływu tego nie da się precyzyjnie określić. Do rzadkości należą przypadki, gdy można zastosować działania zapobiegawcze lub neutralizujące negatywne skutki zaistniałej sytuacji. Dlatego tak istotne jest monitorowanie wszelakich wydarzeń w bliskim i dalszym

otoczeniu organizacji i podejmowanie działań eliminujących ewentualne zaskoczenie.

**Przedstawione** kwestie zapewne nie wyczerpują całego tematu. Obrazują tylko niektóre aspekty związane z warunkami funkcjonowania organizacji. Każdorazowo są one inne. Dlatego też przedstawiony punkt widzenia jest jednym z możliwych – wymaga stosownej interpretacji zależności od czynników rzutujących na przedsiębiorstwo. Zmienność zaś otoczenia, które można interpretować jako zmienność warunków funkcjonowania organizacji, wymusza potrzebę bycia bardzo elastycznym – umiejętnego dostosowywania postępowania do warunków otoczenia i wykorzystania ich na rzecz efektywności kierowania organizacją.

ppłk dr Wiesław KRZESZOWSKI  
Zakład Systemów Dowodzenia i Metodyki  
Szkolenia Dowództw  
Akademia Obrony Narodowej

## **CECHY KIEROWNIKA (DOWÓDCY) A JEGO EFEKTYWNOŚĆ**

W jednej ze swoich książek Peter Drucker, amerykański teoretyk zarządzania, napisał:

*„... nie istnieje żadna skuteczna osobowość. Skuteczni menedżerowie, których w życiu poznałem, różnili się bardzo między sobą temperamentem i zdolnościami, tym co robili i jak to robili, osobowością, wiedzą i zainteresowaniami.”<sup>1</sup>*

Oznacza to, że efektywność kierownika nie zależy od jego cech osobistych, a raczej – jak się można domyślać – od warunków, w jakich funkcjonuje. Organizatorzy niniejszego sympozjum sugerują natomiast, że efektywność jest atrybutem właśnie człowieka, jego działalności, a nie otoczenia, w jakim się znajduje. Świadczy o tym temat tego naukowego spotkania - efektywność **kierownika** (nie: **kierowania**).

Pojawił się w ten sposób problem, sprowadzający się w swej istocie do pytania: *Gdzie szukać źródeł efektywności: w kierowniku, czy w jego otoczeniu?*

Próbując zgłębić ten problem, odszukałem w swojej pamięci przypadek mogący posłużyć za pewną podstawę rozważań. Rozważań zapewne mało profesjonalnych, opartych nie tyle na rzetelnej wiedzy z zakresu teorii organizacji i zarządzania, a raczej na intuicji.

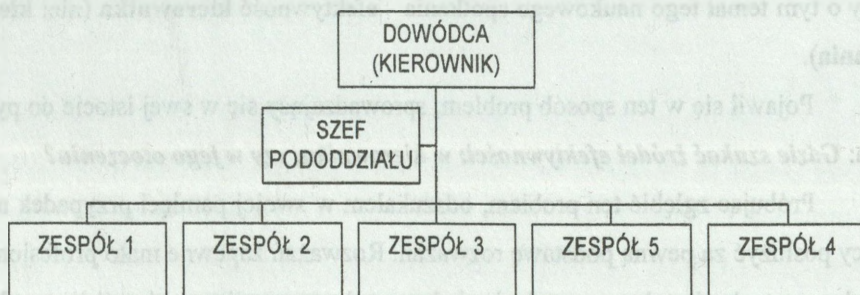
Jednak już na wstępie pojawia się trudność związana ze sposobem obserwowania zjawiska. Otóż – jak sądzę - efektywność kierownika obserwować można jedynie w układzie „kierownik – zespół”, ponieważ:

<sup>1</sup> Zob.: <http://www.human.com.pl/skl.htm>

- dla postronnego obserwatora (tzn. nie pozostającego w żadnej zależności z kierownikiem) efekty kierowania możliwe będą do zaobserwowania jedynie **pośrednio**, przez obserwację efektywności całego zespołu.
- bez zespołu **kierownik nie będzie kierownikiem** i nie będzie w związku z tym możliwe obserwowanie „*efektywności kierownika*”.

Oczywiście sam pomiar nie wystarczy, bo nigdy nie będzie wiadomo, w jakim stopniu osiągnięte przez zespół wyniki będą konsekwencją działania kierownika. I tu konieczne wydaje się być kolejne założenie, zakładające potrzebę posiadania pewnego wzorca, określającego efektywność obserwowanego zespołu funkcjonującego bez kierownika, albo raczej z kierownikiem neutralnym, tzn. takim, którego działania nie mają wpływu na pracę zespołu. W takiej sytuacji zespół pracuje jak maszyna, raz zaprogramowana i uruchomiona. W wojsku do takich warunków zbliżona wydaje się być praca zespołu oparta wyłącznie na stałych procedurach operacyjnych (SOP's), pozbawiona jakiegokolwiek ingerencji dowódcy.

Po takich założeniach można spróbować dokonać analizy przypadku, związanego z moją służbą w jednym z pułków lotniczych. Pracowałem tam przez kilka lat w samodzielnym pododdziale o ogólnej strukturze obejmującej dowódcę, szefa pododdziału i pięć równorzędnych zespołów (Rys. 1.).



Rys. 1. Struktura analizowanego pododdziału

W strukturze tej, jako młody oficer, byłem szefem Zespołu 1, szefem Zespołu 2 był również młody i mało doświadczony oficer, zespołami 3, 4 i 5 kierowali żołnierze o dużym doświadczeniu. Dowódcą początkowo był człowiek mało kompetentny, ale lubiący decydować niemal o wszystkim. Ze względu jednak na to, że nie był on wyposażony w wystarczającą wiedzę, można było w pracy „oszczędzać

się” i zawsze znaleźć dobre wytłumaczenie. Przy takim kierowniku efektywność zespołu była niewątpliwie zdecydowanie zaniżona.

Później pojawił się nowy dowódca, znacznie bardziej kompetentny, który zawsze wszystko wiedział i bardzo często wszystkim doradzał. Kierował podległymi zespołami przez instrukcję. Nam, młodym oficerom, to nawet odpowiadało, dużo na tym korzystaliśmy. Starsi oficerowie natomiast bardzo narzekali, wręcz buntowali się. Z czasem jednak, gdy i my, młodzi, nabieraliśmy doświadczenia, te instrukcje nas także zaczynały ograniczać. Chcieliśmy nieraz zrobić coś inaczej, naszym zdaniem więcej lub lepiej, ale byłoby to wbrew poleceniom. Skutek był taki, że efekty naszej pracy z czasem znacznie zmalały. Tak więc w tym przypadku lepsze efekty pracy, a tym samym większa efektywność działań kierownika, możliwe były do osiągnięcia przy podwładnych posiadających niewielkie doświadczenie. W zespołach bardziej doświadczonych taki styl kierowania wpływał na efekty pracy zdecydowanie niekorzystnie.

Pojawił się wreszcie trzeci dowódca. Człowiek doświadczony i bardzo inteligentny. Jego dewizą było: „*jak jest dobrze, nie trzeba psuć*”. Stawiał zadania i skrupulatnie z nich rozliczał, pozostawiał jednak dużą samodzielność w doborze sposobu ich realizacji. Interweniował tylko wtedy, gdy zauważał istotne trudności w pracy podwładnych. Chyba każdy z pięciu podległych mu szefów zespołów widział w nim takiego kierownika, jakiego chciałby mieć. Rozumieliśmy się bez słów, a efekty pracy było znaczące .



Doświadczenia te skłoniły mnie do postawienia tezy, że kierownika - w aspekcie efektywności - charakteryzować powinny następujące grupy czynników:

- **wiedza**, oznaczająca stopień jego merytorycznego przygotowania do kierowania określonym zespołem. W tym obszarze mieści się znany problem, czy dyrektorem szpitala powinien być lekarz, czy specjalista zarządzania?;

- **umiejętności**, określające zdolność kierownika do odpowiedniego wykorzystania posiadanej wiedzy i obejmujące:
  - o **komunikatywność** – rozumianą jako zdolność do werbalnego i pozawerbalnego przekazywania i przyjmowania informacji;
  - o **elastyczność** – oznaczającą zdolność do dostosowywania rodzaju i zakresu swojego oddziaływania na podwładnych, w zależności od istniejącej sytuacji, w tym przede wszystkim od oczekiwań podwładnych.

Oczywiście, wskaźniki te określają jedynie potencjalne możliwości kierownika w zakresie efektywnego kierowania zespołem. Dlatego też konieczne wydaje się być uwzględnienie w tym miejscu jeszcze jednego wskaźnika, który nazwałbym **automotywiącą**. Rozumiem przez to taki stan wewnętrznej mobilizacji kierownika, który wyzwała w nim dążenia do dobrego (efektywnego) kierowania zespołem.

Trudno powiedzieć, czy te trzy kryteria są wystarczające do oceny (lub chociaż do identyfikacji) efektywności kierownika. Wydaje się jednak, że wskazują one na to, że efektywność kierownika (albo kierowania – tego nie rozstrzygnąłem) w dużej mierze zależy od niego samego. Źródła efektywności kierownika tkwią w nim samym, a otoczenie pozostaje niejako tłem jego działania, do którego musi się dostosować i ewentualnie dążyć do jego modyfikacji.

mgr Adam SZPADERSKI

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej

## **PROBLEMY EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA I SUGESTIE ICH ROZWIĄZYWANIA W DUCHU PRAKSEOLOGII**

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie wybranych problemów związanych z koncepcją efektywności w teorii organizacji i zarządzania uprawianej w Polsce i sformułowanie pewnych propozycji ich rozwiązania przy pomocy prakseologii zapoczątkowanej przez Tadeusza Kotarbińskiego (1886-1981).

Zagadnienie efektywności jest w polskiej teorii organizacji i zarządzania dyskutowane od blisko 40 lat. Może nie są to dyskusje systematyczne, niemniej jednak co pewien czas uporczywie powracające. Bliższy wgląd w dotychczasowe rozważania pokazuje, że przez te wszystkie lata, nie udało się wypracować powszechnej zgody co do samego postawienia problemu jak również dalszych kwestii metodologicznych z efektywnością związanych.

Pojęcie efektywności zostało najprawdopodobniej zaczerpnięte przez naszych autorów z języka angielskiego (*effectiveness*), gdzie leksykalnie znaczy ono zasadniczo to, co w rodzimym piśmiennictwie zwykło się określać mianem skuteczności<sup>1</sup>. W rozważaniach dotyczących efektywności zaangażowano wiele innych terminów (ekonomiczność, produktywność, rentowność, skuteczność, wydajność, itd.<sup>2</sup>), zwykle nie określając przy tym ich wzajemnych relacji zakresowych, co doprowadziło do jeszcze większego zagmatwania. Dla przykładu zwróćmy uwagę na

<sup>1</sup> Wystarczy porównać przykładowe definicje z: D. French, H. Saward, *Effectiveness*, [w:] D. French, H. Saward, *A Dictionary of Management*, Pan Books, London-Sydney 1984, s. 144-145, i z: T. Pszczołowski, *Skuteczność*, [w:] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219.

<sup>2</sup> W tej sprawie patrz np. M. Bielski, *Efektywność organizacji*, [w:] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 60; T. Pszczołowski, *Efektywność*, [w:] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii...*, s. 60; J. Zieleniewski, *W sprawie wymierności społecznych efektów działalności naukowej*, [w:] J. Zieleniewski, *O organizacji badań naukowych*, PWE, Warszawa 1975, s. 68-168; J. Zieleniewski, *Sposoby pojmowania efektywności nauki*, [w:] J. Zieleniewski, *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966, s. 13-47;

zarysowujący się brak zdecydowania w sprawie relacji między efektywnością i skutecznością. Oto opinia Kotarbińskiego: „[i]nterесujący jest stosunek pojęcia efektywności do pojęcia skuteczności, więc czy efektywność jest poszczególnym przypadkiem skuteczności, czy nie – bo jeżeli skuteczność to jest tylko stopień osiągnięcia celu, natomiast do skuteczności nie wchodzą skutki pozytywne, lecz przez cel nie przewidziane, w takim razie efektywność nie jest poszczególnym przypadkiem skuteczności, gdyż efektywność dotyczy przecież nie tylko zamierzonych efektów, ale w ogóle tych, które wypadły w konsekwencji, niezależnie od tego, czy je ktoś zamierzył, czy nie zamierzył, o ile tylko wypadły pozytywnie, a nie negatywnie”<sup>3</sup>. W myśl powyższego cytatu cechą wspólną efektywności i skuteczności byłoby to, że obie te oceny są zorientowane na wyniki działania. Różnica polega zaś na tym, że w skuteczności chodzi, krótko mówiąc, o realizację celu zamierzonego, natomiast w przypadku efektywności będzie tu chodziło o osiągnięcie pozytywnych wyników, wobec, których nie wysuwa się warunku by były one zamierzone ze względu na wytyczony cel działania. Takie ujęcie efektywności nie byłoby zbyt użyteczne w teorii organizacji i zarządzania. Weźmy dla przykładu proces kierowania. Kierownik nie działa w próżni organizacyjnej. Niezamierzone wyniki pozytywne (pozytywne niespodzianki) mogą być, co prawda w danym momencie korzystne z jego punktu widzenia, niemniej jednak nie zawsze są korzystne w perspektywie całej organizacji, której funkcjonowanie jest zorientowane wielocelowo, a przy tym splecione z istniejącymi nadsystemami różnorodnymi więziami organizacyjnymi<sup>4</sup>. Ma to np. szczególne znaczenie w organizacjach, gdzie rzeczywiste cele nie muszą być dostępne dla wiedzy kierownika danej jednostki organizacyjnej, ze względu na ich całkowitą bądź częściową niejawność. Na kierowanie trzeba patrzeć, przez pryzmat realizacji zamierzonych celów, a nie z myślą o jakichś dowolnych wynikach, byle by były pozytywne (są jednak dziedziny, gdzie tak rozumiana efektywność jest dopuszczalna, np. w badaniach naukowych).

<sup>3</sup> T. Kotarbiński, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. II, Ossolineum, Wrocław 2003, s. 576. Pisał o tym również T. Pszczołowski: *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia”, 1977, nr 3 (63), s. 5-12.

<sup>4</sup> M. Bielski, *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia”, 1986, nr 1-2 (97/98), s. 166-159.

Zamęt zaistniały wokół efektywności jest szczególnym przypadkiem, wciąż niestety obecnego, stanu niedomagań terminologicznych w teorii organizacji i zarządzania w ogóle. Po części sytuacja ta jest zrozumiała, wynika ona bowiem w sposób naturalny z młodego wieku tej nauki. Z punktu widzenia trzyfazowego schematu rozwoju nauki T. S. Kuhna (okresy: protonaukowy<sup>5</sup>, paradygmataczny, rewolucyjny), teoria organizacji i zarządzania znajduje się wciąż w pierwszym okresie protonaukowym, charakteryzującym się tym, że – jak pisze K. Jodkowski – „[...] wszystkie fakty, mogące wpłynąć na rozwój danej dyscypliny, wydają się równie istotne, równie doniosłe. Działalność badawcza w tym okresie ogranicza się do przypadkowego w dużym stopniu gromadzenia faktów, z reguły pochodzących z najbliższego otoczenia. Nie ma bowiem jeszcze takiego wypracowanego paradygmatu, który umożliwiałby wskazywanie istotniejszych problemów i sposobów ich rozwiązywania. Paradygmat taki jest własnością już nauki dojrzałej, czyli okresu drugiego”<sup>6</sup>. Czym innym są oczywiście zrozumiałe z historycznego punktu widzenia stadia ewolucyjne danej nauki, a czym innym beztróskie podejście niektórych teoretyków organizacji i zarządzania do wprowadzania nowych pojęć w miejsce pojęć lepiej umocowanych w literaturze przedmiotu. Nie stracił na aktualności sformułowany przed laty przez J. Kurnala postulat uruchomienia w ramach przedmiotu teorii organizacji i zarządzania pomocniczej grupy problemowej, mającej za zadanie analizę aparatury terminologicznej<sup>7</sup>. Brak badań podstawowych, które wspiera również systematyzacja i ustalanie znaczeń terminów, skutkuje m.in. szeroko dziś dyskutowaną problematycznością tożsamości teorii organizacji i zarządzania a co za tym idzie nauk o organizacji i zarządzaniu w ogóle<sup>8</sup>. Na znikomość

<sup>5</sup> Świadomie mówię o okresie protonaukowym a nie przedparadygmatacznym, ponieważ jak słusznie zauważył K. Jodkowski „[n]azwa pierwszego okresu okazała się niewłaściwa, gdyż istniejące w tym okresie liczne szkoły posiadają jednak jakieś paradygmaty”; K. Jodkowski, *Wspólnoty naukowe i paradygmaty*, [w:] K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych. Paradygmaty i rewolucje naukowe*, Wyd. UMCS, Lublin 1990, s. 155.

<sup>6</sup> K. Jodkowski, *Wspólnoty naukowe i paradygmaty*, [w:] K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych...*, s. 156. Patrz też: T. S. Kuhn, *Droga do nauki instytucjonalnej*, [w:] T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 31-38. Wobec ogromu różnorodnych podejść (*approaches*) czy ujęć, parafrazując H. Koontza, mówi się nawet o swoistej dżungli teorii organizacji i zarządzania.

<sup>7</sup> J. Kurnal, *Próba usystematyzowania problemów ogólnej teorii organizacji*, „Problemy Organizacji”, 1969, nr 15, s. 32.

<sup>8</sup> Zagadnienie to jest w Polsce ostatnio przedmiotem wielu ekspertyz i merytorycznych dyskusji w trakcie posiedzeń Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Nie znaczy to oczywiście, że problem ten zauważono u nas dopiero teraz. Dyskusje trwają od połowy lat sześćdziesiątych. Poświęcano mu tematyczne serie artykułów, konferencje, i inne zebrania naukowe. Mam tu na myśli przede wszystkim teksty

badani podstawowych zwraca uwagę również L. J. Krzyżanowski w raporcie opracowanym na zamówienie Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk: „Niewiele [...] można odnotować publikacji [...], w postaci traktatów naukowych i podręczników akademickich, będących rezultatem badań i rozważań podstawowych, które świadczyłyby o stanie, rozwoju, tożsamości naszej rodzimej nauki z dziedziny organizacji i zarządzania”<sup>9</sup>. Obecnie badania takie prowadzone są m.in. przez, współpracujący z Fundacją Praxis, Zespół Badawczy Prakseologii im. T. Kotarbińskiego IF WFiS UMCS (<http://kotarbinski.umcs.lublin.pl/>), w ramach problemu węzłowego: *Wykorzystanie prakseologii do budowy podstaw metodologicznych współczesnej teorii organizacji i zarządzania*.

Trwający stan inercji w badaniach podstawowych może spotęgować postępującą już marginalizację nauk organizacji i zarządzania.

Osobiście jestem sceptyczny wobec dalszego lansowania terminu „efektywność” w teorii organizacji i zarządzania. Z punktu widzenia naukowej gospodarki pojęciowej należałoby poważnie zastanowić się nad sensem dalszego używania interesującego nas terminu. Poprzez narosłe niejasności znaczeniowe termin ten stracił bowiem na użyteczności i operatywności. Z drugiej jednak strony pojęcie to ma w polskiej myśli organizacyjnej (szczególnie wśród wojskowych teoretyków organizacji i zarządzania) już dość silną tradycję, dlatego całkowite jego porzucenie z wielu względów (np. ze względu na trudny do przełamania uzus językowy) jest chyba niemożliwe i utopijne. Utożsamianie pojęcia efektywności z wieloma innymi terminami: efektywność = ekonomiczność, efektywność = produktywność, efektywność = rentowność, efektywność = skuteczność, efektywność = wydajność, itd., może kojarzyć się z koncepcją sprawności, o której od bez mała 100 lat mówią pol-

---

publikowane na łamach periodyku „Problemy Organizacji” (znajdujące się zwłaszcza w następujących numerach: 1968/10, 1969/15, 1985/3-4, 1987/3, 1987/4, 1990/3-4). Antycypacji problemu może doszukiwać się już w pracy K. Krzeczowskiego: *O stanowisko nauk praktycznych*, „Nauka Polska”, 1936, t. XXI, s. 45-74. Patrz również na ten temat: H. Stonert, *Poglądy metodologiczne Konstantego Krzeczowskiego*, „Prakseologia”, 1985, nr 3-4 (95-96), s. 73-95. Problem ten nie ma charakteru lokalnego. Stanowi on bowiem jedno z zagadnień szerszej wieloletniej już debaty dotyczącej statusu nauk organizacji i zarządzania. Wspomnijmy tu choćby wypowiedzi czołowego amerykańskiego teoretyka zarządzania (*management*) P. F. Druckera: *Can Management Ever Be a Science?*, [w:] P. F. Drucker, *Technology, Management and Society*, Pan Books Ltd, London 1970, s. 174-181.

<sup>9</sup> L. J. Krzyżanowski, *Po systemowej transformacji polityczno-gospodarczej (1990-1995)*, [w:] L. J. Krzyżanowski, *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1900-1995*, IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 1995, s. 74.

szy prakseologowie. Wszystkie wymienione oceny są bądź postaciami sprawności działania, bądź tych postaci bardziej lub mniej szczegółowymi przypadkami.

Zmierzam do tego, że jeśli nie możemy wyrugować z dyskursu naukowego pojęcia „efektywność”, potraktujmy je jako równoznaczne, ze sprawnością działania. Sądzę, że zyskalibyśmy wiele. Przede wszystkim, co najważniejsze, dysponowalibyśmy wówczas klarownym postawieniem problemu. Nie bez znaczenia jest tu również wykorzystanie, z punktu widzenia ciągłości badań naukowych, doniosłego i oryginalnego na tle światowym, dorobku Polskiej Szkoły Prakseologicznej. Wreszcie trzeba zauważyć że, sprawność we wszystkich swych postaciach realizuje postulat adekwatności ogólnych twierdzeń naukowych. Chodzi o to, że zdania prakseologiczne, czyli tezy istotne prakseologii, muszą, oprócz innych wymogów, być twierdzeniami adekwatnymi, tj. „[...] tez[ami] podmiotowo-orzeczeniow[y]mi, które by spełniały następujące warunki. Każda taka teza przypisuje dystrybutywnie jakąś własność zbiorowi wszystkich przedmiotów, minionych, obecnych, przyszłych i możliwych, byleby posiadających określoną cechę swoiście wspólną. Przypisuje ją nie tylko trafnie, lecz i zasadnie, wedle metod poprawnego uzasadniania związku cech ze względu na więź logiczną lub więź przyczynową. Cecha przypisywana musi nadto przysługiwać wyłącznie elementom omawianej klasy, i to właśnie rozstrzyga o adekwatności. Adekwatna jest tedy taka i tylko taka teoria naukowa, która orzeka nie za wąsko i nie za szeroko, lecz w sam raz; czego gwarancję można znaleźć jedynie w uzasadnieniu związku treści orzeczenia ze specyficznym znamieniem elementów klasy omawianej jako takich”<sup>10</sup>. Postulat ten odnosi się również do terminów naukowych. Koncepcja sprawności działania, spełniająca postulat adekwatności ogólnych twierdzeń naukowych posiada moc integrującą i komasacyjną wobec dotychczasowych propozycji formułowanych odnośnie do efektywności. Stwarza to nadzieję objęcia większości interpretacji związanych ze skądinąd szerokim zakresem znaczeniowym przypisywanym efektywności. Ponadto

---

<sup>10</sup> T. Kotarbiński, *Z dziejów pojęcia teorii adekwatnej*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Historia filozofii*, Ossolineum, Wrocław 1995, s. 229. Warto tu nadmienić, że postulat adekwatności ogólnych twierdzeń naukowych ma długą tradycję filozoficzno-metodologiczną. Był głoszony przez takich autorów jak: Arystoteles (384/3-322 p.n.e.), P. Ramus (1515-1572), F. Bacon (1561-1626), L. Petrażycki (1867-1931). Postulat ten jest również obecny częściowo u Aleksandra z Afrodyzji (ok. 200 n.e.), G. F. Leibniza (1646-1716) i J. S. Milla (1806-1873).

prakseologia dysponuje konsekwentną i solidnie wypracowaną od strony metodologicznej teorią ocen prakseologicznych oraz aparaturą pojęciową, które mogłyby spełnić tu niebagatelną rolę porządkującą.

Przypomnijmy krótko koncepcję sprawności działania. W prakseologii wyróżnia się zasadniczo dwa rodzaje sprawności: sprawność uniwersalną i sprawność syntetyczną. Umówmy się, przy tym, że od tego miejsca słowo „sprawność” będzie znaczyć u nas „efektywność”. Jak pisze Kotarbiński „[...] w sensie uniwersalnym termin ‘sprawność’ jest nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych”<sup>11</sup>. Podstawowymi postaciami (walorami praktycznymi) sprawności uniwersalnej są skuteczność i ekonomiczność<sup>12</sup>. Oceny uzupełniające to: czystość, dokładność, energiczność, solidność, prostota, racjonalność, udatność<sup>13</sup>, oraz wydajność pracy „żywej”<sup>14</sup>.

Według Kotarbińskiego „skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”<sup>15</sup>. Skuteczność przybiera dwie formy: z jednej strony mówimy o skuteczności stopniowalnej, z drugiej zaś strony o skuteczności niestopniowalnej (całkowitej). Oto jak sprawy te tłumaczy J. Zieleniewski: „[s]kuteczność działania jest więc stopniowalna nawet w tych przypadkach, gdy żaden cel końcowy działania nie jest stopniowalny, byle by tylko na rozpatrywany przedział działania składały się fragmenty dające się wyróżnić ze względu na swoje cele pośrednie lub by prócz celu głównego występowały cele uboczne. Skuteczność działania jest niestopniowalna (czyli może przyjmować tylko dwie wartości: ‘zero skuteczności’ i ‘skuteczność całkowita’) jedynie w takim przypadku, gdy w rozpatrywanym przedziale działania znajduje się tylko jeden elementarny (nie-

<sup>11</sup> T. Kotarbiński, *Walory praktyczne działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 2000, s. 83.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> T. Kotarbiński, *Walory praktyczne działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat...*, s. 74-93; T. Kotarbiński, *Przegląd ocen praktycznych działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. I, Ossolineum, Wrocław 1999, s. 351-361.

<sup>14</sup> J. Zieleniewski, *Inne postacie sprawności w znaczeniu uniwersalnym (inne „walory praktyczne działania”)*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 236-240.

<sup>15</sup> T. Kotarbiński, *Walory praktyczne działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat...*, s. 74.

rozkładalny) akt działania, a działanie to ma tylko jeden (oczywiście końcowy, główny i to niestopniowalny) cel”<sup>16</sup>.

Ekonomiczność – drugi podstawowy walor praktyczny sprawności uniwersalnej – jest oceną dwuwariantową; zgodnie ze sformułowaniem Kotarbińskiego: „[...] ekonomiczność [...] przybiera [...] postać bądź wydajności, bądź oszczędności. [...] [D]ziałanie  $A$  było wydajniejsze niż działanie  $B$  ze względu na dane wytwory tych działań, ze względu na wartość tych wytworów pod danym względem i ze względu na dany rodzaj ubytków zawsze i tylko, jeżeli przy tej samej wielkości ubytków wytwór działania  $A$  uzyskał dzięki niemu pod tym względem wartość większą niż wytwór działania  $B$ . Natomiast działanie  $A$  było oszczędniejsze niż działanie  $B$  ze względu na dane wytwory tych działań, ze względu na wartość tych wytworów pod danym względem i ze względu na dany rodzaj ubytków zawsze i tylko, jeżeli przy tej samej wartości obu tych wytworów, uzyskanej odpowiednio dzięki działaniu  $A$  i  $B$ , działanie  $A$  pociągnęło mniejszą sumę ubytków niż działanie  $B$ ”<sup>17</sup>. Z interpretacji powyższego cytatu wynika, że ekonomiczność jest dla Kotarbińskiego jakimś stosunkiem wartości wytworu do ubytków. Traktowana jest ona tu na zasadzie alternatywy rozłącznej: jako wydajność lub oszczędność. Mamy zatem dwa warianty ekonomiczności: „wariant wydajnościowy” i „wariant oszczędnościowy”. Proponuję wprowadzić wygodniejszą terminologię równoznaczną: zamiast o „wartości wytworu” będziemy mówić o „nabytkach”; zamiast o „ubytkach”, mówmy po prostu o „kosztach”. W myśl nowej terminologii można stwierdzić, że ekonomiczność ( $E$ ) to stosunek nabytków ( $N$ ) do kosztów ( $K$ ). Wariant wydajnościowy można przedstawić następująco: działanie  $A$  (symbolizowane przez indeks  $A$ ) jest wydajniejsze od działania  $B$  (symbolizowane przez indeks  $B$ ) wtedy i tylko wtedy, gdy:  $N_A/K_A > N_B/K_B$ , przy czym  $K_A = K_B$ . Wariant oszczędnościowy: działanie  $A$  jest oszczędniejsze od działania  $B$  wtedy i tylko wtedy, gdy:  $N_A/K_A > N_B/K_B$ , przy czym  $N_A = N_B$ . Zauważmy, że działanie rozważane przez pryzmat sprawności uniwersalnej może być z jednej strony sprawne (np. skuteczne), będąc zara-

<sup>16</sup> J. Zieleniewski, *Skuteczność*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964, s. 217.

<sup>17</sup> T. Kotarbiński, *Walory praktyczne działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat...*, s. 79, 80.

zem niesprawnym z drugiej strony (np. nieekonomiczne). Dane działanie oceniamy w tym przypadku zawsze z punktu widzenia jednego waloru praktycznego.

Wyżej stwierdziliśmy, że w prakseologii oprócz sprawności uniwersalnej, wyróżnia się również sprawność syntetyczną. Będzie ona zbiorem kolektywnym walorów praktycznych: „[s]yntetycznie rozumiana sprawność – to ogół [...] walorów [praktycznych – *A.S.*] razem wziętych: działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty, i to w jak najwyższym wymiarze”<sup>18</sup>. W tym przypadku sytuacja staje się skomplikowana z badawczego punktu widzenia. Rodzi się szereg pytań: Od czego zależy symultaniczna maksymalizacja jakiejś wiązki walorów praktycznych *en bloc*? Jaką konfigurację i poziom muszą jednocześnie przyjąć walory praktyczne w danym działaniu byśmy mogli mówić o wzroście sprawności syntetycznej? Kiedy będziemy wówczas mogli stwierdzić, że działanie jest efektywne? W chwili obecnej problem ten można częściowo rozwiązać wprowadzając określoną preferencję sprawcy (bądź kierownika wobec sprawcy) wobec pewnych walorów praktycznych i hierarchię ich ważności. Rzecz jasna zamierzone działanie musi spełniać każdorazowo warunek skuteczności ponieważ zakładamy, że chcemy osiągnąć pewien cel. Jeśli zatem działanie będzie nieskutecznie, przeciwnie bądź skutecznie obojętne nie ma sensu rozważać, go ze względu na kolejne walory praktyczne. Zabezpieczając dane działanie od strony skuteczności możemy przejść do wprowadzenia preferencji któregoś z walorów praktycznych. Załóżmy, że tym walorem jest ekonomiczność: zależy nam bądź na tym by nasze działanie było wydajne bądź na tym by było oszczędne w osiągnięciu celu. Miernikiem realizacji sprawności (efektywności) będzie wówczas stopień realizacji celu z punktu widzenia preferowanego waloru praktycznego (tu wydajność bądź oszczędność). Możemy mieć do wyboru jednak kilka wariantów działania, które charakteryzują się taką samą ekonomicznością w wybranym wariantcie. Wówczas porównujemy te warianty działania z punktu widzenia ich większej korzystności, tzn. różnicy pomiędzy nabytkami a kosztami: działanie *A* (symbolizowane przez indeks *A*) jest korzystniejsze od działania

---

<sup>18</sup> T. Kotarbiński, *Walory praktyczne działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat...*, s. 83.

$B$  (symbolizowane przez indeks  $B$ ) wtedy i tylko wtedy, gdy:  $N_A - K_A < N_B - K_B$ <sup>19</sup>. Pamiętajmy, że w praktyce raczej nigdy nie będziemy w stanie osiągnąć wszystkich walorów w najwyższym stopniu.

Inny problem polega na tym, iż trudno jest sobie wyobrazić jakieś syntetyczne ujęcie efektywności obejmujące cały świat działań ludzkich. Pojawia się np. pytanie, czy dałoby się jedną koncepcją efektywności objąć z jednej strony funkcjonowanie całej organizacji i zarazem z drugiej strony działanie jej członków. Trudność zasadza się na różnym stopniu wyrażności określenia celów w obu tych przypadkach. W działaniu pojedynczego członka instytucji (np. kierownika) cele są zazwyczaj jaśniej sformułowane (bądź mogą łatwiej zostać ustalone) niż w przypadku całej instytucji. W przypadku tej ostatniej mamy bowiem do czynienia z trudniejszą do zdefiniowania wielocelowością jej funkcjonowania wyrażającą się np. w zróżnicowaniu akceptowanej hierarchii celów (formalnej i nieformalnej) poszczególnych jednostek organizacyjnych. Na marginesie warto zauważyć, że można wyobrazić sobie różne rozwiązania tej kwestii, np. M. Bielski proponuje by wprowadzić w tym przypadku za J. D. Thompsonem koncepcję dominującej koalicji<sup>20</sup>.

Biorąc pod uwagę wielowymiarowość pojęcia efektywności można poddać pod dyskusję zasadność dążeń zmierzających ku wypracowaniu jakiejś skwantyfikowanej syntetycznej miary efektywności obejmującej cały świat działań ludzkich. Wskażmy dwa przykładowe niebezpieczeństwa wynikające z takich dążeń: po pierwsze jeden syntetyczny miernik musiałby spowodować w tym przypadku daleko idące uproszczenia, co doprowadziłoby do braku obiektywności oceny; po drugie taki syntetyczny miernik mógłby prowokować nastawienie wśród np. poddanych ocenianiu pracowników organizacji, na wzmaganie efektywności realizacji tylko tych działań i zadań, które są mierzalne<sup>21</sup>. Oprócz trudności, które streściliśmy, można wskazać jeszcze na dalsze problemy<sup>22</sup>. Przypomnijmy, że w prakseologii

<sup>19</sup> T. Pszczołowski, *Korzystny*, [w:] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii...*, s. 107-108.

<sup>20</sup> M. Bielski, *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia”, 1986, nr 1-2 (97/98), s. 166-167.

<sup>21</sup> M. Bielski, *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe...*, s. 172-173, 180.

<sup>22</sup> Patrz np. uwagi zawarte w: S. Kownacki, *Miary efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji”, 1976, nr 2, s. 51-67; M. J. Kostecki, *Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji”, 1980, nr 1, s. 53-73; H. Jagoda, *Podstawy oceny efektywności dobrowolnych zrzesseń przedsiębiorstw*, „Problemy Organizacji”, 1988, nr 2, s. 47-58.

gii do zbudowania syntetycznej miary sprawności (efektywności) dążył Zieleniewski<sup>23</sup>.

Na koniec, tytułem uprzedzenia ewentualnych zastrzeżeń, odnieśmy się krótko do nieporuszonego przez nas dotychczas zagadnienia sprawności manipulacyjnej, którą Kotarbiński wyróżniał obok sprawności uniwersalnej i sprawności syntetycznej. Powód nieuwzględnienia sprawności manipulacyjnej stanie się jaśniejszy, gdy przyjrzymy się bliżej temu pojęciu. Sprawność manipulacyjną posiada sprawca, którego działania charakteryzują łącznie: a) optymalna szybkość operacji; b) mały wysiłek; c) precyzja; d) zautomatyzowanie; e) płynność; f) wykonywanie kilku operacji za jednym zamachem; g) pewność subiektywna, czyli przeświadczenie, że wykonywana operacja jest odpowiednia by osiągnąć zamierzony wynik<sup>24</sup>. Czyż sprawność manipulacyjna nie jest poszczególnym przypadkiem sprawności syntetycznej? Chyba, tak jest. Warto w przyszłości poddać pod dyskusję zasadność wyróżniania przez Kotarbińskiego sprawności manipulacyjnej jako trzeciego rozumienia sprawności w ogóle<sup>25</sup>.

Pokazaną w artykule efektywność (sprawność) ze względu na jej prakseologiczny charakter cechuje wysoki stopień ogólności, w czym zresztą należy upatrywać jej zaletę. Trzeba pamiętać jednak, że tak rozumiana efektywność ma swoje granice, jej zakres zamyka się bowiem w zbiorze walorów praktycznych. Jak sugerowaliśmy w tekście efektywność jest z różnych względów pojęciem wielowymiarowym. Warto by w przyszłości dokonać, skądinąd niełatwej roboty usystematyzowania wszystkich rozumień efektywności pojawiających się w literaturze z obszaru nauk organizacji i zarządzania. Można byłoby to zrobić w dwóch krokach. Najpierw doszukać się w rozważaniach danego autora, czy mówiąc o efektywności ma on na myśli ocenę, rozważanego działania, *ex ante* czy *ex post*, (a jest to zasadnicze rozróżnienie, które dobrze wprowadzać przy ocenianiu każdego działania). W pierwszym przypadku dokonujemy projektu danego działania i możemy je rozważać z punktu widzenia prawdopodobnego przyczynienia się do zakładanego celu.

<sup>23</sup> Patrz np.: J. Zieleniewski, *Sprawność działania w znaczeniu ogólnym*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 271-276.

<sup>24</sup> T. Kotarbiński, *Walory praktyczne działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat...*, s. 83, 86.

<sup>25</sup> Patrz. J. Zieleniewski, *Sprawność działania w znaczeniu ogólnym*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 268.

W drugim przypadku oceniamy już faktycznie wykonane działanie<sup>26</sup>. Potem trzeba byłoby się zastanowić, do którego waloru praktycznego danej koncepcji efektywności jest najbliższej. Zbiór walorów praktycznych byłby tu pewną mapą wedle której można by dokonać określonego uporządkowania i prawdopodobnie wzbogacenia samej koncepcji sprawności (efektywności) w ujęciu prakseologicznym. Ze względu na fakt, iż w efektywności w sensie prakseologicznym, zagadnienie realizacji celu jest podstawowe, można by w badaniach rozważyć również wykorzystanie ustaleń wypracowanych w ramach koncepcji zarządzania przez cele zapoczątkowanej przez P. F. Druckera.

Autor zdaje sobie sprawę, że nie sposób było podać w jednym artykule konkluzyjnego i wyczerpującego rozwiązania wszystkich (nawet tych w tekście poruszonych) kwestii dotyczących efektywności. Pomysły przedstawione w tekście należy traktować zatem jako hipotezy robocze, a nie definitywne stanowisko. Temat jest skomplikowany, wielowątkowy i wymagać będzie bez wątpienia szeregu dalszych badań szczegółowych.

---

<sup>26</sup> Więcej uwag na temat ocen *ex ante* i *ex post* można znaleźć w: J. Zieleniewski, *Sposoby oceniania efektywności badań naukowych i prac rozwojowych*, [w:] J. Zieleniewski, *O organizacji badań naukowych...*, s. 143-153.

Płk dr hab. Jarosław KARDAS

Wydział Strategiczno-Obronny

Akademia Obrony Narodowej

## **ZASOBY OSOBOWE PODSTAWOWYM AKTYWEM ORGANIZACJI**

W literaturze z zakresu zarządzania bardzo często spotykamy się z pojęciem zasobów ludzkich. Pojęcie to, określa ludzi wykonujących pracę dla danej organizacji, wraz z ich wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami, zdolnościami i predyspozycjami do tejże pracy<sup>1</sup>. Tożsame z powyższym są zasoby osobowe, które w niniejszych rozważaniach traktuję jako: **znaczące nagromadzenie jednostek – ludzi, wraz z ich inteligencją, wiedzą i umiejętnościami, z zespołem cech psychicznych właściwych danej osobie, ze zdolnością jej do nabywania praw i podejmowania obowiązków oraz zaciągania zobowiązań.**

Często mówimy o składach osobowych, rady, rządu, zarządu, spółki, jednostek wojskowych, mając na myśli ich liczebność, zdolności, wiedzę i umiejętności do wpływania na rozwój organizacji. Badając owy rozwój dochodzi się do wniosku, że czynniki rzeczowe i finansowe schodzą na plan dalszy. Priorytetem stają się kompetencje, które wpływają na wzrost aktywów organizacji. Osoby wysoko wykwalifikowane i kompetentne stanowią główny składnik majątkowy organizacji. W związku z powyższym możemy mówić o zasobach osobowych jako głównym i najważniejszym aktywie organizacji. Dlatego też aktywa należy chronić i dbać o to, aby procentowały. Chodzi szczególnie o ich rozwój oraz przenoszenie dorobku indywidualnych osób na organizację oraz lojalnościowe zachowania.

Spotkać się można z tym, że przedsiębiorstwa użyczają własne aktywa, np. firmy budowlane - murarzy, tynkarzy do pracy w innych organizacjach; banki - do-

---

<sup>1</sup> Por. Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Warszawa 2003, s. 13 i dalsze.

radców i konsultantów; jednostki wojskowe – dowódców do wykonywania obowiązków na czas określony (np. w kwaterze głównej NATO); administracja publiczna - urzędników do wykonywania zadań w instytucjach Unii Europejskiej. De facto osoby te pracują dla macierzystej organizacji, jednocześnie przyczyniają się do rozwoju innych struktur. Efektywność ich zwiększa się wraz ze wzrostem doświadczenia, co przekłada się na kompetencje. Konkurencyjność zasobów osobowych zwiększa się w efekcie zintegrowanego zastosowania przez nie inteligencji (m.in. zdolności i cech osobowości), a także wiedzy i umiejętności w celu wykonania zaplanowanego przedsięwzięcia. Głównie kompetencje odnoszą się do zadań – przedsięwzięć organizacji, do warunków organizacji i układów regulacyjnych.

Interesującą interpretację kierowania kompetencjami przedstawia Claude Levy-Leboyer. Uważa, że „powinna istnieć możliwość łączenia zdolności i cech osobowości z kompetencjami. W chwili, gdy przystępuje się do analizy uzdolnień wymaganych na prostym stanowisku pracy, np. wykonawczym lub usługowym, to ekspertom oczywiście stosunkowo łatwo jest je sprecyzować, ale gdy rośnie złożoność odpowiedzialności i zadań, nie wystarcza już referencyjna lista uzdolnień i cech osobowości, a wymagania takich stanowisk pracy są opisywane przez ekspertów w kategoriach kompetencji. Kompetencje te są więc charakteryzowane w stosunku do dokładnych misji (zadań, funkcji)”<sup>2</sup>. W związku z powyższym kompetencje zasobów osobowych organizacji są ściśle związane wykonywaniem funkcji i zadań tej organizacji, czyli z pracą zawodową. Zatem, z diagnozą potrzeb oraz działań zawodowych, niezbędnych do wykonania misji organizacji.

### **Cechy strukturalno-funkcjonalne nowoczesnej organizacji**

Nowe podejście do problematyki zarządzania zasobami osobowymi coraz częściej koncentruje się na modelowych cechach nowoczesnej organizacji. Warto w tym miejscu dodać, że klasyczną teorię organizacji zwaną zarządzaniem administracyjnym, upowszechnia Henri Fayol (Karol Adamiecki). Można uznać, że wyszczególnia on oprócz sześciu podstawowych czynności instytucji (techniczne, handlowe, finansowe, ochronne, rachunkowe, kierownicze) także kilkanaście zasad,

---

<sup>2</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997, s. 18.

wykorzystywanych w organizacji do sprawnego zarządzania zasobami osobowymi, oto niektóre z nich: podział pracy (osoba powinna wykonywać określone zadania wynikające ze stanowiska pracy), autorytet i dyscyplina, jedność rozkazodawstwa (polecenia wydawane przez jednego przełożonego), jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, wynagrodzenie sprawiedliwie i adekwatnie do wykonywanych zadań, centralizacja (skupienie decyzyjności na najwyższym szczeblu w firmie) i hierarchia, stabilność personelu (fluktuacja personelu jest niekorzystna dla firmy), zaangażowanie, inicjatywa (pracownicy mają prawo sugerowania zmian i poprawek), esprit de corps, czyli duch zespołu (ludzie lubią pracować w grupie).

Badania pozwalają na zaobserwowanie tendencji rozbudowania ogólnej problematyki przygotowania i realizacji zadań kierowników o różne inspiracje współczesnej nauki, chodzi między innymi: o przenikanie się teorii zorientowanych szczególnie na biurokrację oraz porównawcze badania nad organizacjami, działalnością jednostek i grup w sytuacji konfliktu – kryzysu.

Wychodząc z powyższego, jednocześnie traktując organizację jako złożony i otwarty zbiór społeczny, w którym występują wspólnoty oraz istnieją także różne interesy grupowe - powstałe na gruncie różnych wartości - wskazuje się, że kierownicza kadra jest celową grupą zbiorowego działania tworzącego pewien wydzielony system społeczny. Dlatego też w rozważaniach dotyczących efektywności kierownika w systemie kierowania uważa się za uzasadnione oparcie rozważań naukowych na teorii strukturalno-funkcjonalnej<sup>3</sup>. Swoim zasięgiem teoria ta obejmuje: ustalenie i opis podstawowych zależności między instytucją a otoczeniem, a także próby pomiaru wpływów na strukturę i funkcjonowanie instytucji w zmieniających się warunkach. W teorii tej mieści się pojęcie organizacji formalnej i kompleksowej, stworzonej w celu odróżnienia organizacji o skomplikowanej strukturze z zasadami i rygorami działania oraz sprecyzowanymi celami, od mniej zwartych organizacji

---

<sup>3</sup> Najwybitniejszymi przedstawicielami szkoły strukturalnej w socjologii organizacji zakładu pracy są obecnie: P.M. Blau, J. Haig, M. Aiken, R.H. Hall, C. Perrov, T. Bunns, D.S., Pugh, D.J., Hickson, J. Woodward.

społecznych, takich jak rodzina czy wspólnota.<sup>4</sup> W tym wypadku przedmiotem pogłębianych analiz stała się szczególnie technologia, a później wielkość organizacji.

Analizując problematykę strukturalno-funkcjonalną kształtowania zasobów osobowych nie sposób pominąć badań Maxa Webera, który pierwszy stworzył zasady organizacji biurokratycznej, której podłożem wydaje się być teoria strukturalno-funkcjonalna. Uważał, że decydującą przyczyną poprawnie biurokratycznej organizacji była jej czysta technicznie wyższość nad każdą inną formą organizacji.

Max Weber wylicza podstawowe cechy struktur biurokratycznych, z którymi można identyfikować cechy struktur zasobów osobowych organizacji. Struktur składających się na ów typ idealny (rys. 1), oto one:

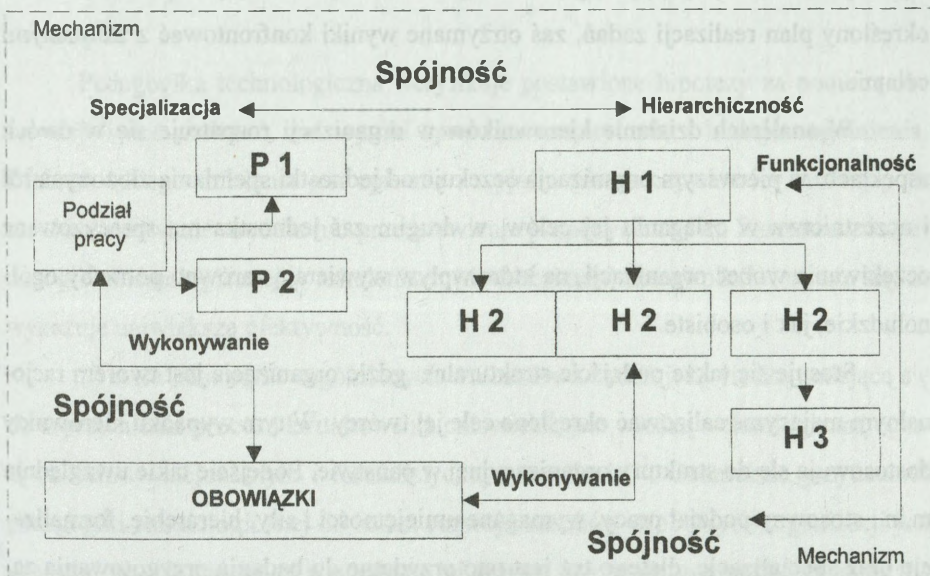
- specjalizacja i podział pracy;
- hierarchiczność;
- posiadanie i działanie wedle spójnego systemu zasad;
- wykonywanie swych obowiązków bezstronnie;
- o zatrudnieniu decydują kwalifikacje, a o awansie dokonania i starszeństwo;
- biurokratyczny mechanizm oznacza najwyższą z możliwych wydajność organizacyjną, nie tylko maksymalizację wydajności jednostek.

Należy mieć świadomość, że w rzeczywistości zachodzą procesy zakłócające funkcjonowanie organizacji zasobów. Składowe systemu kierowania – ludzie, procesy, procedury, metody, style i narzędzia – podlegają ciągłej ewaluacji. Powodem tego jest zmienność otoczenia i warunki realizacji misji. Według powyższych cech znaczy to, że dane czynniki mogą mieć charakter zarówno funkcjonalny, jak też dysfunkcjonalny.

Typ idealny biurokracji, zaprezentowany przez Webera określa pewną strategię metodologiczną, którą można zdefiniować jako zbiór wzajemnie powiązanych, znaczących, typowych i charakterystycznych dla danego zjawiska, obiektu czy procesu cech i elementów. Wiemy, że typy idealne nie mają najczęściej swego odpowiednika w rzeczywistości, jednak służą do badania danej klasy zjawisk.

---

<sup>4</sup> Zob. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1996, s. 25.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 1. Cechy struktur zasobów organizacji

Weber w swoich rozważaniach nie uwzględnił struktur nieformalnych, które jak wiemy z praktyki, są immanentną cechą struktur formalnych. Często związki i praktyki nieformalne przyczyniają się do wzmocnienia wydajności pracy (działania). Dlatego też w badaniach także uwzględnia się czynniki wywołane przez działanie struktur nieformalnych.

Do analizy zasobów osobowych wykorzystuje się teorie nakierowane na działanie zorganizowane, wyszczególniając zasadnicze etapy cyklu organizacyjnego. Po pierwsze, wybór celu, który ma być osiągnięty, po drugie - zbadanie środków i warunków niezbędnych do osiągnięcia założonego celu, po trzecie - przygotowanie warunków i środków, po czwarte - realizacja przyjętego planu, wreszcie ostatnie - kontrola wyniku. Czyli w przygotowaniu osób do zadań cele są już określone i znane wszystkim realizatorom procesu.

Bardzo istotne jest również określenie pewnych kryteriów działania zorganizowanego, którego cechy przekładają się na funkcjonowanie zasobów osobowych, tzn. aby działanie było zorganizowane musi: jak wspomniano - mieć zawsze jeden dobrze sprecyzowany cel, ścisły, ograniczony i użyteczny; zachować te same wa-

runki zjawiska, należyce przygotować ludzi i środki rzeczowe, respektować ściśle określony plan realizacji zadań, zaś otrzymane wyniki konfrontować z założonymi celami.

W analizach działanie kierowników w organizacji rozpatruje się w dwóch aspektach: w pierwszym organizacja oczekuje od jednostki spełniania złożonych ról i uczestnictwa w osiąganiu jej celów, w drugim zaś jednostka ma sprecyzowane oczekiwania wobec organizacji, na które wpływ wywierają zarówno potrzeby ogólnoludzkie, jak i osobiste.

Stosuje się także podejście strukturalne, gdzie organizacja jest tworem racjonalnym mającym realizować określone cele jej twórcy. W tym wypadku kierownicy dostosowują się do struktury organizacyjnej w państwie. Podejście takie uwzględnia m.in.: stosowny podział pracy, wymagane umiejętności i siły, hierarchię, formalizację oraz specjalizację, dlatego też jest ono przydatne do badania przygotowania zasobów osobowych do wykonywania zadań organizacji.

#### **Odniesienie do funkcji technologicznych**

W badaniach strukturalno-rzeczowych uwarunkowań zasobów osobowych także wykorzystuje się pedagogikę technologiczną, wskazując na jej funkcjonalność w rozpatrywaniu procesu szkolenia kierowników. Według teorii technologicznej, „wiedza naukowa nie może ograniczać się do teoretycznych rozważań o rzeczywistości, musi pełnić funkcje praktyczne. Znaczenie tej wiedzy wyraża się w jej skuteczności i użyteczności do realizacji celów praktyczno-technicznych, które zakładają pełne zapanowanie nad światem przez człowieka”<sup>5</sup>.

W tym podejściu technologia stała się przedmiotem pogłębionych analiz, nauka zaczęła pełnić funkcję technologiczną, stając się swoistym narzędziem zmiany rzeczywistości.

Analizując literaturę odnajdujemy wiele odniesień do technologii. Czołowi przedstawiciele pedagogiki, organizacji i zarządzania również poświęcają jej dużo uwagi. Należy także dodać, że „w praktyce kształcenia występują różne koncepcje,

<sup>5</sup> T. Bauman, *Pedagogika społeczna wobec zmian w myśleniu o kształceniu i wychowaniu*, [w:] *Pedagogika społeczna*, pod red. T. Pilcha i I. Lepalczyk, Warszawa 1995, s. 91.

ale dominuje raczej orientacja technologiczna, z elementami orientacji humanistycznej”<sup>6</sup>.

Pedagogika technologiczna weryfikuje postawione hipotezy za pomocą obserwacji i doświadczeń, zaś wyniki sprawdza empirycznie i buduje uogólnienia. Efektem takiego działania jest opisanie i wyjaśnienie rzeczywistości i na tej podstawie zbudowanie modelu lub przedstawienie propozycji zmian. Zastosowanie pedagogiki technologicznej w szkoleniach (doskonaleniu) kierowników, uważa się, że wykazuje największą efektywność.

„Teoria jako efekt uogólnionych wniosków z badań jest wiedzą nadającą się do usprawnienia procesu kształtowania człowieka, jest wiedzą technologiczną opartą na celowo-racjonalnym i formalistycznym myśleniu”<sup>7</sup>. Generalnie przydatność pedagogiki technologicznej do badań rozwoju zasobów osobowych organizacji jest uzasadniona, chociażby ze względu na jej główne założenie, a mianowicie to, że nie zajmuje się celami. To znaczy nie są one przedmiotem badania, może ona służyć każdym celom, oczywiście pod warunkiem, że są one jasno sprecyzowane.

W wypadku procesu przygotowania kierowników do realizacji misji organizacji cele te są zazwyczaj wcześniej określone, chodzi o poszukanie odpowiedzi na pytanie „jak?”, z naciskiem na efekty tego przygotowania, wykorzystując do tego celu szeroki wachlarz treści, zasad, metod i sposobów organizacji. W tym wypadku: przygotowanie traktowane jest jako zadanie, tj. dostarczenie wiedzy i umiejętności umożliwiających osiągnięcie założeń (celu); jednostka jest materiałem do obróbki, zaś ekspert - trener narzędziem do zrealizowania zmian i transformacji społecznych, ekonomicznych, politycznych i militarnych, wielości przesłanek oraz różnych podejść pedagogicznych<sup>8</sup>, w badaniach organizacji wykorzystano teorię strukturalno-funkcjonalną,

<sup>6</sup> Wśród pedagogów spotykamy różne opcje w tej sprawie, np.: H. Kwiatkowska omawia trzy koncepcje: technologiczną, humanistyczną i funkcjonalną; T. Lewowicki – ogólnokształcącą, personalistyczną, pragmatyczną (kompetencyjną), specjalistyczną, progresywną (problemową) i wielostronną; W. Okoń – kompetencyjną, personalistyczną i progresywną. Zob. C. Banach, *Potrzeby – idee – możliwości kształcenia nauczycieli w Polsce*, [w:] *Drogi i bezdroża kształcenia nauczycieli w Polsce*, pod red. F. Szloska, Radom 1995, s. 46-47.

<sup>7</sup> T. Bauman, *Pedagogika społeczna wobec zmian w myśleniu o kształceniu i wychowaniu*, [w:] *Pedagogika społeczna*, pod red. T. Pilcha i I. Lepalczyk, Warszawa 1995, s. 92.

<sup>8</sup> Ważnym obszarem rozważań jest Pedagogika humanistyczna, której podstawą są założenia dotyczące rozumienia, metod poznania i relacji pomiędzy teorią i praktyką. Przedstawiciele tej pedagogiki śledzą problemy zawarte w tekstach wcześniej napisanych, odnoszą je do współczesności, rzeczywistość odnoszą do samych siebie.

a podejście technologiczne – w analizie przygotowania zasobów osobowych do zadań organizacji.

Poglądy na temat znaczenia i efektywnego spożytkowania zasobów osobowych, w tym efektywności działania kierownika, ewaluują wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji. Zmiany te odnoszą się szczególnie do technologii, postępu w sferze wykorzystania rozwoju na rzecz dominacji jednej organizacji nad drugą – dominacji na rynku i kreacji autorskich stylów zarządzania.

Do realizacji powyższych celów niezbędne są dobrze wyselekcjonowane, wykształcone i umotywowane zasoby osobowe. Posiadające umiejętności zdobywania wiedzy, nabywania umiejętności sprawnego działania, tj. współdziałania i walki w obszarze zespołów ludzkich tworzących organizacje, włącznie z uwarunkowaniami sprawności ich funkcjonowania.

### **Właściwości zmiany oraz podejście funkcjonalne**

Nie bez znaczenia są umiejętności kreowania zmiany i zarządzania nimi. Zmiany są następstwem rozwoju cywilizacji, globalizacji rynków i przemysłów, rozwoju nauki i dostępu do niej. W publikacjach znajdujemy wy tłumaczenia tego faktu, mianowicie takie działanie wywołują megatrendy – trwałe i szybko następujące zmiany, występujące na skalę światową. Nie sposób ich ignorować. Należy je monitorować, diagnozować i wykorzystywać do realizacji misji organizacji.

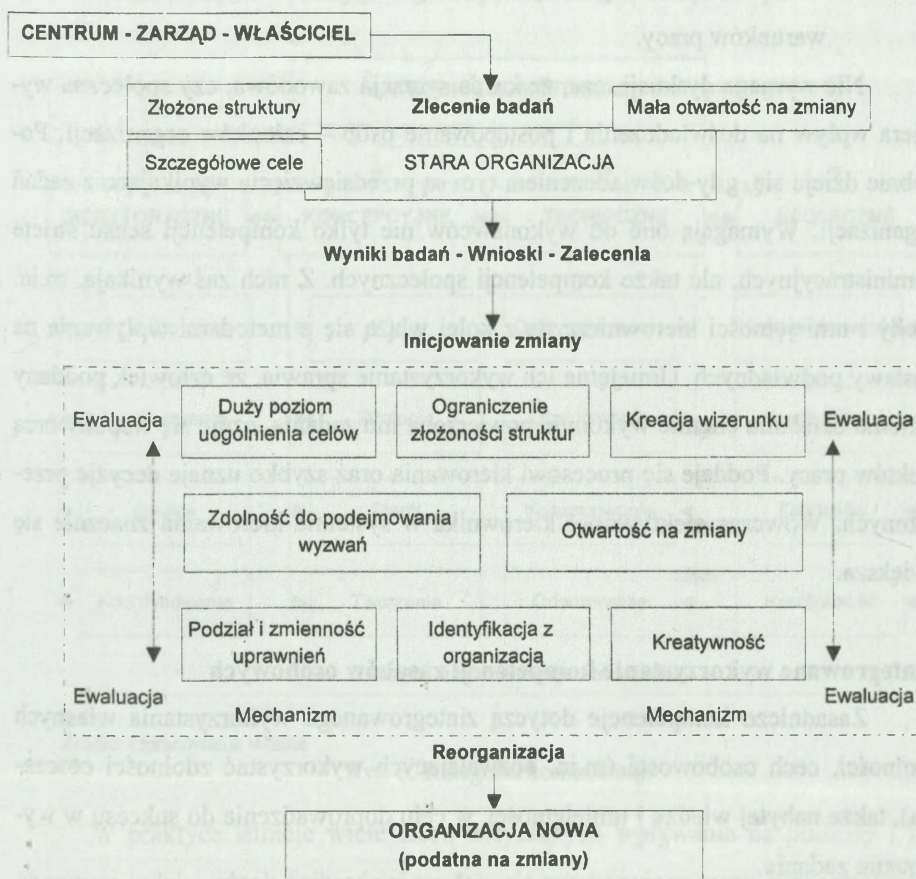
Uważa się, że zasoby osobowe organizacji powinny podlegać zmianą. Zmiana buduje i odnawia środowisko organizacji (rys. 2). Wzbogaca je o nowe treści, środki i metody działania oraz kreuje nowe zachowania. Organizacje podatne na zmiany, charakteryzują się następującymi właściwościami:

- wysokim poziomem uogólnienia celów;
- kreacją wizerunku nowoczesnej organizacji;

---

Pedagogika krytyczna zaś dotyczy głównie celów wychowania i interesów przez nie realizowanych. Teoria ta postuluje przekraczanie barier w rozwoju człowieka stawianych mu w procesie edukacji, akcentuje potrzebę osiągania kompetencji komunikacyjnych w celu negocjowania rozbieżnych interesów grup i jednostek społecznych. Zob. T. Bauman, *Pedagogika społeczna wobec zmian...*, dz. Cyt.; Z. Kwieciński, *O edukację i pedagogikę radykalnie krytyczną*, [w:] *alternatywna pedagogika humanistyczna*, pod red. B. Suchodolskiego, Wrocław 1990; *spory o edukację. Dylematy i kontrowersje we współczesnych pedagogikach*, pod red. Z. Kwiecińskiego i L. Witkowskiego, Warszawa 1993.

- otwartością kierownictwa i współpracowników na zmiany;
- zdolnością do podejmowania wyzwań rynku;
- podziałem i zmiennością uprawnień;
- ograniczaniem złożoności struktur organizacji i identyfikacją osób z organizacją.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2. Proces zmiany organizacji

Każda organizacja rozwija własne zasoby osobowe, poszukuje nowych sposobów pozyskiwania i zarządzania nimi. W tym wypadku, wysoką rangę przypisuje się podejściu funkcjonalnemu. Wynika to z faktu stosunkowo długiego okresu rozwoju obszaru kierowania ludźmi w organizacji, innowacyjności technicznej i spo-

sobów wykorzystywania jej efektów. Spośród najważniejszych funkcji, tworzących proces zarządzania zasobami osobowymi, należy wymienić:

- diagnozę i ewaluację zasobów;
- organizowanie i planowanie zatrudnienia oraz rotację pracowników;
- kierowanie, wynagradzanie i kontrolowanie;
- doskonalenie kompetencji i zarządzanie nimi oraz modernizowanie warunków pracy.

Nie wymaga dyskusji teza, że każda sytuacja zawodowa, czy społeczna wywiera wpływ na doświadczenia i postępowanie osób – członków organizacji. Podobnie dzieje się, gdy doświadczeniem tym są przedsięwzięcia wynikające z zadań organizacji. Wymagają one od wykonawców nie tylko kompetencji sensu stricte administracyjnych, ale także kompetencji społecznych. Z nich zaś wynikają, m.in. cechy i umiejętności kierownicze, te z kolei wiążą się z metodami wpływania na postawy podwładnych. Umiejętne ich wykorzystanie sprawia, że człowiek poddany takiemu działaniu chętnie wykonuje powierzone mu zadania, czuje się współtwórcą efektów pracy. Poddaje się procesowi kierowania oraz szybko uznaje decyzje przełożonych. Wówczas efektywność kierownika w systemie kierowania znacznie się zwiększa.

### **Zintegrowane wykorzystanie kompetencji zasobów osobowych**

Zasadniczo kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania własnych zdolności, cech osobowości (m.in. pozwalających wykorzystać zdolności otoczenia), także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do sukcesu w wykonaniu zadania.

Wg Z. Pietrasińskiego i H. M. Schrodera ogólne kompetencje to poszukiwanie informacji, tworzenie koncepcji i zgranych zespołów oraz prezentowanie idei, pewności siebie i zorientowanie na przyszłość. Powyższe kompetencje można byłoby skategoryzować. Wydaje się, że funkcjonują takie kategorie kompetencji, jak:

- merytoryczne, w których istotnym aspektem są treści danego przedsięwzięcia, ponadto organizowanie i nadzorowanie, dbałość o środki i miejsce oraz koordynowanie;

- koncepcyjne, rozumiane jako umiejętności tworzenia: wizji i wypełniania jej treścią, strategii oraz planów sprawnego działania;
- techniczne, tzn. orientowanie się w oprzyrządowaniu danego przedsięwzięcia oraz sprawne posługiwanie się narzędziami, metodami i procedurami: kierowania, organizowania, planowania;
- społeczne, warunkujące wykorzystanie innych kompetencji.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 3. Kategorie kompetencji

W praktyce istnieje wiele teorii dotyczących wpływania na postawy i zachowania ludzi. Jednak najbardziej wydaje się przekonująca teoria wykorzystująca cztery metody wpływania na postawy podwładnych. Pierwsza – stałe informowanie i aktualizowanie wiedzy, druga – prospekcja dobrych wzorów, z pokazywaniem rzeczywistych przykładów, trzecia – wyróżnianie i karanie, chwalenie i karcenie, zaś czwarta i ostatnia – udzielanie pomocy osobom potrzebującym.

Należy dodać, że podstawy organizacji i kierowania w sferze bezpieczeństwa państwa, tak jak i w innych sferach, koncentrują się wokół postulatu racjonalnej pracy kierownika, pracy zorganizowanej i skierowanej na zachowania innych ludzi,

na zapewnienie im warunków sprawnej realizacji zadań. Przy tym, świadoma działalność zawsze zmierza do realizacji określonych celów, ich treść i zakres są każdorazowo determinowane przez istniejące warunki, w których się je urzeczywistnia oraz środki, jakimi się dysponuje. Działalność ta ujawnia różnice natury psychologicznej, organizacyjnej i społecznej między jednostkami. Podobnie jak różnice występujące w całym świecie organicznym, w odniesieniu do cech fizycznych i właściwości procesów fizjologicznych<sup>9</sup>. W związku z tym można byłoby na przykład mówić o różnicach ujawniających się między ludźmi w sferze czynności poznawczych, emocji, kontaktów społecznych, sposobu działania w sytuacjach wymagających wysiłku - w sytuacjach trudnych. Jednak taki sposób systematyzacji byłby stosunkowo mało przydatny w rozważaniu nad znaczenia różnic indywidualnych w działaniu i rozwoju człowieka, ukierunkowanego na liderstwo. Dlatego też korzystniejsze wydaje się wyodrębnienie zakresów zróżnicowania, tj. możliwości własnych oraz otoczenia i szeroko rozumianych potrzeb.

W zakresie możliwości własnych, wydaje się, że należałoby umieścić: inteligencję, jako wartość danej jednostki, i z niej wynikające umiejętności jednostkowe, oraz zdolności, które warunkują sprawność działania. Sprawność ta zależy od wielu różnych czynników, zarówno zewnętrznych, jak wewnętrznych, od: motywacji; aktualnego stanu psychofizycznego; skali sprawności. Wszystkie te czynniki stanowią jednak tylko warunki ujawnienia się posiadanych przez jednostkę możliwości.

### **Blżej efektywności kierownika**

Czy zatem można wyczerpująco opisać strukturę zdolności przyszłego kierownika (dowódcy, lidera)? Wydaje się, że nie, gdyż obszar tego problemu jest bardzo obszerny, a diagnozowanie dość złożone. Jednak na temat struktury zdolności, w środowisku badaczy, już funkcjonują dwie zasadnicze koncepcje. Jedna zakłada hierarchiczną strukturę, druga zaś uznaje ich równorzędność. Bardziej rozpowszechnione są hierarchiczne teorie zdolności. Przyjmuje się w nich, że pewne zdolności szczegółowe są zależne od bardziej ogólnych, wszystkie zaś pozostają

---

<sup>9</sup> Zob. Z. Włodarski, A. Matczak, *Wprowadzenie do psychologii*, wyd. IV, Warszawa 1998, s. 322.

pod wpływem jednego czynnika, który stanowi wspomniana wcześniej inteligencja ogólna.

Bardzo ciekawego wyspecyfikowania kompetencji zasobów osobowych organizacji, ściśle związanych z inteligencją, dokonali G.C. Thornton i W.C. Byham.<sup>10</sup> Wymieniają gros kompetencji uniwersalnych, do których zaliczyli m.in.: kompetencje z zakresu komunikacji werbalnej, pozawerbalnej, wywierania wpływu, planowania, organizowania, kontrolowania i kreatywności oraz wiedzy i inicjatywy. Kompetencje traktują jako zbiór zachowań, które osoby opanowują w różnym zakresie, co sprawia, że wykonują zadania lepiej lub gorzej.

Dokonując porównania warto zwrócić uwagę na zbieżność kompetencji uniwersalnych z kompetencjami kierownika (dowódcy) stosowanymi w procesie kierowania (zob. tabela 1).

**Tabela 1.** Porównanie obszarów kompetencji uniwersalnych i kompetencji kierownika (dowódcy)

Obszary kompetencji	Kompetencje uniwersalne wykazane przez G.C. Thorntona i W.C. Byhama	Główne kompetencje kierownika (dowódcy)
Prezentacja werbalna	Występuje	Występuje
Komunikacja werbalna	Występuje	Występuje
Komunikacja pisemna	Występuje	Występuje
Komunikacja pozawerbalna	Nie wykazano	Występuje
Analiza problemów organizacyjnych	Występuje	Występuje, szczególnie w zakresie analizy i oceny zagrożeń
Wykrywanie problemów organizacyjnych	Występuje	Występuje
Wykrywanie problemów z zewnątrz organizacji	Występuje	Występuje
Planowanie i organizacja	Występuje	Występuje
Delegowanie (zadań, uprawnień, odpowiedzialności)	Występuje	Występuje rzadko
Kontrola	Występuje	Występuje
Autorytet	Nie wykazano	Występuje
Koordinacja	Nie wykazano	Występuje
Dyscyplina	Nie wykazano	Występuje
Rozwój podwładnych	Występuje	Występuje rzadko
Wrażliwość	Występuje	Występuje rzadko
Wpływ na jednostkę	Występuje	Występuje
Wpływ na grupę	Występuje	Występuje
Zdolność kierowania innymi	Nie wykazano	Występuje
Wytrwałość	Występuje	Występuje
Umiejętność prowadzenia negocjacji	Występuje	Występuje rzadko

<sup>10</sup> G.C. Thornton, W.C. Byham, *Assessment center and management performance*, Academic Press, New York 1982.

Zmysł analizy	Występuje	Występuje
Umiejętność oceniania	Występuje	Występuje
Umiejętność współdziałania	Nie wykazano	Występuje
Kreatywność	Występuje	Występuje
Podejmowanie ryzyka	Występuje	Występuje rzadko
Umiejętność podejmowania decyzji	Występuje	Występuje
Wiedza techniczna i zawodowa	Występuje	Występuje
Energiczność	Występuje	Występuje
Otwartość na interesy	Występuje	Nie występuje
Inicjatywa	Występuje	Występuje
Odporność na stres	Występuje	Występuje, szczególnie w sytuacjach ekstremalnych
Zdolność do adaptacji	Występuje	Występuje, szczególnie w sytuacjach ekstremalnych
Niezależność	Występuje	Nie występuje
Motywacja	Występuje	Występuje

Teorie czynników równorzędnych zakładają wzajemną niezależność poszczególnych zdolności. Inteligencję, która w myśl koncepcji hierarchicznych stanowiła ogólną zdolność wpływającą na wszystkie inne, zgodnie z teoriami czynników równorzędnych można rozumieć jedynie jako zbiór niezależnych od siebie zdolności elementarnych.

Z powyższych poglądów wynikają określone wnioski dotyczące zarówno ich diagnozy, jak i oddziaływań wychowawczych ukierunkowanych na kształcenie i rozwijanie się człowieka – na zdobywanie umiejętności w zakresie wykonywania misji organizacji i doskonalenie już zdobytych.

Można spotkać wiele podziałów zdolności kierownika, dokonywanych na podstawie różnych kryteriów i w różny sposób. Jednak między badaczami problemu brak jest zgodności, co do liczby i rodzaju wyróżnianych zdolności. Należy w tym miejscu powiedzieć, że aktualna wiedza o ich strukturze jest na razie zbyt uboga, by można było na jej podstawie przesądzić o wartości takich czy innych kryteriów ich wyodrębniania. Mimo tego, już możemy zdefiniować pewne składowe kierownika, które są wynikową poruszanych zdolności. Powyższe składowe również zależą od potrzeb i czynników otoczenia, np. od poparcia w działaniach; uznania; zrozumienia; klarowności celów wyższych, od których kierownik jest uzależniony.

Zadajmy więc pytanie: jaki powinien być kierownik i jaką drogę powinien obrać? Chyba bezsprzecznie powinien być inteligentny, czyli charakteryzować się zdolnością myślenia i pokonywania barier procesu decyzyjnego.

Wskazać należy, że myślenie to przede wszystkim czynność rozwiązywania problemów. Rozumienie zaś jest niejako tylko marginesem myślenia. A zatem inteligencja jest zdolnością rozwiązywania problemów, radzenia sobie w sytuacjach trudnych, wymagających zaangażowania wielu składników czynnościowych, zmierzających do sukcesu w realizacji postawionych zadań. W wypadku kierowników, oczekuje się od nich działania szybkiego i sprawnego, kompetencji w podejmowaniu decyzji i skuteczności.

Sądzi się, że powinien on posiadać poczucie własnej wartości. Ludzie pozbawieni tego poczucia często się boją, stresują, nie są w stanie podjąć decyzji – unikają ich podejmowania – często mają trudności w skoncentrowaniu się na szukaniu rozwiązań danego problemu, łatwiej denerwują się, obrażają, przez to wchodzi w spory i konflikty. Wynikiem takiego działania jest słaba efektywność pracy, jednym słowem – kierownicy tacy rzadziej odnoszą sukcesy. W sytuacjach kryzysowych, a takie często występują w sferze zarządzania, nie można sobie na to pozwolić.

Zadajmy sobie pytanie, czy kierownicy w administracji publicznej mogą być liderami? Wydaje się, że tak. Sądzę, że liderem jest ten, kto działa i realizuje idee sprawnego zarządzania zasobami organizacji, którego składową jest sprawność i skuteczność.

Dodajmy, że liderem może zostać każdy, kto działa na rzecz rozwoju organizacji i umie poprowadzić za sobą innych. Jest to osoba, której się ufa i wykonuje z nim zadania – chętnie i bez przymusu. Alternatyw, w tym wypadku, nie ma.

Kierownicza kadra działająca w tej sferze, powinna posiadać poczucie własnej wartości, poczucie indywidualności i nie bać się krytyki. Sądzę, że warto zgodzić się z tezą, że twórcza krytyka mobilizuje do lepszego działania. Dzielenie się sukcesami

z innymi, dostrzeganie zalet innych osób, wreszcie myślenie i działanie w kategoriach zwycięstwa to domena liderów działających na rzecz rozwoju organizacji.

Spójrzmy teraz na problem proaktywności, gdyż każdy kierownik także powinien przyjmować pełną odpowiedzialność za własne życie i umieć podejmować decyzje z pełną świadomością skutków. Przekonanie, że nasze działania mają wpływ na otaczającą rzeczywistość, że wysiłkiem pracą zespołową i indywidualną możemy ją zmieniać daje kierownikowi i zespołowi współpracowników siłę do dalszego działania. To walka z bezradnością i zdobywanie kontroli nad wydarzeniami.

Kolejna cecha kierownika to samodzielność i entuzjazm. Tylko zdolni do niezależności i polegający na sobie mogą przewodzić innym, dawać sobie radę w sytuacjach wymagających znacznego wysiłku. Entuzjazm zaś budzi u innych zaufanie, chęć pójścia za nim, przyłączenia się do wykonywania zadań (misji). Uważa się, że człowiek słabej wiary nie poprowadzi za sobą innych. Kierownik musi więc umieć rozbudzać chęć osiągania celów, a nie uczyni tego, posiadając mentalność porażki.

Z entuzjazmem związana jest wiara w siebie, w zadania które wykonuje, we własne i zespołu możliwości, wiara w swoją skuteczność. Współpracownicy doskonale wyczuwają to czy kierownik wierzy w siebie. Szczególnie w sytuacjach ekstremalnych, wymagających od kierowniczej kadry podejmowania decyzji, np. w czasie powodzi, gdy kierują akcją. Oczywiście wszystko ma swoje granice, nadmiar wiary w siebie nie jest też wskazany, gdyż prowadzi do arogancji i wiary w nieomyślność.

Współzależność nie pozostawia alternatywy. Wydaje się, że w każdej sytuacji kryzysowej, czy nawet normalnej, efektywny kierownik wierzy w pracę zespołową i sens zjednoczonego działania. Główną zaletą współzależności jest umiejętność godzenia celów własnych z celami ogółu, dawania z siebie wszystkiego co najlepsze i wzbogacania się przymiotami innych osób. Kadry kierownicze muszą polegać na współpracownikach, gdyż oni planują, przygotowują i realizują zadania organizacji. Są swoistymi współtwórcami i wykonawcami zadań stawianych przez kierownika.

Na marginesie warto nadmienić, że w praktyce często spotykamy tzw. samozwańczych kierowników - liderów, którzy jako nadmierni indywidualiści nie umieją tworzyć zespołu i zarządzać grupą. Jest to alternatywa, ale nigdy dla sprawnego kierownika.

Warto dodać o dwóch wizjach, jakie powinien mieć efektywny kierownik. Pierwsza – to wizja swojego działania; druga – to wizja, jaką ma co do rozwoju kierowanego zespołu. W związku z powyższym, umiejętność tworzenia wizji to kolejna składowa kierownika. Następna, to chęć i zdolność systematycznego zdobywania wiedzy, uczenia się przez doświadczenie, korzystanie z pomocy fachowców, ekspertów z danej dziedziny. Umiejętność dotarcia do tych, którzy mogą służyć pomocą to cecha dobrego przywódcy.

Efektywny kierownik potrafi znaleźć ludzi posiadających potrzebną wiedzę, czerpie ją z dobranych przez siebie ekspertów. Słusznie zatem pisał Ross Perot: *otocz się ludźmi bardziej utalentowanymi niż sam jesteś, wydaje się, że sukces wtedy będzie z Tobą.*

Analizując obecną sytuację, w aspekcie zachodzących przemian, należałoby powiedzieć, iż wraz ze zmianami cywilizacyjnymi, rozwojem techniki, komputeryzacją życia idzie również rewidowanie podejścia - a całościowo rozpatrując - zadań i zasad kierowania. Staje się ono nie tylko drogą do zdobywania wartości materialnych, ale również staje się źródłem tworzenia idei dobrej pracy i sprawnego zarządzania pracą, idei dbałości o aktywa organizacji oraz źródłem budowania trwałego i zgranego zespołu.

ppłk dr inż. Piotr DANILUK

Zakład Teorii Organizacji i Zarządzania

Akademia Obrony Narodowej

## ***EFEKTYWNOŚĆ WOJSKOWYCH SYSTEMÓW ŁACZNOŚCI***

Niniejszy artykuł ma na celu dokonania próby zdefiniowania efektywności kierowania, a w tym dowodzenia oraz zarządzania, poprzez przedstawienie dorobku w tym zakresie w obszarze wojskowych systemów łączności.

Zaprezentowanie rozumienia efektywności w odniesieniu do wojskowych systemów łączności zrealizowane będzie poprzez:

- określenie ogólnej pojętej efektywności wojskowych systemów łączności,
- przedstawienie dwóch podstawowych rodzajów efektywności wojskowych systemów łączności,
- wyodrębnienie elementów jakościowego i ilościowego podejścia do badania efektywności (wojskowych systemów łączności),
- przedstawienie ogólnych wniosków.

### **Ogólne pojęcia efektywności wojskowych systemów łączności**

System łączności działa w ramach innego systemu - systemu dowodzenia wpływając na jakość dowodzenia wojskami i sterowania środkami rażenia oraz efektywność operacji, która, jak określa to P. Sienkiewicz i Cz. Flanek<sup>1</sup>, jest funkcją efektywności systemów: dowodzenia, rażenia, wspomagania i zasilania oraz określonych charakterystyk odpowiednich systemów przeciwnika i warunków działania.

Za efektywność systemów łączności można uważać całokształt zdolności systemów (podsystemów) niezbędnych do zbierania, przesyłania, przetwarzania,

---

<sup>1</sup> P. Sienkiewicz, Cz. Flanek, ... - *Wstęp do teorii dowodzenia. Część I. Wybrane problemy dowodzenia*, AON, Warszawa, 1994, s. 184

przechowywania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami i wymaganiami systemu decyzyjnego (użytkowników)<sup>2</sup>.

Konsekwencją takiego zdefiniowania efektywności systemu łączności wojskowej jest ocena wyrażająca stopień wykorzystania jego zdolności w procesie działania (dowodzenia).

Systemy łączności jako systemy złożone i niejednorodne, gdyż tworzą je zarówno ludzie, jak i urządzenia techniczne różnych rodzajów, charakteryzuje brak jednego ogólnego kryterium oceny funkcjonującego systemu, a zarazem istnieje wiele równorzędnych kryteriów, które każde może stać się decydującym, zależnie od przeznaczenia, typu realizowanych zadań i stanu rozwoju systemu<sup>3</sup>.

Dotychczasowe badania w zakresie oceny efektywności systemów łączności nie przyniosły oczekiwanych wyników. Najczęściej dokonywano bezpośredniego przeniesienia do oceny systemów łączności wskaźniki stosowane w analizach eksploatacyjnych - a mniej uwzględniających czynniki operacyjne, trudniejsze do uchwycenia, szczególnie w odniesieniu właśnie do systemu łączności.

Analiza efektywności powinna dotyczyć wszystkich elementów (podsystemów) systemu łączności, nie zaś tylko, co jest często stosowane, samej sieci łączności (albo samej sieci telekomunikacyjnej). Badania efektywności systemu łączności powinny także obejmować wszystkie fazy jego istnienia, począwszy od wystąpienia potrzeby funkcjonowania do standardowej eksploatacji, a nawet jego zniszczenia w warunkach bojowych.

Za efektywność ogólnie uważa się zespół różnych cech, wskaźników i właściwości. Czym zestaw ich jest bardziej złożony, tym ocena efektywności jest bardziej dokładna, ale z drugiej strony wymaga większej ilości czasu i środków niezbędnych do takich badań.

Jest ona najważniejszym kryterium oceny systemów łączności wojskowej. Pojęcie efektywności jest bardzo szerokie i obejmuje, np.: efektywność organizacyjną, informatyczną oraz zawierającą inne różnorodne aspekty działania systemu, gdzie:

---

<sup>2</sup> P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów kierowania*, Tom II, *Problemy efektywności działania*, Rozprawa habilitacyjna, ASG, Warszawa 1979, s. 368

<sup>3</sup> Tamże, s. 368

- kryteria operacyjne są związane z organizacją procesów działania i wyrażają ich powodzenie, czyli fakt osiągnięcia zamierzonych celów operacyjnych;
- kryteria informacyjne są związane z funkcjonowaniem systemów kierowania i wyrażają skuteczność procesów kierowania;
- kryteria ekonomiczne są związane ze szczególnym rodzajem efektów wyrażanych w jednostkach pieniężnych i wyrażają korzystność działalności inwestycyjno-finansowej w systemie;
- kryteria techniczno-eksploatacyjne są związane z funkcjonowaniem elementów i środków działania i wyrażają ich zdolność do sprawnego funkcjonowania systemu w rozpatrywanym czasie.

Pierwsza grupa kryteriów generowana jest przede wszystkim w obszarze operacyjno-taktycznym. Kryteria informacyjne są generowane w obszarze dowodzenia. Grupa kryteriów techniczno-eksploatacyjnych jest często utożsamiana z wewnętrznym kryterium systemu łączności.

Oceniając system łączności najczęściej ograniczamy się do oceny jego własnej efektywności, którą rozumiemy jako stopień przygotowania do potrzeb operacji (walki) w zakresie przekazywania informacji z zadaną jakością i z uwzględnieniem nakładów materialnych na jego budowę i eksploatację. Można więc mówić tylko o ocenie efektywności systemu łączności, rozumianej jako wynik porównania wskaźników ilościowych pozwalających wnioskować o zaletach i wadach jednego wariantu systemu w stosunku do innych.

Konstatując, efektywność systemu łączności powinna być rozpatrywana i oceniana przede wszystkim według kryteriów operacyjno - taktycznych i techniczno-eksploatacyjnych.

### **Wymagania operacyjno – taktyczne systemu łączności**

Wyrazem kryteriów operacyjno-taktycznych systemu łączności jest skuteczność działania. Uwzględniając powyższe można więc stwierdzić, że system łączności jest skuteczny jeżeli terminowo, wiernie i skrycie zapewnia realizację procesu

dowodzenia wojskami, współdziałania, powiadamiania (ostrzegania, alarmowania) i sterowania środkami rażenia.

Najczęściej stosowane wskaźniki efektywności operacyjno-taktycznej polowego systemu łączności wojsk lądowych zestawiono w tabeli 1.

Tabela.1. Wskaźniki efektywności wojskowych systemów łączności

Lp.	Oceniane cechy	Wskaźniki
1	<b>Terminowość</b>	- prawdopodobieństwo przekazania wiadomości (realizacji połączenia) w czasie nie przekraczającym dopuszczalnej wartości dla różnych rodzajów łączności i kategorii pilności, przy zadanej intensywności obciążenia;
2	<b>Wierność</b>	- prawdopodobieństwo skażenia znaku kombinacji kodowej (telegramu) w czasie przekazywania komend i sygnałów dowodzenia, danych i informacji telegraficznej; - zrozumiałość sylabowa (logatomowa) mowy dla rozmów telefonicznych; - prawdopodobieństwo identyfikacji elementarnego sektora zobrażenia podczas przekazywania wiadomości telekopiiwyc (telefaks); - prawdopodobieństwo niewłaściwego zaadresowania i straty wiadomości; - elementowa stopa błęd;
3	<b>Skrytość</b>	- współczynnik utajnienia kanałów (linii) łączności; - prawdopodobieństwo wykrycia obiektu; - wartość oczekiwania ilości wykrytych obiektów;

*Zródło: P. Daniluk, Ocena efektywności wojskowych systemów łączności, AON, Warszawa 2003*

**Terminowość łączności** jest zdolnością do zapewnienia nadawania i dostarczania wiadomości lub prowadzenia rozmów w określonym czasie, uwarunkowanym przez sytuację operacyjno-taktyczną. Najczęściej jest ona nierozzerwalnie związana

z gradacją dostępu do sieci łączności. W sieciach analogowych określała ona kategorie pilności.

**Skrytość łączności** jest zdolnością łączności do przeciwstawienia się przeciwnikowi w zakresie ujawnienia treści przekazywanych informacji, faktu i miejsca przekazu oraz przynależności organizacyjnej elementu przekazu.

**Wierność łączności** to zdolność do odtworzenia przekazywanych wiadomości w punktach odbioru z zadaną dokładnością i charakteryzuje stopień zgodności odebranych wiadomości z nadanymi, przy istniejących w kanałach (liniach) telekomunikacyjnych zakłóceniach i zniekształceniach.

### **Ocena efektywności techniczno-eksploatacyjnej sieci łączności**

Możliwości techniczno-operacyjne posiadanych sił i środków łączności przez pododdział, oddział, związku taktyczny i operacyjny ocenia się uwzględniając wskaźniki techniczno-eksploatacyjne funkcjonowania sieci łączności, którymi najczęściej są: gotowość bojowa, mobilność, trwałość, przepustowość i bezpieczeństwo.<sup>4</sup>

Biorąc pod uwagę rozwiązania J. Michniaka<sup>5</sup>, wśród wielu kryteriów - wskaźników oceny efektywności techniczno-eksploatacyjnej systemu łączności można uznać za istotne wskaźniki przedstawione w tabeli 2.

**Gotowość operacyjną** sieci telekomunikacyjnej osiąga się przez stworzenie odpowiedniego systemu gotowości operacyjnej, który określa procedurę przejścia wojsk ze stanu pokojowego do wojennego i ukompletowanie wojsk do poziomu niezbędnego do wykonania postawionych zadań. W systemie gotowości operacyjnej wyróżnia się kilka stopni, z których każdy charakteryzuje się określonym stanem wojsk, ich położeniem, stopniem przygotowania (gotowości) do wykonania zadań, a także składem sieci telekomunikacyjnej w odpowiedniej gotowości do działania.

Ilościową charakterystyką gotowości sieci telekomunikacyjnej do zabezpieczenia dowodzenia wojskami jest:

---

<sup>4</sup> *Proces planowania systemu łączności w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 50

- czas przejścia sieci do wymaganego stopnia gotowości operacyjnej,
- prawdopodobieństwo terminowego wykonania zbioru niezbędnych przedsięwzięć w określonym czasie.

Tabela 2. Wskaźniki efektywności techniczno-eksploatacyjnej wojskowego systemu łączności

Oceniwane cechy	Wskaźniki
Gotowość operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawdopodobieństwo terminowego wykonania wymaganych przedsięwzięć w zakresie przejścia sieci do zadanego poziomu (stopnia) gotowości operacyjnej w ustalonym czasie;</li> <li>• czas przejścia sieci telekomunikacyjnej do zadanego stopnia gotowości operacyjnej.</li> </ul>
Zdolność przepustowa (przepustowość)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maksymalna szybkość transmisji sygnałów;</li> <li>• ilość standardowych kanałów w relacji łączności;</li> <li>• wartość oczekiwana ilości kanałów w relacji łączności.</li> </ul>
Trwałość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• współczynnik sprawnego działania i średni czas poprawnej pracy relacji łączności;</li> <li>• prawdopodobieństwo tego, że czas przerwy w łączności nie przekroczy zadanej (dopuszczalnej) wartości;</li> <li>• prawdopodobieństwo przeżycia relacji łączności;</li> <li>• wartość oczekiwana ilości kanałów zdolnych do pracy w relacji łączności;</li> <li>• prawdopodobieństwo połączenia pomiędzy parą węzłów w sieci telekomunikacyjnej.</li> </ul>
Mobilność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawdopodobieństwo terminowego wykonania działań w zakresie zmiany struktury sieci (elementów sieci) telekomunikacyjnej;</li> <li>• graniczny (dopuszczalny) czas wykonania zadań z zadaną niezawodnością.</li> </ul>
Bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość oczekiwana ilości elementów sieci, które w określonym czasie zostaną wykryte przez środki rozpoznania przeciwnika;</li> <li>• prawdopodobieństwo rozpoznania elementów sieci telekomunikacyjnej;</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prawdopodobieństwo przechwycenia informacji;</li> <li>• czas ujawniania (wykrywania) określonej ilości elementów sieci telekomunikacyjnej z zadaniem prawdopodobieństwem;</li> <li>• współczynnik bezpieczeństwa sieci telekomunikacyjnej.</li> </ul> |
|--|--|

*Źródło: P. Daniluk, Ocena efektywności wojskowych systemów łączności, AON, Warszawa 2003*

**Przepustowość** sieci telekomunikacyjnej, która charakteryzuje potencjalne możliwości sieci w zakresie transmisji strumieni informacyjnych w jednostce czasu, z reguły określa się dla każdego dwubiegunowego elementu polowej sieci telekomunikacyjnej (tj. każdej pary węzłów, linii telekomunikacyjnych, kanału łączności między węzłami lub abonentami).

**Trwałość** sieci łączności charakteryzuje jej zdolność do zapewnienia dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki w warunkach oddziaływania grup czynników, takich, jak:

- żywotność (prawdopodobieństwo przeżycia relacji łączności);
- odporność na zakłócenia (wartości bezpiecznych linii telekomunikacyjnych);
- niezawodność (prawdopodobieństwo tego, że czas przerwy w łączności nie przekroczy dopuszczalnej wartości; współczynnik sprawnego działania i średni czas poprawnej pracy relacji łączności).

Jako podstawowe wskaźniki oceny trwałości - sieci telekomunikacyjnej, w odniesieniu do niezawodności techniczno-eksploatacyjnej, wykorzystuje się współczynnik sprawnego działania i średni czas sprawnego działania lub przestoju, odniesione do poszczególnych elementów albo relacji łączności. Przydatna może być ocena prawdopodobieństwa tego, że czas seansów łączności (rozmów) nie przekroczy zadanej wielkości. Dla wielokanałowych relacji łączności uzupełniającym wskaźnikiem trwałości może być średnia oczekiwana ilość sprawnych kanałów łączności.

Żywotność punktowego elementu sieci łączności wyraża się jako prawdopodobieństwo przeżycia dla załóg ( $p_{pz}$ ), wyposażenia ( $p_{pw}$ ) i wykorzystywanego sprzętu ( $p_{ps}$ ):

$$p_p = \min(p_{pz}, p_{pw}, p_{ps})$$

Współczynnik i średni czas sprawnego działania wyraża się wzorem:

$$K_{SUŁ} = K_{SWRE} \cdot K_{SKEM} \cdot K_{SIEM}$$

$$T_{SUŁ} = \left( \frac{1}{T_{SWRE}} + \frac{1}{T_{SKEM}} + \frac{1}{T_{SIEM}} \right)^{-1}$$

gdzie :

$K_{SWRE}$   $T_{SWRE}$  - zakłóceń radioelektronicznych przeciwnika,

$K_{SKEM}$   $T_{SKEM}$  - wynikający z kompatybilności elektromagnetycznej,

$K_{SIEM}$   $T_{SIEM}$  - zakłóceń impulsem elektromagnetycznym.

Czynniki wynikające z zastosowania broni masowego rażenia i konwencjonalnej z reguły prowadzą do nieodwracalnych strat sprzętu łączności lub długotrwałych napraw w warsztatach remontowych. Dlatego też wpływ tych czynników najczęściej uwzględnia się w ocenie przeżycia sieci telekomunikacyjnej.

**Mobilność** sieci telekomunikacyjnej - to właściwość, która przejawia się zdolnością do terminowego rozwijania, rozbudowy i przebudowy (zmian) struktury, odpowiednio do kształtującej się sytuacji operacyjno-taktycznej.

Najczęściej wykorzystywanym sposobem oceny mobilności polowej sieci telekomunikacyjnej jest model zbudowany na bazie grafu sieciowego, który obrazuje procesy rozwijania i przebudowy sieci. Przy pomocy takiego grafu można określić jeden z podstawowych parametrów mobilności - czas rozwijania polowej sieci telekomunikacyjnej o określonej strukturze.

Wycena mobilności opiera się na określeniu:

- prawdopodobieństwa terminowego wykonania działań w zakresie zmiany struktury sieci (elementów sieci);
- granicznego czasu wykonania zadań z zadaną niezawodnością;

- średniego czasami trwania:

- zwijania ( $t_z$ ),
- przemieszczania - marszu ( $t_{mr}$ ),
- rekonesansu ( $t_r$ ),
- wyprowadzania ( $t_{wy}$ ) i wprowadzenia ( $t_{wp}$ ) kolumn z rejonu
- rozwijania i nawiązania łączności ( $t_{roz}$ )
- oddania do eksploatacji traktów łączności ( $t_e$ ),

Procesy rozwijania, rozbudowy i zmian struktury mają charakter stochastyczny, w następstwie czego - równocześnie z obliczaniem czasu rozwijania - należy mobilność polowej sieci telekomunikacyjnej charakteryzować także przy pomocy prawdopodobieństwa terminowego rozwijania, które jest prawdopodobieństwem dokonania się zdarzenia finalnego.

Prawdopodobieństwo terminowego rozwijania jest podstawowym wskaźnikiem mobilności sieci, ponieważ przy jego obliczaniu wykorzystuje się (jako parametry) prognozowany czas rozwijania wybranego fragmentu sieci telekomunikacyjnej.

Sieć telekomunikacyjną uważa się za terminowo rozwiniętą (zmienioną strukturalnie do pożądanej postaci), jeśli w czasie określonym przez warunki operacyjne jej struktura zmieniła się tak, że pozwala zapewnić dowodzenie wojskami podczas przemieszczania elementów rozwinięcia operacyjnego wojsk i (lub) stanowisk dowodzenia.

Fragment sieci telekomunikacyjnej może być uznany za rozwinięty terminowo, jeśli w czasie określonym przez warunki operacyjne zostały rozwinięte:

- węzły telekomunikacyjne stanowisk dowodzenia własne i podwładnych ogniw dowodzenia (WŁ SD);
- linie łączności.

**Bezpieczeństwo** sieci telekomunikacyjnej, rozumiane jako zdolność przeciwstawienia się wszystkim rodzajom rozpoznania przeciwnika oraz próbom wprowadzenia fałszywej informacji, jest jednym z najtrudniejszych (najbardziej skomplikowanych) zadań podczas oceny efektywności polowej sieci telekomunikacyjnej.

Najczęściej jest wyrażana jako:

- wartość oczekiwana ilości elementów sieci, które w określonym czasie zostaną wykryte przez środki rozpoznania przeciwnika;
- prawdopodobieństwo rozpoznania elementów sieci telekomunikacyjnej;
- prawdopodobieństwo przechwycenia informacji;
- czas ujawniania (wykrywania) określonej ilości elementów sieci telekomunikacyjnej z zadaniem prawdopodobieństwem;
- współczynnik bezpieczeństwa sieci telekomunikacyjnej.

Użytecznym wskaźnikiem bezpieczeństwa sieci łączności na etapie jej organizowania jest wskaźnik ( $K_B$ ) określany wyrażeniem:

$$K_B = \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i}{k}$$

gdzie:

$\alpha_i$  - współczynnik uwzględniający zrealizowane przedsięwzięcia bezpieczeństwa sieci łączności, dla których istnieją określone terminy realizacji i zasoby materiałowe,

$k$  - ogólna liczba przedsięwzięć zapewniających pożądane bezpieczeństwo.

Praktyczne wykorzystanie wskaźnika bezpieczeństwa  $K_B$  jest możliwe po ustaleniu i opracowaniu zestawu przedsięwzięć organizacyjnych.

Wśród rozlicznych przedsięwzięć związanych z bezpieczeństwem wojskowych systemów łączności autor poniżej proponuje przyrzeć się tylko nielicznym ich grupom, gdzie wyodrębniono (zaznaczano) te, które posiadają charakter czysto subiektywny.

**a) w obszarze zabezpieczenia przed rozpoznaniem przeciwnika:**

- Ustalenie trybu pracy środków radiowych (znaczący aspekt jakościowy);
- Rozśrodkowanie pozorowanych WŁ;
- Tworzenie pozorowanych WŁ;

- Pozorowanie pracy radiowej i dezinformacja radiowa (znaczny aspekt jakościowy);
- Skracanie czasu nadawania (promieniowania) środków radiowych (znaczny aspekt jakościowy);
- Okresowa zmiana danych radiowych (znaczny aspekt jakościowy);
- Wykorzystanie kablowych linii zdalnego sterowania;
- Stosowanie anten kierunkowych;
- Scentralizowane wykorzystanie środków promieniujących energię elektromagnetyczną;
- Wykluczenie pracy anten kierunkowych głównym listkiem promieniowania w kierunku przeciwnika;
- Praca z minimalną mocą (praca adaptacyjna);
- Minimalna wysokość masztów antenowych;
- Wykorzystanie właściwości ekranujących rzeźby terenu;
- Kontrola pracy i maskowania radiowego przeciwnika (znaczny aspekt jakościowy);
- Wykorzystanie tabel rozmówniczych i map kodowanych.

b) w obszarze zabezpieczenia niedostępności sieci:

- Zastosowanie urządzeń podwyższających niedostępność;
- Zastosowanie niedostępnych kodów i szyfrów (znaczny aspekt jakościowy);
- Zastosowanie efektywnych systemów hasel;
- Przekazywanie ważnych wiadomości niezależnymi drogami transmisji (znaczny aspekt jakościowy);
- Kontrolowanie prawdziwości wiadomości poprzez zwrotne zapytania – potwierdzenia (znaczny aspekt jakościowy);
- Wykluczenie działań niepożądanych (znaczny aspekt jakościowy);
- Przedsięwzięcia organizacyjne podziału (znaczny aspekt jakościowy);
- Ograniczenia dostępu do środków łączności i do informacji (znaczny aspekt jakościowy);

- Wykorzystanie możliwości technicznych i ograniczenia dostępu (znacznym aspektem jakościowym);
- Zastosowanie hasel i utajniania (znacznym aspektem jakościowym);
- Zastosowanie i odpowiednie wyposażenie stref kontrolowanych (znacznym aspektem jakościowym).

### **Podsumowanie**

Poniżej zaprezentowano dwie grupy wniosków z powyższych analiz efektywności wojskowych systemów łączności.

Pierwsza grupa wniosków dotyczy zebrania cech efektywności związanej z systemami łączności. Druga grupa jest próbą przeniesienia wniosków płynących z obszaru wojskowych systemów łączności do systemu kierowania (dowodzenia i zarządzania).

- a) wnioski płynące z obszaru efektywności systemów łączności:
  - za efektywność ogólnie uważa się zespół różnych cech, wskaźników i właściwości. Czym zestaw ich jest bardziej złożony, tym ocena efektywności jest bardziej dokładna;
  - często efektywność jest zastępowana określeniem jakości;
  - uważa się wtedy, że efektywność dotyczy całokształtu działalności systemu, to jakość dotyczy jej rezultatu;
  - za efektywność ogólnie uważa się sprawność, skuteczność i użyteczność działania;
  - za efektywność ogólnie uważa się gotowość, mobilność, trwałość, przepustowość i bezpieczeństwo;
  - determinują ją stawiane systemowi łączności wymagania, które określane są przez kryteria i wskaźniki, którym musi ona sprostać;
  - dotychczasowe badania efektywności systemów łączności nie przyniosły oczekiwanych wyników, gdyż najczęściej dokonywano bezpośredniego przeniesienia do oceny systemów łączności wskaźniki stosowane w analizach eksploatacyjnych - a mniej uwzględniających czynniki operacyjne, trudniejsze do uchwycenia, szczególnie w odniesieniu właśnie do systemu

łączności. Jednym ze źródeł tych trudności jest identyfikacja wszystkich istotnych efektów działania systemów łączności, z których tylko część stanowi wymierne efekty techniczne;

- system łączności działa w ramach innego systemu - systemu dowodzenia związku operacyjnego, taktycznego, oddziału i pododdziału wpływając na jakość dowodzenia wojskami i sterowania środkami rażenia;
- analiza efektywności powinna dotyczyć wszystkich elementów (podsystemów) systemu łączności, nie zaś tylko samej sieci łączności (albo samej sieci telekomunikacyjnej);
- badania efektywności systemu łączności powinny także obejmować wszystkie fazy jego istnienia, począwszy od wystąpienia potrzeby funkcjonowania do standardowej eksploatacji, a nawet jego zniszczenia w warunkach bojowych.

b) wnioski płynące z badania efektywności obszaru wojskowych systemów łączności na obszar systemu kierowania (dowodzenia i zarządzania):

- efektywność jest rozpatrywana jako zespół wielu istotnych dla systemu parametrów (wskaźników)
- czym ten zestaw jest szerszy, tym określana efektywność jest bardziej wiarygodna, gdyż uwzględnia więcej uwarunkowań (ograniczeń)
- najwięcej uwarunkowań generuje otoczenie. Dlatego też, częste podejście do efektywności jako cechy charakteryzującej wewnątrznie system (organizację) jest w zupełności niewystarczające.
- efektywność musi przede wszystkim dotyczyć reagowania systemu (organizacji) na zmiany w otoczeniu
- zapewne jednym z najistotniejszych problemów do rozwiązania jest określenie wystarczającej szczegółowości takiej analizy efektywności
- badanie efektywności opiera się na metodach jakościowych i ilościowych. Ograniczenie się tylko do ilościowych może ograniczać prowadzoną analizę tylko podsystemu technicznego (technologicznego)

- podejście do badanego systemu w ujęciu modelu Levita, wymaga zastosowania metod jakościowych i ilościowych. Efektywność może być znakomitym narzędziem oceny wielokryterialnej badanych systemów – może więc posłużyć do oceny tzw. całokształtu
- jest pojęciem tak złożonym jak jakość - wymaga więc bardzo złożonych badań

#### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Ciborowski L., *Przestrzenie informacyjne działań zbrojnych*, Warszawa 1997
2. Daniluk P., *Ocena efektywności wojskowych systemów łączności*, AON, Warszawa 2003
3. Jędruszczak S., *Analiza przepustowości systemu łączności dywizji zmechanizowanej w natarciu*, Rozprawa doktorska, Warszawa 1983
4. Kotarbiński J., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1978
5. Kowalewski M., *System łączności dywizji*, Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 1994
6. Mazurkiewicz J., *Leksykon łączności wojskowej*, Warszawa 1996
7. Mazurkiewicz J., *Projektowanie i ocena wojskowych systemów łączności*, Warszawa 1992
8. Michniak J., *Podstawy teorii kierowania polowymi systemami łączności wojsk lądowych*, Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 1997
9. Ostrowski B., Adamczyk G., Janczak J., *Wymagania stawiane łączności dywizji zmechanizowanej*, WSOWŁ, Zegrze 1993
10. *Proces planowania sieci łączności w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000
11. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, Tom I, *Wstęp do systemologii*, Rozprawa habilitacyjna, ASG, Warszawa 1979
12. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, Tom II, *Problemy efektywności działania*, Rozprawa habilitacyjna, ASG, Warszawa 1979

płk dr Tomasz MAJEWSKI  
Zakład Teorii Organizacji i Zarządzania  
Akademia Obrony Narodowej

## WYMIARY EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA KIEROWNIKA (DOWÓDCY)

W referacie autor zamierza przedstawić propozycję wymiarów i kryteriów efektywności kierownika (dowódcy) oraz wskazać możliwe relacje pomiędzy jego efektywnością a efektywnością funkcjonowania całej organizacji.

Zainteresowanie efektywnością organizacji i jej poszczególnych elementów jest oczywiste. Każde bowiem świadome działanie powinno przynosić zakładane wyniki przy jak najmniejszych nakładach. Również siły zbrojne dążą do wypracowania metodyki pomiaru efektywności podejmowanych działań i systemów, w tym trudno mierzalnych procesów zachodzących w systemie dowodzenia wojskami<sup>1</sup>.

W języku polskim **efektywność** (łac. *effectus* = skutek) jest zwykle definiowana jako pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność oraz stosunek uzyskanego efektu do nakładu<sup>2</sup>. Inna definicja określa, że efektywność to dodatnia cecha działania dającego wynik pozytywny bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony<sup>3</sup>. Każde działanie, którego rezultatem jest wynik oceniany pozytywnie (dodatnio), w szerokim znaczeniu tego słowa można więc określać działaniem efektywnym. Badanie tak ujętej efektywności nakazuje uwzględniać zarówno zamierzone, jak i niezamierzone, ale pozytywnie oceniane wyniki (rezultaty, wytwory) działań. Jest to tzw. **efektywność ogólna** lub całkowita. Efektywność ogólna jest najbardziej syntetycznym miernikiem każdej świadomej i celowo realizowanej działalności.

---

<sup>1</sup> Zob. *Determinanty efektywności dowodzenia wojskami na poziomie taktycznym*, pod kier. nauk. M. Strzody, AON, Warszawa 2002.

<sup>2</sup> *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

<sup>3</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnicywo, Wrocław 1978, s. 60.

W podejściu prakseologicznym każde działanie oceniane pozytywnie jest więc efektywne i można je wyrazić postaciami sprawności: skuteczność, korzystność, ekonomiczność, dokładność, czystość, udatność, prostota.

Sprawność działania rozumiana jest jako pozytywnie oceniana cecha działania charakteryzująca się jednym lub wieloma walorami praktycznymi pojmowanymi prakseologicznie. Sprawność w ujęciu uniwersalnym jest ogólną nazwą każdego z walorów praktycznych. Sprawność w ujęciu syntetycznym jest nazwą ogółu walorów danego działania. Jednak w tym przypadku działanie musi być skuteczne, gdyż w razie nieskuteczności sens pozostałych postaci sprawności zostaje przekreślony.

W praktyce organizacyjnej stosuje się szereg różnych podejść do efektywności, czego wynikiem jest stosowanie różnych wymiarów efektywności, kryteriów i wskaźników. Na przykład R. Griffin wyróżnia takie wymiary efektywności, nazywane przez niego modelami skuteczności, jak<sup>4</sup>:

- podejście celowe – stopień osiągania celów,
- podejście systemowo-zasobowe – stopień zaspokojenia potrzebnych zasobów,
- podejście od strony procesów wewnętrznych (minimalizowanie napięć, konfliktów, utrzymanie zadowolenia),
- podejście strategicznego elektoratu.

J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert wskazują, że efektywność kierowania jest miarą **sprawności i skuteczności** kierownika; miarą tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele<sup>5</sup>. Przy czym **sprawność** określana jest w tym przypadku jako umiejętność robienia rzeczy we właściwy sposób; jako umiejętność minimalizowania zużycia zasobów przy osiągnięciu celów organizacji. Natomiast **skuteczność** to umiejętność określania właściwych celów oraz ich osiągnięcie.

W związku z powyższymi ustaleniami można stwierdzić, że **kierownik skuteczny** to taki, który osiąga założone cele. Natomiast **kierownik sprawny** oszczęd-

---

<sup>4</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 131.

<sup>5</sup> J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 23.

nie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami. Jak przedstawia to tabela 1, możliwe są cztery oceny działania kierownika. Dowódca batalionu, który wykonał otrzymane zadanie będzie dowódcą skutecznym, lecz jeśli do tego celu użył zbyt dużych zasobów – ludzi, sprzętu czy środków finansowych, jego działanie należy uznać za niesprawne, np. batalion opanował obiekt, ale poniósł przy tym straty w ludziach czy sprzęcie znacznie przekraczające zakładane wartości.

W literaturze przedmiotu dla jednoczesnego określenia kierowania sprawnego i skutecznego używa się również tylko pojęcia **kierowania sprawnego**<sup>6</sup>. Oznacza to takie kierowanie, które pozwala osiągnąć maksimum pożądanych wyników przy minimum nakładów.

Tabela 1. Modele jakości pracy kierownika

Lp.	Skuteczność	Sprawność	Opis sytuacji
1.	zadowalająca	zadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, a jednocześnie mądrze i oszczędnie gospodaruje ograniczonymi zasobami. Wie, w jaki sposób osiągać rezultaty przy najmniejszym zaangażowaniu zasobów. Wie, kiedy realizacja celów przekracza próg bezpiecznego wykorzystywania urządzeń, finansów, informacji, pracy ludzkiej.
2.	zadowalająca	niezadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, ale przy zbyt dużym zaangażowaniu zasobów; nie zwraca wystarczającej uwagi na koszty, poddaje się bezkrytycznej presji zadań; stosuje – świadomie lub nie – filozofię zarządzania „wyniki za wszelką cenę”.
3.	niezadowalająca	zadowalająca	Kierownik potrafi racjonalnie gospodarować przydzielonymi mu zasobami, ale nie potrafi skutecznie realizować postawionych zadań. Jest gospodarny, ale nieskuteczny.
4.	niezadowalająca	niezadowalająca	Kierownik nie dość, że marnuje przydzielone mu zasoby, to jeszcze nie potrafi osiągać zadowalających rezultatów.

Zródło: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 10.

O ile efektywność organizacji w sferze produkcyjnej, usługowej charakteryzowana wskaźnikami ilościowymi jest mniej lub bardziej mierzalna i porównywal-

<sup>6</sup> J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000, s. 75.

na, to – w przypadku wytworów jakościowych – wiedza, umiejętności, motywacje, sukces w walce – problem ulega skomplikowaniu. Jak bowiem zmierzyć tzw. efektywność ekonomiczną walki, skoro jej wyniki nie są wyrażane środkami finansowymi? Tym bardziej problem jest skomplikowany, że:

1. Działanie może być efektywne ze względu na jeden wymiar, a nieefektywne w innym wymiarze.
2. Zmieniając cel, wzór działania, trudność zadania lub liczbę zadań można uczynić dane działanie efektywne bądź nie.
3. Brakuje wzorców efektywnego działania.

Próbując określić wymiary i kryteria efektywności kierownika należy dążyć do rozróżnienia ich w dwóch obszarach:

- funkcjonowania całej organizacji,
- działania samego kierownika.

Jednak odróżnienie efektywności działania samego kierownika od efektywności całej organizacji jest trudne i należy do istotnego problemu obszaru badania efektywności. Działanie kierownika jest bowiem ściśle związane z efektywnością organizacji.

Propozycje wymiarów efektywności i ich kryteriów, rozróżniając wyniki organizacji i wyniki samego kierownika (dowódcy) przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Propozycja wymiarów i kryteriów efektywności kierownika (dowódcy)

Lp.	Wymiary efektywności	Kryteria	Przykładowe wskaźniki
W odniesieniu do własnego działania kierownika			
1.	Efektywność własna kierownika	Podjmowanie decyzji Przekazywanie decyzji i niezbędnych informacji Styl kierowania Sposób motywowanie podwładnych Częstotliwość i sposób kontroli	Prawidłowość cyklu decyzyjnego, Terminowość decyzji. Prawidłowość decyzji Terminowość przekazywania informacji.
W odniesieniu do całej organizacji (efektywność organizacji)			
1.	Efektywność rzeczowa	Wykonanie zadania Realizacja planów	Liczba i jakość wykonanych zadań. Terminowość wykonania zadań.
2.	Efektywność wykorzystania zasobów	Stopień zużycia zasobów	Ilość zużytych materiałów, liczba uszkodzonego bądź zniszczonego sprzętu, środków walki, poniesione

			nakłady finansowe, straty w ludziach,
3.	Efektywność behawioralna	Morale Satysfakcja z pracy	Deklaracje zadowolenia z atmosfery pracy, warunków, motywacji do działania, możliwości realizacji planów zawodowych

Zródło: Opracowanie własne

Założono, że jeżeli kierownik dołożył starań w działaniach, które sam wykonywał: podjął w terminie, na podstawie posiadanych informacji, własnej wiedzy i doświadczenia, prawidłową decyzję; stosował odpowiedni styl kierowania; dobrał właściwe środki motywacyjne oraz dokonywał kontroli to działał efektywnie, a dokładniej skutecznie. Jeżeli przy tym racjonalnie wykorzystywał dostępne zasoby (własny czas, czas innych osób, nakłady finansowe, zasoby rzeczowe), to działał również sprawnie. Jednak jedynym sposobem określenia prawidłowości i wyników wymienionych działań czyli sprawności i skuteczności jest opinia wyrażona przez ekspertów wspomagana wywiadami z przełożonymi i podwładnymi.

Natomiast w przypadku określania efektywności kierownika na podstawie funkcjonowania całej organizacji proponuje się uwzględniać – dla organizacji wojskowej – trzy **wymiary efektywności**:

- efektywność rzeczową,
- efektywność wykorzystania zasobów
- efektywność behawioralną.

Istotne jest bowiem to:

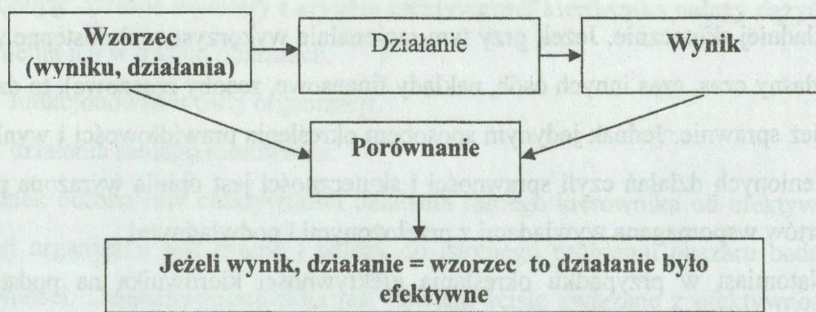
1. Czy zadanie zostało wykonane? Czy właściwie? Czy w terminie?
2. Czy w toku działania zużyto rozsądną, uzasadnioną ilość zasobów?
3. Czy efektem działania jest również zaspokojenie potrzeb psychicznych podwładnych? Czy atmosfera pracy była właściwa, sprzyjająca wykonywaniu zadań?

Efektywność rzeczowa oraz efektywność behawioralna odpowiada skuteczności działania, a efektywność wykorzystania zasobów – sprawności.

Efektywność rzeczową można stosunkowo łatwo określić porównując zakładanych cel (wzór wyniku) z celem osiągniętym. Natomiast do określenia stopnia racjonalnego wykorzystania zasobów potrzeba analiz i ocen ekspertów. Efektyw-

ność behawioralną można określić wykorzystując badania sondażowe w celu uzyskania informacji o poziomie satysfakcji z pracy, atmosfery pracy, możliwości rozwoju.

Ideę takiego pomiaru efektywności jako porównywania do ustalonego wzorca wyniku (dla efektywności rzeczowej, efektywności behawioralnej) czy wzorca działania (dla efektywności wykorzystania zasobów) przedstawia rysunek 1.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 1. Idea ustalania efektywności działania

Należy zauważyć, że w tym ujęciu kierownik może być efektywny, ale organizacja może nie wykonać zadania lub wykonać zadanie, ale używając do tego nadmiernych środków czyli być nieefektywna w danym wymiarze. Sytuacja taka zajdzie wtedy, gdy dowódca będzie działał sprawnie i skutecznie, ale jego oddział nie wykona zadania zajęcia obiektu X, gdyż przeciwnik będzie zbyt silny.

Wyróżnić więc można cztery możliwe sytuacje (rys. 2) w układzie efektywność własna kierownika – efektywność organizacji (pododdziału, oddziału, ZT):

1. Wysoka efektywność własna – wysoka efektywność organizacji,
2. Wysoka efektywność własna – niska efektywność organizacji,
3. Niska efektywność własna – wysoka efektywność organizacji,
4. Niska efektywność własna – niska efektywność organizacji.

Brak związku między efektywnością własną a efektywnością organizacji można tłumaczyć np. szczęściem, sprzyjającą sytuacją, wysokimi kompetencjami pod-

władnych (kwadrat 1) bądź niską motywacją podwładnych, brakiem umiejętności podwładnych, brakiem zasobów rzeczowych czy finansowych (kwadrat 4). Zwykle jednak taki związek występuje.

Rysunek 2 zwraca uwagę, że efektywne wypełnianie zadań przez kierownika uzależnione jest różnymi grupami czynników, a osiągnięte efekty w wymienianych w tabeli 2 obszarach efektywności mogą być determinowane innymi czynnikami. Niewątpliwie jednak kierownik musi mieć stworzone przez organizację odpowiednie warunki do rozwoju posiadanego potencjału oraz do wypełniania swoich funkcji. Po drugie, kierownik powinien posiadać określoną wiedzę, umiejętności, zdolności i cechy osobowości oraz, po trzecie, to co jest niezmiernie istotne, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać<sup>7</sup>. Czynniki te można ująć w ogólnej formule: skuteczność kierownika = f(kompetencje, motywacje, warunki). Ponadto na sukces kierownika będzie wpływała sprawność funkcjonowania samej organizacji (otoczenie wewnętrzne) oraz czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym.

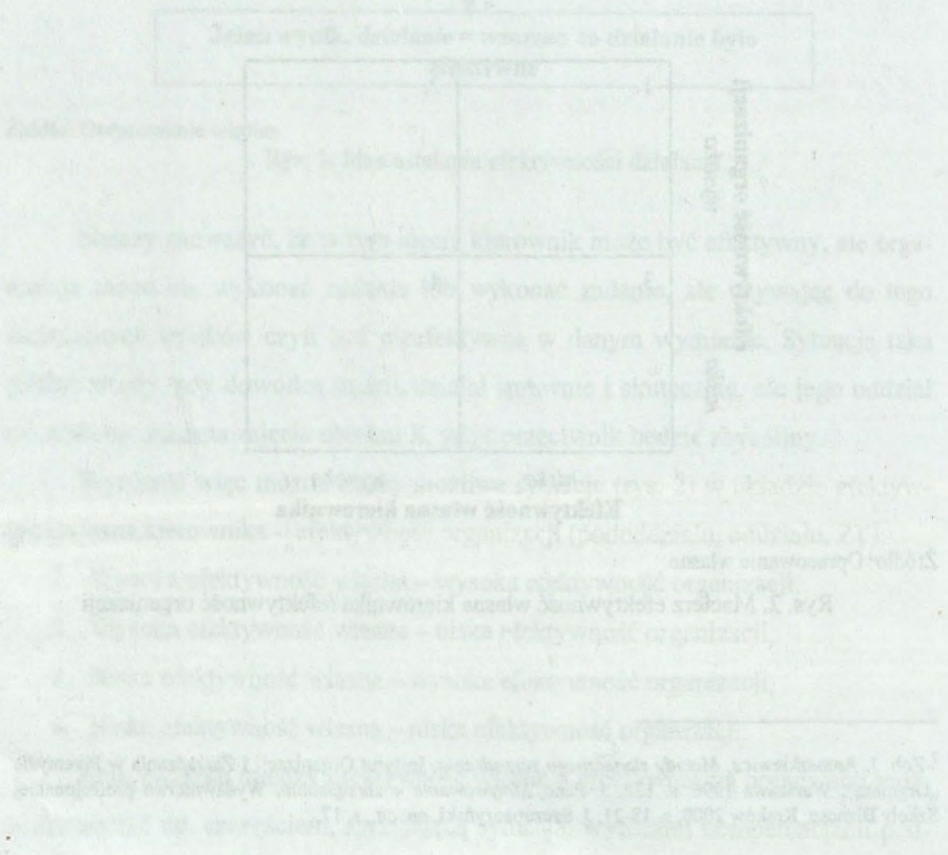
Efektywność organizacji wysoka	1.	2.
	3.	4.
niska	Efektywność własna kierownika	
	niska	wysoka

Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Macierz efektywność własna kierownika /efektywność organizacji

<sup>7</sup> Zob. J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1996, s. 122; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 18-21; J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 17.

Reasumując, należy podkreślić, że zasadnicza trudność w określeniu efektywności pracy kierownika czy dowódcy, jak również systemu kierowania (dowodzenia) wynika z braku ustalenia jednoznacznych i ilościowych efektów zachodzących w nim procesów. Stąd też właściwiej jest również uwzględniać nie efektywność ogólną, ale kilka wymiarów efektywności, tak, aby objąć pomiarem najistotniejsze rezultaty działania – zarówno kierownika, jak i całej organizacji. Kierownik odpowiada za funkcjonowanie całej organizacji, ale należy dążyć do odróżnienia jego działań od działań całej organizacji, a więc efektywności własnej kierownika od efektywności organizacji.



ppłk dr inż. Stanisław SIRKO

Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej

Akademia Obrony Narodowej

## **UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI KIEROWNIKA (DOWÓDCY) - WYBRANE ELEMENTY**

### **Człowiek jako zawodny element w systemie**

Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne organizacje (również siły zbrojne) powoduje, że ciągle trwa poszukiwanie recept na efektywne zarządzanie. Dokonujące się przeobrażenia, wpływają na kształt oraz funkcjonowanie organizacji, które to „przechodzą” od organizacji, w których realizowano prace ręczno-maszynowe, w kierunku organizacji wykorzystujących komputery i łączność bezprzewodową. Stosowanie nowoczesnych technologii wspomaga i zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji. Realizowane jest to, między innymi, poprzez przyspieszenie procedur zarządzania, wzrost jakości operacji wykonywanych na większej ilości informacji oraz ograniczenie pomyłek. Zarówno kierownicy, jak i personel pomocniczy realizując określone zadania, poszukują i przetwarzają potrzebne im informacje<sup>1</sup>. Coraz częściej do tego celu wykorzystują różne urządzenia techniczne (np. komputery), które z jednej strony przynoszą określone korzyści, ale są także źródłem pewnych zagrożeń. Jednak technologie szybko się starzeją. W tej sytuacji, potencjał ludzki<sup>2</sup> może się okazać jednym z czynników decydujących

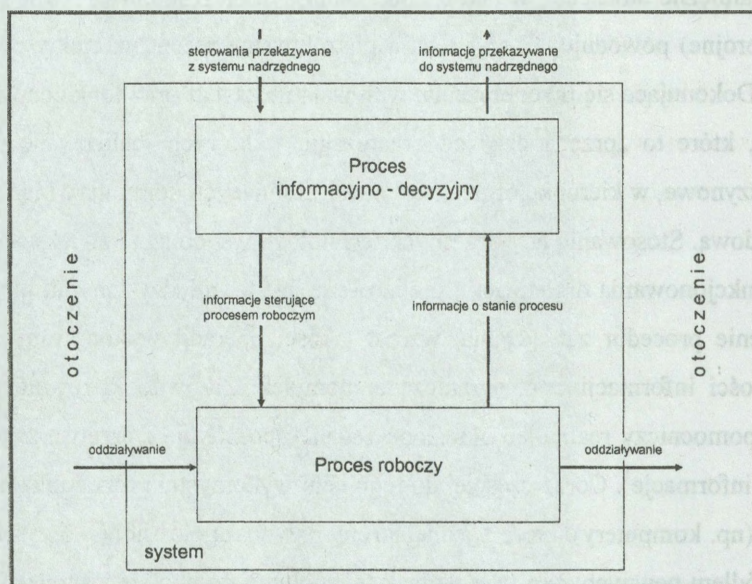
---

<sup>1</sup> Posiadając odpowiednie narzędzia (programy) można w wyniku przetworzenia tych danych otrzymać określone informacje. Odkrywanie wiedzy z różnego rodzaju baz danych, nazywany także dogłębną analizą danych lub drażeniem danych (Data Mining), od pewnego czasu jest przedmiotem badań osób zajmujących się sztuczną inteligencją. K. Grabczewski, W. Duch, R. Adamczak, Neuronowe metody odkrywania wiedzy w danych ([www.phys.uni.torun.pl](http://www.phys.uni.torun.pl)), R. Adamczak, Zastosowanie sieci neuronowych do klasyfikacji danych doświadczalnych ([www.phys.uni.torun.pl](http://www.phys.uni.torun.pl)), D. Witkowska, Sztuczne sieci neuronowe i metody statystyczne, Warszawa 2002, J. S. Zieliński (red.), Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka, Warszawa 2000, A. Baborski (red.), Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, Wrocław 1994, J. Piskorski, Ekstrakcja informacji, „Software 2.0” 2004, nr 10.

<sup>2</sup> Termin potencjał oznacza pewien zasób możliwości, mocy oraz zdolności wytwórczej tkwiący w ludziach lub też instytucjach. M. Szymczak (red.), Słownik Języka Polskiego t. 2, Wyd. PWN, Warszawa 1979, A. Sajkiewicz (red.), Zasoby ludzkie w firmie, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.

o sukcesie organizacji<sup>3</sup>. Dlatego też, świadome tego faktu organizacje, stwarzają pracownikom odpowiednie warunki do funkcjonowania.

Problematyka dokonujących się zmian w wyniku wprowadzania nowoczesnych technologii (zwłaszcza informatycznych), zarówno w stosunku do jednostki, organizacji, czy też społeczeństw, była podejmowana przez wielu autorów<sup>4</sup>. Systemy informacyjne, z którymi ludzie obecnie spotykają się w pracy (np. systemy militarne), należą do specjalizowanych systemów, które są wykorzystywane do kierowania działaniami. Ich cechą charakterystyczną, między innymi, jest aktywny udział człowieka w zadaniach wykonywanych przez ten system (rysunek 1).



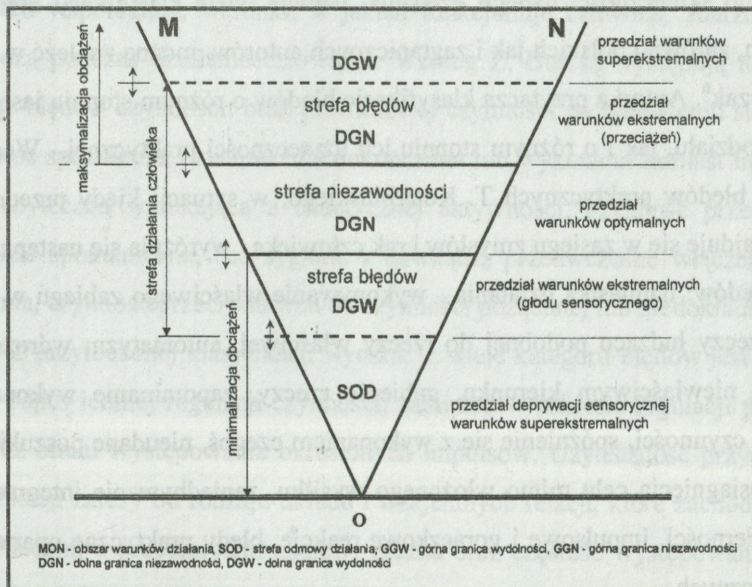
Źródło: na podstawie A. Donigiewicz, Modelowanie interakcji człowiek – komputer. Problemy oceny jakości i niezawodności, IAIr WAT, Warszawa 2002.

Rys. 1. Relacje informacyjno decyzyjne w systemie działania

<sup>3</sup> Obecnie, kiedy informacja łączy ludzi w jeden system, coraz częściej obok wiedzy specjalistycznej, dostrzegane są takie cechy pracowników, które pomagają im pozyskiwać oraz efektywnie przetwarzać informacje.

<sup>4</sup> Np. T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania, Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, R. Borkowski, Cywilizacja technika ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku, AGH, Kraków 2001, T. Łozowicka-Stupnicka, Metody i narzędzia w diagnozowaniu środowiska /w:/ Diagnostyka techniczna urządzeń i systemów cz. I, Biuletyn WAT, Warszawa 2004, nr 5 oraz [www.kbn.gov.pl](http://www.kbn.gov.pl).

Dynamicznie rozwijająca się technologia sprawia, że coraz wyraźniej zmienia się rola człowieka w nowoczesnych systemach, bowiem w układach człowiek - maszyna, udział człowieka zasadniczo sprowadza się do przekazywania zadań. Niestety w układach tych ciągle, mimo wprowadzanych usprawnień, bardziej zawodnym elementem są ludzie. Różnica pomiędzy pojęciem niezawodności w stosunku do ludzi i innych obiektów, wyraża się w interakcyjności pomiędzy nadawcą i odbiorcą wymagań (możliwość wymiany informacji o stanach obiektu i o stanach otoczenia). Wymagania te w stosunku do ludzi mogą być wyrażone wprost lub przez kontekst sytuacyjny. Są one świadomie przez nich przyjmowane, natomiast wymagania stawiane innym obiektom są im przypisywane arbitralnie, a orzekanie o spełnieniu lub nie przez nich tych wymagań odbywa się na podstawie wiedzy empirycznej. Zagadnienie niezawodności ludzi jest skomplikowane. Pewne ułatwienie w tym względzie może ułatwić model niezawodności człowieka w ujęciu E. Franusa.



Źródło: na podstawie E. Franus, Struktura i ogólna metodologia nauki ergonomii, UNIVERSITAS, Kraków 1992

Rysunek 2. Model niezawodności człowieka

Na podstawie modelu można stwierdzić, że należy zapewniać ludziom właściwe warunki działania, w których poziom ich niezawodności jest największy. W tych warunkach są oni w stanie wykorzystać swoje zdolności i umiejętności zawodowe, uzyskując maksymalną efektywność. Jednakże ci sami ludzie, mogą okazać się zawodni w sytuacji, kiedy z jakiś powodów warunki optymalne ulegną zmianie na ekstremalne, w których nie tyle kwalifikacje zawodowe, ile odporność psychoneurologiczna na przeciążenia (zdolność do stabilnego działania w różnych nieoczekiwanych warunkach) jest niezbędna<sup>5</sup>.

Rozpatrując zagadnienia związane z niezawodnością człowieka w pracy nie sposób pominąć problematyki błędów. W psychologii, błąd definiowany jest jako nieosiągnięty cel działania. Błąd czynności jest różnicą pomiędzy prawidłowym i nieprawidłowym przebiegiem czynności, natomiast błąd wyniku jest różnicą pomiędzy wynikiem zamierzonym, a wynikiem osiągniętym. Według X. Gliszczyńskiej błędy są działaniami, które spełniają określone warunki: są niecelowe, są pozbawione informacji o niecelowości działania oraz towarzyszy im brak informacji niezbędnej do skuteczności danego działania. Istnieje wiele klasyfikacji błędów. Wiele z nich, zarówno polskich jak i zagranicznych autorów, można znaleźć w pracy Z. Ratajczak<sup>6</sup>. Autorka przytacza klasyfikacje błędów o różnym stopniu jasności kryteriów podziału, jak i o różnym stopniu ich użyteczności praktycznej. Według klasyfikacji błędów praktycznych T. Kotarbińskiego, w sytuacji kiedy przedmiot działania znajduje się w zasięgu zmysłów i rąk człowieka, wyróżnia się następujące kategorie błędów: namiastka działania - wykonywanie właściwego zabiegu w stosunku do rzeczy ludzaco podobnej do rzeczy właściwej, automatyzm wdrożeń - działanie w niewłaściwym kierunku, gubienie rzeczy, zapominanie wykonania określonych czynności, spóźnienie się z wykonaniem czegoś, nieudane poszukiwania - brak osiągnięcia celu mimo włożonego wysiłku, zaniedbywanie integracji - w wyniku bierności, impulsowe i gorączkowe reakcje, błędy praktyczne oparte na błędach logicznych.

<sup>5</sup> E. Franus, *Struktura i ogólna metodologia nauki ergonomii*, Wyd. UNIVERSITAS, Kraków 1992.

<sup>6</sup> Z. Ratajczak, *Niezawodność człowieka w pracy*, PWN, Warszawa 1988.

Klasyfikacje błędów są również przytaczane w nowszej literaturze np. w pracy A. Donigewicz, *Modelowanie interakcji człowiek - komputer. Problemy oceny jakości i niezawodności*, IAI R WAT, Warszawa 2002 i w innych.

Według J. Deweya błędy, pojawiają się w każdym etapie procesu rozwiązywania problemów. Podczas formułowania problemu błędy związane są ze zbyt ogólnikowym i nieprecyzyjnym ujęciem warunków, którym powinno odpowiadać rozwiązanie, podczas formułowania rozwiązań błędy wynikają z przeoczenia niektórych wariantów, hipotez i możliwości, wreszcie błędy są związane z niedbałym sprawdzaniem rozumowania oraz niedokładną kontrolą. Wydaje się, iż klasyfikacja ta może znaleźć zastosowanie w przypadku, kiedy analizie poddawane są procesy i czynności związane z odbiorem, przetwarzaniem oraz przekazywaniem informacji.

Wśród klasyfikacji błędów istotne np. dla stanowisk dowodzenia są działania operatorskie. Dlatego też konieczne jest także przytoczenie błędów w stosunku do tych działań. Stosunkowo wyczerpującą klasyfikację błędów operatorów obejmującą ogólne i szczegółowe ich kategorie podają W.B. Rouse i S.H. Rouse. Według nich można wyróżnić następujące klasy przyczyn tych błędów<sup>7</sup>: ograniczenia możliwości człowieka, które wynikają z jego natury, ograniczenia systemu, z którym człowiek współdziała, warunki, w jakich funkcjonuje człowiek, zdarzenia, które zachodzą podczas działania człowieka. Według Z. Buresa występują następujące rodzaje błędów czynności: brak prawidłowej czynności po pojawieniu się sygnału, czynność spóźnienia, czynność nie dokończona lub wykonana zamiast innej, czynność zbyt wcześnie wynikająca z chaotycznej aktywności, czynność przedwczesna, czynność spontaniczna, bez sygnału z zewnątrz, przedwczesne włączenie się do działania, czynność przeciwna do czynności pożądanej lub niedokładna.

Z przytoczonej klasyfikacji wynika, iż wiele kategorii błędów jest pochodną braku odpowiedniej regulacji czynności, zaburzeń w zakresie regulacji przestrzennej oraz braku występowania określonych impulsów. Użyteczność przytoczonych kwalifikacji zależy od rodzaju układu i wzajemnych relacji, które zachodzą pomiędzy układem, a przedmiotem analizy. Liczba oraz częstość występowania błędów stanowią podstawę do sporządzania charakterystyk niezawodnościowych, które wykorzystywane są do ustalania prawdopodobieństwa występowania błędów w określonych warunkach.

---

<sup>7</sup> Z. Ratajczak, op. cit.

## Środowisko materialne funkcjonowania kierownika (dowódcy)

Współdziałanie człowieka z techniką wymaga analizy zagadnień związanych z możliwościami ludzi, warunkami środowiska pracy oraz organizacją stanowisk pracy, przystosowaniem urządzeń do ludzi, odbiorem informacji oraz działaniem ludzi w różnych warunkach<sup>8</sup>. Mimo ciągle trwających prac na doskonaleniem systemów technicznych, a zwłaszcza układów sterowania, które wspomagają lub zastępują ludzi w ich działaniach, nadal jedną z podstawowych przyczyn uszkodzeń (które niekiedy prowadzą do zagrożeń w szerokim tego słowa znaczeniu) jest ciągle nieświadome lub nieudolne sterowanie tymi systemami.

Czynniki kształtujące warunki pracy stanowią w każdej organizacji bardzo złożoną zbiorowość. Wiele z nich występuje jednocześnie i stanowiąc integralną całość wpływa na pracownika i efektywność jego pracy. Najczęściej dzieli się je na<sup>9</sup>: czynniki fizyczne, czynniki chemiczne, czynniki estetyczne, czynniki psychofizyczne, czynniki sanitarno-higieniczne, czynniki społeczne oraz czynniki czasowe. Wśród czynników fizycznych, które wpływają na funkcjonowanie kadry sił zbrojnych, istotne znaczenie posiada hałas i oświetlenie<sup>10</sup>. Jak wynika z badań własnych oraz na podstawie literatury przedmiotu, czynniki te w zależności od realizowanych zadań, mają większe lub mniejsze znaczenie. I tak np. jak podaje E. Kowal, w trakcie badań prowadzonych podczas szkolenia żołnierzy ustalono, że w warunkach wyższego poziomu hałasu wykonywali oni swoje zadania (strzelanie do celów) o 4% gorzej. Podczas strzelania w hałasie o niższym poziomie uzyskano lepsze wyniki, jednocześnie zużywając o ponad 8% mniej amunicji (zmniejszenie poziomu hałasu o 22 dB sprawiło, że liczba trafień zwiększyła się o 16,5%). W czasie innego eksperymentu (strzelanie z pocisków kierowanych – szkolenie na тренаżerach przy sztucznym modelowaniu poziomu hałasu) zauważono, że wraz z wzrostem poziomu hałasu zmniejszyła się liczba trafień. Stwierdzono również, że w skrajnych warun-

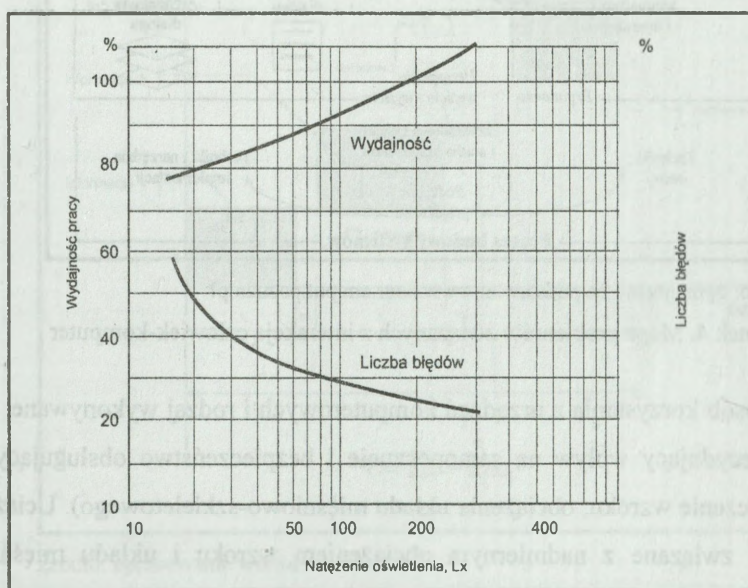
<sup>8</sup> Istotne znaczenie w badaniach zależności występujących w układzie człowiek technika wojskowa odgrywa ergonomia, która jak określa M. Wykowska, dąży do poszukiwania najlepszych środków, sposobów, warunków środowiska, przy traktowaniu pracy jako narzędzia doskonalenia i wyzwiania ludzi podczas ich aktywności zawodowej. M. Wykowska., Ergonomia, Kraków 1994.

<sup>9</sup> E. Górska, E. Tytyk, Ergonomia w projektowaniu stanowiska pracy, Warszawa 1996, E. Górska, Ergonomia. Projektowanie diagnoza eksperymenty, Warszawa 2002, E. Tytyk, Projektowanie ergonomiczne, Warszawa-Poznań 2001, [www.zie.pg.gda.pl](http://www.zie.pg.gda.pl).

<sup>10</sup> Wpływ innych czynników przedstawiono w pracy S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003.

kach akustycznych czas wykonania zadania przez żołnierzy był zróżnicowany o około 20%<sup>11</sup>.

Kolejny z czynników fizycznych oświetlenie, również w istotny sposób wpływa na realizację zadań. Problematyka ta jest np. istotna dla kadry stanowisk dowodzenia. Zmęczenie wzroku powoduje obniżenie wydajności i jakości pracy oraz wzrost wypadków przy pracy (rysunek 3). Wzrost wydajności pracy i ograniczenie liczby błędów wraz z poprawą warunków oświetlenia jest wyraźny. Poprawa warunków oświetlenia do 300 Lx powoduje ciągły wzrost wydajności pracy i zmniejszanie się liczby popełnianych błędów.



Źródło: Za E. Kowal, Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii, Warszawa-Poznań 2002

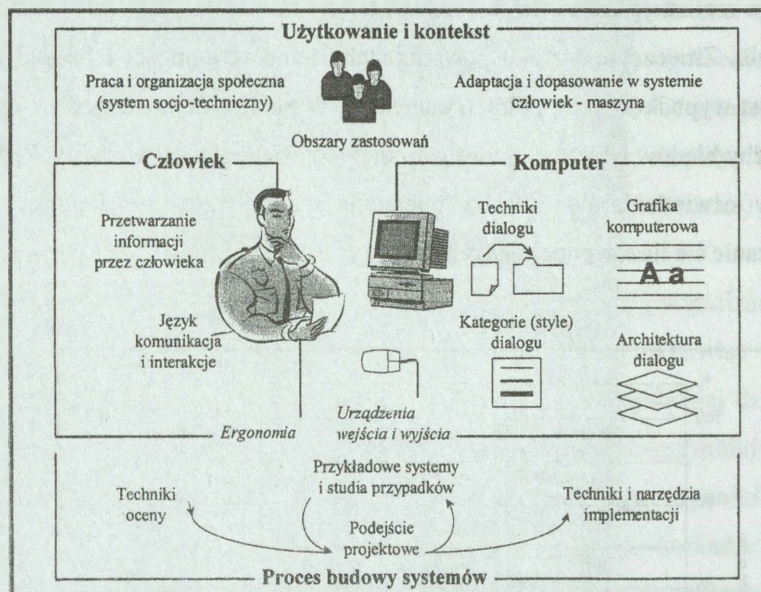
Rysunek 3. Wpływ oświetlenia na wydajność pracy i liczbę popełnianych błędów

Komputery jako narzędzie w rękach użytkownika, szybko operując danymi w znaczny sposób pomagają, przyspieszają i ułatwiają jego działanie. Dzięki swojej wszechstronności - niezależnie od ocen - stają się coraz bardziej popularne. Stale malejący ich koszt<sup>12</sup>, przy jednoczesnym doskonaleniu ich możliwości (narzucają pewne standardy porządku, organizacji materiału, dokumentów, są in-

<sup>11</sup> E. Kowal, Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii, Warszawa-Poznań 2002.

<sup>12</sup> Prawo Przyspieszających Zysków. R. Kurzweil, Zespolenie ducha z maszyną, „Świat Nauki” 1999, nr 12.

strumentem kontroli, zarówno urządzeń technicznych, jak i ludzi) sprawiają, że są one powszechnie stosowane w wojsku. Jednak funkcjonowanie tego układu (człowiek-komputer) zależne jest od wielu elementów (rysunek 4).



Źródło: opracowano na podstawie: [www.neur.am.put.poznan.pl](http://www.neur.am.put.poznan.pl)

Rysunek 4. Mapa problemów związanych z interakcją człowiek-komputer

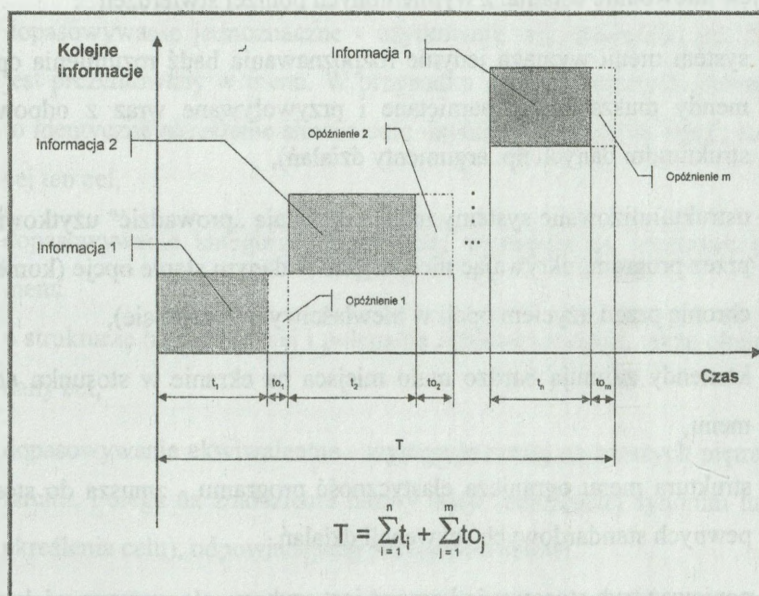
Sposób korzystania z urządzeń komputerowych i rodzaj wykonywanej pracy posiada decydujący wpływ na samopoczucie i bezpieczeństwo obsługujących je osób (zmęczenie wzroku, obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego). Uciążliwości pracy, związane z nadmiernym obciążeniem wzroku i układu mięśniowo-szkieletowego, mogą być zmniejszone, a nawet wyeliminowane, poprzez zapewnienie ergonomicznego stanowiska pracy, właściwą organizację pracy oraz zapoznanie pracowników z występującymi na tych stanowiskach czynnikami uciążliwymi i skutkami ich oddziaływania, a także sposobami zapobiegania<sup>13</sup>.

Właściwe funkcjonowanie człowieka z komputerem zależne jest również od oprogramowania. W tym zakresie należy stwierdzić, że w latach dziewięćdziesią-

<sup>13</sup> J. Bugajska, Geometria stanowisk pracy siedzącej, stanowiska do pracy z komputerem, ([http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki/stanowisko\\_pracy\\_siedzacej-teoria.pdf](http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki/stanowisko_pracy_siedzacej-teoria.pdf)).

tych poprzez wdrażanie odpowiednich standardów, które są powszechnie akceptowalne dokonano pozytywnych zmian w tym obszarze<sup>14</sup>.

Oprogramowanie powinno odpowiadać zadaniu przewidzianemu do wykonywania, musi ono być łatwe w użyciu oraz dostosowane do poziomu wiedzy użytkowników, a systemy komputerowe muszą zapewnić przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o ich działaniu. Systemy te muszą także gwarantować wyświetlanie informacji w formie oraz tempie odpowiednim dla pracownika. Niewłaściwe tempo może prowadzić do przeciążenia informacją odbiorcy (rysunek 5), a w konsekwencji przyczynić się do stresu<sup>15</sup> i powstawania błędów.



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5. Opóźnienie odbioru informacji

Jednym ze sposobów, aby temu przeciwdziałać jest odpowiedni dobór ludzi zarówno z punktu widzenia medycyny, psychologii i wykonywanego zawodu. Jed-

<sup>14</sup> B. Krawczyk-Bryłka, Psychologiczne aspekty jakości oprogramowania, „Informatyka” 2000, nr 11-12.

<sup>15</sup> Zagadnienie stresu nie jest jednoznaczne, ponieważ występuje zarówno *stres negatywny*, przyczyniający się do wypalania pracowników czy określonych schorzeń, ale także *stres pozytywny*, stanowiący mechanizm pobudzający do działania, który sprawia, że ciągle osiągane są nowe cele. Jego objawy są różne i najczęściej występują łącznie, zależnie od tego, w jaki sposób osoba reaguje na stres. W przypadku pracowników na stanowiskach wykonawczych, stres związany jest z wykonywanymi przez nich zadaniami oraz ich funkcjonowaniem w odpowiednim środowisku materialnym i społecznym. Stres dotyczący kadry kierowniczej jest pochodną różnych przeszkód w realizacji funkcji kierowniczych. Do głównych trudności należą m.in. złożony proces podejmowania decyzji, uzależnienie od różnych powiązań formalnych i nieformalnych, wysokie wymagania w zakresie wydajności pracy, niestabilne otoczenie oraz niejednoznaczne kryteria oceniania pracy kierowniczej, a także stosunki z podwładnymi.

nak najlepsza selekcja nie zapewni niezawodności pracy operatora, jeżeli urządzenia techniczne nie zostaną w odpowiedni sposób przystosowane do użytkowników i osób obsługi.

J. Grobelny ocenia, że komunikacja człowieka z komputerem<sup>16</sup> coraz częściej stoi na drodze do osiągnięcia efektywności systemów komputerowych. Dlatego też projektowanie optymalnych struktur menu, jest coraz ważniejszym elementem programowania. Przytaczając zalety i słabości systemu menu w porównaniu z wpisywaniem komend (poleceń) z klawiatury, podaje on (za literaturą przedmiotu)<sup>17</sup>, że trudno jest udowodnić ostatnie z wymienionych poniżej stwierdzeń<sup>18</sup>:

- system menu wymaga jedynie rozpoznawania bądź rozumienia opcji (komendy muszą być zapamiętane i przywoływane wraz z odpowiednimi strukturami danych np. argumenty działań),
- ustrukturalizowane systemy menu pozwalają „prowadzić” użytkownika poprzez program, ukrywając niedostępne w danym stanie opcje (komendy nie chronią przed użyciem opcji w niewłaściwym kontekście),
- komendy zajmują bardzo mało miejsca na ekranie w stosunku do paneli menu,
- struktura menu ogranicza elastyczność programu - zmusza do stosowania pewnych standardowych sekwencji działań,
- ponieważ tryb stosowania komend jest szybszy, ale wymaga większego zasobu wiedzy oraz dostarcza mniej pomocnych informacji, komendy powinny być lepszym rozwiązaniem dla doświadczonych użytkowników, a menu - dla początkujących.

<sup>16</sup> Stosowane są metody szacowania wydajności systemu człowiek-komputer. Jedną z nich jest metoda polegająca na dekompozycji zadania na najprostsze podzadania - akcje typu: naciśnięcie klawisza, przemieszczenie kursora czy aktywacja przycisku graficznego, znajdujące odzwierciedlenie w zbiorze stosowanych w metodzie operatorów. Do poszczególnych operatorów przypisane są średnie czasy wykonania, uzyskane z danych eksperymentalnych. Zsumowanie tych czasów cząstkowych daje w wyniku szacunkowy średni czas potrzebny na wykonanie zadania. Zaletą metody jest prostota obliczeń oraz możliwość oceny interfejsu, który nie został jeszcze zaimplementowany Kuliński M., Szacowanie wydajności interfejsu człowiek-komputer metodą Keystroke-Level Model, ([http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki/klm-opis\\_metody.pdf](http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki/klm-opis_metody.pdf)).

<sup>17</sup> Przytacza on wnioski z analizy literatury poświęconej zagadnieniom komunikacji z komputerem oraz zawarte w niej wyniki badań.

<sup>18</sup> J. Grobelny, Projektowanie komunikacji człowiek-komputer. Systemy oparte o menu, ([http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki/projektowanie\\_menu-teoria.pdf](http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki/projektowanie_menu-teoria.pdf)).

Mimo, że brak jest ostatecznych rozstrzygnięć, a niekiedy badania empiryczne w zakresie komunikacji człowiek-komputer w trybie menu są negatywne, to ten typ interakcji wydaje się dominować w rozwiązaniach profesjonalnych. Z punktu widzenia użytkowników stanowisk dowodzenia, którzy muszą niezwłocznie reagować na zaistniałą sytuację, istotny jest szybki wybór opcji z zestawu menu systemu komputerowego. Realizacja tego procesu zależy głównie od sposobu opisu opcji, ich uporządkowania oraz ilości wszystkich możliwych wyborów. J. Grobelny przytacza, za K.R. Paap i R.J. Roske-Hofstrand, trzy typy poszukiwania i porównywania opcji z celem:

- dopasowywanie jednoznaczne - użytkownik wie dokładnie, jak dany cel jest prezentowany w menu. W przypadku opcji wyrażonych słowami, jest to identyczne określenie słowne celu użytkownika i nazwy opcji, realizującej ten cel,
- dopasowywanie kategorii - najczęściej występuje na wyższych piętrach menu o strukturze hierarchicznej i polega na znalezieniu opcji, także obejmującej dany cel,
- dopasowywanie ekwiwalentne - występuje raczej na niższych piętrach hierarchii. Polega na znalezieniu nazwy opcji (najczęściej synonim lub skrót określenia celu), odpowiadającej przyjętemu celowi.

Z punktu widzenia szybkości poszukiwania, najbardziej efektywnym typem jest dopasowywanie jednoznaczne. W praktyce może ono wystąpić w sytuacji, gdy opcje stanowią konwencjonalne nazwy. Intensywne używanie konkretnego menu może też doprowadzić do szybkiego nauczenia się nazw opcji i w efekcie do jednoznacznego wyszukiwania.

Głównym czynnikiem (jak podaje J. Grobelny) determinującym czas poszukiwania, jest rozmiar menu i sposób grupowania. Z przytaczanych przez niego, a zamieszczonych w literaturze przedmiotu wyników badań wynika, że przy rozmieszczeniu losowym, średni czas wyszukiwania zależy liniowo od rozmiaru menu i zwiększa się o około 0.5 sekundy wraz z powiększeniem listy o 5 możliwych wy-

borów. Uporządkowanie alfabetyczne powoduje zmniejszenie średniego czasu wyszukiwania o połowę.

Cytowany autor dokonał także, charakterystyki menu hierarchicznego. W uproszczonym modelu takiej struktury ilość pięter struktury jest głębokością menu, natomiast ilość opcji przypadających na jeden panel nazywane jest szerokością menu. Struktura hierarchiczna o wielu poziomach utrudnia poruszanie się z jednego panelu do innego. Mimo, że efektywność nawigacji maleje wraz ze wzrostem głębokości menu (zwiększenie głębokości (liczby poziomów) od 1 do 6 zwiększa ilość błędów z 24 do 36%), to wiele argumentów (jak podaje J. Grobelny) przemawia za zwiększeniem głębokości (np. brak miejsca na ekranie). Okazuje się, na podstawie badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, że najlepszą strukturą menu okazała się wersja dwu poziomowa z ośmiu elementowymi panelami<sup>19</sup>.

\*

\* \*

Reasumując można stwierdzić, że na funkcjonowanie człowieka na stanowisku pracy wpływa wiele czynników, które obniżają jego sprawność i powodują zmęczenie fizyczne i psychiczne. Wchodzące w skład systemu człowiek - technika - środowisko elementy, są zróżnicowane pod względem zajmowanego miejsca i spełnianych funkcji w systemie. Elementy wchodzące w skład otoczenia bliskiego, oddziałują w sposób czynny lub bierny na personel i technikę, decydując w ten sposób o funkcjonowaniu całego układu. W układzie człowiek - technika człowiek, mimo swojej zawodności, przy obecnym stanie techniki, jest nadal wiodącym elementem. Zagrożenia pochodzące od ludzi są wynikiem ich błędów, złych nawyków oraz niskiego poziomu wykszolenia.

---

<sup>19</sup> Autor przytacza wzory za pomocą, których można obliczyć odpowiednie wielkości (np. całkowity czas przeszukiwania) Grobelny, <http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/pliki>.

mgr Edyta BOMBIAK  
Wydział Zarządzania  
Katedra Systemów Zarządzania  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## ***EFEKTYWNOŚĆ KIEROWNIKA W SYSTEMIE MOTYWOWANIA***

Nieodzownym warunkiem efektywnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest sprawne nim zarządzanie, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. W dzisiejszych organizacjach szczególnego znaczenia nabiera motywowanie – funkcja najsilniej wiążąca kierowników z pracownikami. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie formułowana jest teza, iż skuteczność pracy kierownika jest wręcz zdeterminowana umiejętnością motywowania pracowników – menedżerowie realizują bowiem zadania w znacznej mierze za pośrednictwem swoich podwładnych.

Ranga funkcji motywowania jako determinantu sprawności współczesnych organizacji wynika ze specyfiki głównego czynnika produkcji, jakim w erze informacyjnej są ludzie i posiadana przez nich wiedza. Kompetentny i zaangażowany personel to podstawa sukcesu przedsiębiorstwa funkcjonującego w burzliwym otoczeniu. Zapewnia on bowiem firmie wymaganą elastyczność i adaptacyjność wyrażającą się w ciągłym przekształcaniu organizacji – modyfikacji jej celów i sposobów funkcjonowania – w reakcji na zmieniające się warunki otoczenia. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że efektywne zarządzanie, jest sztuką mobilizowania energii i inteligencji wszystkich uczestników organizacji dla realizacji wspólnie wytyczonych zadań<sup>1</sup>. Uzasadnienie tej tezy odnajdujemy w formule charakteryzującej współczesną organizację:

---

<sup>1</sup> Wykorzystano definicję japońskiego menedżera Konosuke Matsushity.

$$\frac{1}{2} \times 2 \times 3^2$$

Zapis ten, autorstwa O. Gadiesh'a i S. Olivet'a oznacza, że przedsiębiorstwa zatrudniają dziś o połowę mniej pracowników ( $\frac{1}{2}$ ), otrzymują oni przeciętnie dwa razy wyższe wynagrodzenie oraz pracują dwukrotnie ciężiej (2), a ich praca przynosi trzykrotnie lepsze wyniki (3). Wobec powyższego nie ma wątpliwości co do tego, że stworzenie odnoszącej sukcesy organizacji wymaga odpowiedniego motywowania jej uczestników. Pobudzanie – podstawa efektywnego wykorzystania najbardziej wartościowego, intelektualnego majątku przedsiębiorstwa - stwarza bowiem warunki umożliwiające uwalnianie kompetencji, kreatywności oraz zaangażowania kadr. Można je zatem uznać za najważniejszą funkcję zarządzania a sprawność kierownika w jej realizacji za determinant skuteczności nowoczesnej firmy. Menedżerowie, aby efektywnie działać, muszą zatem zrozumieć przede wszystkim czym w istocie jest motywacja. Jej poprawne rozumienie i stosowanie w praktyce w istotny sposób wpływa na efektywność kierowania daną organizacją.

Termin motywacja bierze swój początek od łacińskiego słowa *movere* tzn. „wprawiać w ruch”<sup>3</sup>. Pod względem etymologicznym wiąże się zatem z energią, pobudzeniem do działania. W teorii zarządzania pojęcie to nie posiada jednak jednoznacznej wykładni. Motywacja jest bowiem różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana, gdyż wiele jest czynników wpływających na ludzi i kształtujących ich zachowanie.

Współtwórca prakseologii T. Kotarbiński uważa, że w problematyce motywacji „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej”<sup>4</sup>. S. Borkowska rozumie motywację jako ogół motywów<sup>5</sup> wpływających na

<sup>2</sup> O. Gadiesh, S. Olivet, *Projektowanie pod kątem możliwości realizacji*, w: F. Hesselbein (red.), *Organizacja przyszłości*, wyd. Fundacja Druckera, Warszawa 1998, s. 71.

<sup>3</sup> *Słownik łacińsko - polski*, Warszawa 1982.

<sup>4</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Im. Ossolińskich, Wrocław 1975, s. 273.

zachowanie człowieka, decydujących o jego podjęciu i podtrzymaniu. Stanowi ona siłę motoryczną wszelkich działań i jeden z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. W znaczącym stopniu decyduje o efektywności poczynań kierownika.

W odróżnieniu od tradycyjnie pojmowanego celu oddziaływania motywacyjnego, za który uważało się zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikanie zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy, celem oddziaływania motywacyjnego w nowocześnie zarządzanej firmie staje się wyzwolenie twórczego potencjału pracowników. Uproszczonym i zdezaktualizowanym dziś podejściem jest rozumienie motywowania jako podporządkowywania zachowań pracowników celom kierującego. Takie postępowanie kierownika jest zwykłym manipulowaniem. Manipuluje ten, kto nakłania ludzi, żeby robili to, co jest najlepsze dla niego samego. Natomiast inspiratorem jest ten, kto wytycza cele korzystne dla obu stron, a potem łączy wysiłki w skutecznym partnerstwie, by te wspólne cele osiągnąć. Dlatego właśnie inspirowanie stanowi istotę współczesnej funkcji motywacyjnej kierownika. Motywowanie polega więc na inspirowaniu pracowników, by próbując osiągnąć osobiste cele, realizowali cele firmy. Nie ma ono nic wspólnego ze szczegółowym przydziałem zadań, ścisłym nadzorem i egzekwowaniem - dokonuje się poprzez: harmonizację celów i partycypację. Wyniki wielu badań dowodzą bowiem, iż jest to również jeden z istotnych czynników rzutujących na efektywność całej organizacji i jej kierownika.

Jednym z narzędzi jakie ma do swojej dyspozycji kierownik realizujący złożoną funkcję motywowania jest stworzony przez firmę system motywacyjny. Stanowi on zbiór uporządkowanych i powiązanych ze sobą elementów mających na celu skłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji poprzez właściwe rozbudzanie motywacji, umożliwiając im jednocześnie zaspokojenie różnorodnych potrzeb w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający satysfakcję osobistą pracownikowi<sup>6</sup>. Najogólniej stwierdzić można, iż system ten stano-

<sup>5</sup> Przez motywę rozumieć należy czynniki pobudzające do działania lub je podtrzymujące i nadające mu określony kierunek. Motyw (pobudka) stanowi psychiczną reakcję na bodziec. (J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1978, s. 388).

<sup>6</sup> J.A. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 367.

wi zbiór materialnych i niematerialnych czynników kształtujących postawy i zachowania pracowników. Czynniki (bodźce) materialne to wyrażone w pieniądzu lub naturze korzyści zmieniające materialną sytuację pracownika, warunki jego pracy i życia, zaś czynniki (bodźce) niematerialne to korzyści zewnętrzne w stosunku do wykonywanej pracy (pochwały, nagany, oceny, awanse, itp.) bądź podnoszące jej wartość wewnętrzną (autonomia, partycypacja, wzbogacania pracy itp.). Przesłanką efektywności tych bodźców jest określona struktura potrzeb i system wartości poszczególnych pracowników. To oczywiste bowiem, że aby system motywacyjny był skuteczny jego konstrukcja powinna być dostosowana do charakteru potrzeb i motywacji dominujących u ludzi, na których postępowanie chce się wywierać wpływ. Stąd też skuteczność kierownika w realizacji funkcji motywowania jest zdeterminowana trafną diagnostyką preferencji pracowników. W polskiej rzeczywistości gospodarczej dominującym narzędziem motywowania są bodźce materialne przyjmujące formę gratyfikacji pieniężnych i niepieniężnych. Podejście takie znajduje uzasadnienie w aktualnej sytuacji gospodarczej charakteryzującej się wysokim bezrobociem, co powoduje, że w wielu przypadkach wynagrodzenia materialne są jedynym skutecznym sposobem wyzwiania zaangażowania pracowników.

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej wiele dyskutuje się na temat roli bodźców materialnych w procesie motywacji. Jedni przypisują im główne oddziaływanie motywacyjne, inni temu zaprzeczają. W teorii sformułowanej przez A. Maslowa płaca jako źródło zaspokojenia potrzeb podstawowych odgrywa kluczową rolę w procesie aktywizacji pracowników – niezaspokojenie potrzeb fizjologicznych uniemożliwia bowiem uaktywnienie potrzeb wyższych. Z kolei w koncepcji F. Herzberga stanowi ona zaledwie czynnik higieny nie wykazujący oddziaływania na motywację pracownika. Jej brak może jednak być źródłem poczucia niezadowolenia, co nie pozostaje bez związku z postawą pracownika wobec pracy. Niezależnie zatem od tego czy jest to czynnik „higieny” czy motywator, należy zatroszczyć się o zgodność wynagrodzenia z oczekiwaniami pracowników oraz wykorzystać ich potencjał umożliwiający przyciągnięcie i zatrzymanie wykwalifikowanych specjalistów. Stanowią one bowiem czynnik, który w przypadku rozminięcia się z poziomem aspiracji pracownika staje się przyczyną braku satysfakcji i frustra-

cji. Płaca musi być zatem atrakcyjna, by można było sięgnąć po inne bodźce motywowania. Dopiero bowiem suma bodźców będzie decydować o postawach pojedynczych osób, jak i całych zespołów oraz ich efektywności działania.

Motywowanie poprzez wynagrodzenie nie jest jednak procesem prostym, gdyż nie przebiega według prostej reguły: wyższe płace – silniejsza motywacja. W konsekwencji potencjał motywacyjny wynagrodzeń, czyli ich zdolność do zaspokojenia odczuwalnych przez pracownika potrzeb, stanowi wypadkową układu sił, a o jego głównym kierunku decydują czynniki uznane przez pracownika za najważniejsze. Gratyfikacje finansowe mogą zatem motywować ludzi, lecz ich siła zależy będzie od indywidualnych postaw i ulegać zmianie w zależności od etapu życia i kariery jednostki oraz jego sytuacji społeczno-zawodowej. Stąd stosowanie jednego systemu motywacyjnego wobec wszystkich zatrudnionych w określonej grupie zawodowej jest mało skuteczne<sup>7</sup>. Siła oddziaływania wynagrodzeń zależy, bowiem nie tylko od ich wysokości, ale i od sposobu powiązania z osiągniętymi wynikami oraz odpowiedniego zróżnicowania. Stwierdzenie, że motywowanie płacą nie polega na oddziaływaniu jedynie jej wysokością, lecz raczej składnikami wynagrodzenia, to zasadniczy postulat kierowany pod adresem nowoczesnych systemów wynagradzania. Za zróżnicowaniem wewnętrznej struktury płac przemawiają przede wszystkim odmienne oczekiwania pracowników. Motywacyjna atrakcyjność płac wiąże się zatem z możliwością ich dostosowania do indywidualnych preferencji pracowników. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje tu, moim zdaniem, budowa pakietowych systemów wynagrodzeń umożliwiających samodzielne kształtowanie przez zatrudnionego wewnętrznej struktury płacy.

Uwzględniając charakter współczesnego otoczenia stwierdzić można, że zadaniem systemu płac w dzisiejszych organizacjach jest stymulacja wzrostu kompetencji, profesjonalizmu, kreatywności i przedsiębiorczości. Stąd też motywacyjne kształtowanie płacy rozpocząć należy od stwarzania zachęt do nieustannego doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji, podejmowania prac złożonych i trudnych oraz

<sup>7</sup> Praktyka potwierdza, że użyteczność płac dla poszczególnych osób nie jest prostym odbiciem użyteczności ekonomicznej. Wartość pieniądza dla osób o niższych zarobkach jest wyższa niż dla osób zarabiających dużo. Stąd efekt motywacyjny u tych pierwszych może wywołać niższa kwota. Wnioskować można zatem, że efektywność bodźców placowych jest wyższa w grupie o niskim poziomie płac. Po osiągnięciu pułapu płacy godziwej, tzn. pozwalającej na zakup standardowej ilości dóbr, ludzie są motywowani przez inne aspekty pracy. (T. Wach, *Motywowanie i ocenianie pracowników*, WSZ, Warszawa 1997, s. 40-43)

wykazywania twórczości i inicjatywy w realizacji powierzonych zadań. W tym kontekście atrakcyjną dla współczesnych organizacji koncepcją wydaje się być wynagradzanie kompetencji<sup>8</sup>, co nie pozostaje bez wpływu na efektywność personelu i organizacji, którą oni stanowią.

Model płac opartych na kompetencjach jest rozwiązaniem alternatywnym w stosunku do tradycyjnego modelu opartego na wartościowaniu pracy. Zasadnicza różnica między nimi dotyczy przedmiotu i kryteriów oceny. Przedmiotem analizy i oceny w klasycznym wartościowaniu pracy jest stanowisko, czyli względnie stały zakres zadań i czynności, jakie dana praca stawia przeciętnemu wykonawcy. O wartości pracy tj. jej miejscu w hierarchii płacowej, decyduje poziom i struktura trudności pracy, a więc ogół fizycznych, psychicznych i umysłowych wymagań. Jest to spojrzenie na pracę przez pryzmat jej uciążliwości<sup>9</sup>. Wymogiem organizacji XXI wieku staje się natomiast uelastycznienie struktur oraz wewnętrznego podziału pracy. W przyszłości dominować będą organizacje oparte na modelu procesowym. Oznacza to, że zamiast sztywnej hierarchii stanowisk, ze ściśle określonymi zadaniami, firmy działać będą w oparciu o zakresy funkcji przypisanych poszczególnym osobom. Funkcje te będą elastycznie dostosowywać się do zmieniających potrzeb. Wynikająca stąd zmienność rodzaju i zakresu wykonywanych prac uniemożliwi ustalenie sztywnych zakresów wymagań dla poszczególnych stanowisk będących podstawą ustalania trudności pracy w procesie tradycyjnego jej wartościowania. Nieuniknione wydaje się zatem przejście do nowego modelu wartościowania, w którym przedmiotem oceny staje się potencjał kompetencyjny konkretnej osoby, zaś kryteria dotyczą wiedzy, umiejętności oraz istotnych dla firmy cech osobowych i zachowań pracownika<sup>10</sup>.

Atrakcyjność nowego podejścia wynika z dążenia do optymalnego wykorzystania możliwości pracowników, które często wykraczają poza wymogi zajmowanego stanowiska. Ponadto, w obliczu redukcji zatrudnienia, organizacje potrzebują

<sup>8</sup> Kompetencje oznaczają z jednej strony zakres uprawnień przyznawanych danej osobie lub stanowisku pracy, z drugiej zaś wiedzę, umiejętności, postawy i zachowania pracowników pozwalające na właściwe realizowanie przydzielonych zadań. (Z. Jacukowicz, *Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami* w: S. Borkowskiej (red.), *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1999, s. 108)

<sup>9</sup> M. Juchnowicz, E. Smyk, *Ocena pracy i pracowników*, w: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, SGH, Warszawa 1999, s. 226.

<sup>10</sup> Tamże, s. 225-227.

ludzi o wszechstronnych umiejętnościach. Zachęcając pracowników do ustawicznego uczenia się wartościowanie kompetencji zapewnia firmom uniwersalnie wykształcony i permanentnie rozwijający się personel. Należy również zdać sobie sprawę z tego, że w przedsiębiorstwach XXI wieku charakteryzujących się spłaszczeniem struktur pracownicy ambitni mają ograniczone możliwości awansu w pionie. Płaca oparta na kwalifikacjach pozwala zwiększyć zarobki i zdobywać nowe umiejętności bez obejmowania wyższych stanowisk. Zapewnia ona swobodę w przemieszczaniu pracowników między stanowiskami ułatwiając różnicowanie płac z uwzględnieniem indywidualnych kompetencji i efektywności oraz większe niż dotychczas szanse na awans poziomy. Jeszcze jednym argumentem przemawiającym stosowaniem nowego modelu wartościowania jest stwarzana przez niego możliwość uatrakcyjnienia pracy poprzez zachęty materialne do zdobywania nowych kompetencji. Dla pracowników ambitnych będzie to równoznaczne z zaspokajaniem potrzeb osiągnięć i samorealizacji. Nie pozostanie to bez wpływu na ich efektywność.

Niemniej jednak współczesny menedżer nie może się ograniczać jedynie do kupowania motywacji. Dostrzegany wśród pracowników wzrost wykształcenia i aspiracji rodzi konieczność odejścia od stereotypu, według którego człowiek pracuje wyłącznie dla pieniędzy. Coraz częściej pieniądze pozostają ważne dla pracowników jedynie w tym zakresie, w jakim stwarzają możliwość przesunięcia na wyższe szczeble hierarchii potrzeb A. Masłowa. Mimo, iż pracownicy nie przestają oczekiwać, że ich wysiłek fizyczny i intelektualny znajdzie odzwierciedlenie w adekwatnym wynagrodzeniu, nie zgodzą się pracować wyłącznie dla pieniędzy. Ponadto, gdy sprawiedliwe wynagrodzenie staje się czymś trwałym motywacyjnego znaczenia nabierają inne bodźce, stąd w systemach pobudzania rośnie rola czynników niematerialnych. Bowiern rzeczywistego zaangażowania nie da się osiągnąć, oddziałując na ludzi za pomocą tradycyjnych i prostych bodźców ekonomicznych. Środki te mogą zagwarantować obecność pracownika na stanowisku, spełnianie wymogów formalnych, a nawet zgodne z oczekiwaniami zwierzchnika realizowanie powierzonych zadań. Nie zapewnią jednak, że pracownik zechce uruchomić cały swój potencjał intelektualny, wykorzysta wszystkie – nawet te nie uświadamiane

możliwości, kontakty, przedsiębiorczość i zrezygnuje z wolnego czasu, dla realizacji celów, jakie stoją przed jego firmą. Dlatego też obserwując współczesną praktykę gospodarczą można dostrzec, iż nowoczesne systemy motywacyjne, kładą coraz częściej nacisk na rozwój oddziaływań niematerialny jako narzędzi wyzwalania motywacji wewnętrznej.

Argumentem przemawiającym za potrzebą stopniowego odchodzenia od tradycyjnego, opartego głównie na instrumentach materialnych, sposobu pobudzania jest dostrzegana zmiana postaw i wartości pracowników (tab.1), co również przekłada się na ich efektywność. Dla wykwalifikowanych specjalistów większe znaczenie niż obietnica atrakcyjnej płacy posiada dziś praca polegająca na rozwiązywaniu problemów oraz możliwość sprawdzenia się w nowych wyzwaniach. Coraz częściej poszukują oni stanowisk umożliwiających rozwój, zdobywanie umiejętności i zwiększanie wartości swej pracy. Motywujące stają się zadania wymagające nieustannego doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji, nie tylko zaspokajające ambicje poszczególnych jednostek, ale przyczyniające się również do ich indywidualnego rozwoju, a w konsekwencji zapewnienia komfortu pracy, którego podstawą jest poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Równie istotna staje się możliwość samorealizacji, odpowiedzialność oraz współdziałanie w zarządzaniu firmą (partycypacja) - wartości, których nie da się zaspokoić wyłącznie za pomocą pieniędzy. Rodzi to konieczność dostosowania się pracodawców do zmieniających się oczekiwań pracowników. Niezbędne staje się poszukiwanie nowych, bardziej atrakcyjnych instrumentów pobudzania. Imperatywem nadchodzących lat jest zatem budzenie się potrzeb wyższych. Towarzyszyć temu muszą również zmiany w systemie pobudzania tak, aby sprzyjał on zadowoleniu przyszłych kadr oraz produktywnemu wykorzystaniu ich zdolności.

Tabela 1. Zmiany wartości - zmiana profilu

Tradycyjny profil wartości	Obecny profil wartości
Pilność, wykonywanie zadań	Kreatywność, samorealizacja
Podporządkowanie się, hierarchia	Praca zespołowa, partycypacja
Poczucie obowiązku	Komunikatywność
Posłuszeństwo	Poczucie odpowiedzialności
Kompetencje fachowe	Krytycyzm konstruktywny
	Kompetencje fachowe i społeczne

Źródło: K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, wyd. C.H.Beck, Warszawa 1997, s.53.

Istotą nowoczesnego podejścia w obszarze motywowania, które coraz bardziej otwarcie toruje sobie drogę w świecie organizacji, jest integracja interesów pracowników i zatrudniającej ich organizacji a także otoczenia, gdyż jedynie świadomość zgodności własnych celów z celami firmy oraz dobrem otoczenia może zaowocować pełnym zaangażowaniem i aktywną postawą pracownika. Motywowanie powinno zmierzać zatem do osiągnięcia coraz większej harmonii między oczekiwaniami zatrudniającego i zatrudnionego. Szansą ku temu jest rozwój zakresu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Umiejętne zaś zastosowanie tego instrumentu przez menedżera zaświadczać będzie głównie o tym, że efektywność kierowania znajduje się w centrum jego zainteresowania.

Termin partycypacja wywodzi się z łacińskiego participio i oznacza współuczestniczenie, branie udziału, dzielenie się czymś z kimś<sup>11</sup>. Partycypacja pracownicza to współdziałanie załogi w pełnieniu funkcji zarządczych w przedsiębiorstwie<sup>12</sup>. Zatem wyraża się ona nie tylko w uczestnictwie w procesach realnych (wykonawczych) ale też regulacyjnych (decyzyjnych). Ludzie chętnie wspierają bowiem to, co sami tworzą. W naturalny sposób poszukują wówczas inspiracji, służą własnymi opiniami, angażują się w procesy wykonawcze.

Istota partycypacyjnego podejścia do motywacji sprowadza się do tego, że pracownik działa nie dlatego, że wymaga tego przełożony ale dlatego, że on sam decyduje, co należy zrobić dla dobra firmy. W ten sposób podwładny, będąc emocjonalnie zaangażowany w pracę, jest w stanie sam sterować swoją efektywnością.

<sup>11</sup> H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 207.

<sup>12</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 318.

Ostatecznym celem partycypacji jest bowiem wzrost aktywizacji podwładnych oraz zaspokojenie ich potrzeb wyższych (przynależności, uznania, samorealizacji) poprzez dopuszczenie ich do procesu podejmowania decyzji. To, jak wskazują wyniki szeregu badań, nie pozostaje bez wpływu na efektywność organizacji. Partycypacja nie oznacza zastępowania zawodowych menedżerów przez różne grupy pracownicze. Byłoby to nieracjonalne biorąc pod uwagę fakt, że nie wszyscy ludzie mogą zarządzać firmą – ktoś musi być też wykonawcą. Nie wszyscy także tego oczekują – jest to niewątpliwie praca wymagająca motywacji wewnętrznej do jej sprawnego wykonywania. Wreszcie nie wszyscy potrafią pełnić funkcje kierownicze z racji braku doświadczenia, wiedzy i predyspozycji. Niemniej można przytoczyć co najmniej kilka przekonujących argumentów uzasadniających atrakcyjność udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem zarówno dla nich samych jak również dla organizacji.

Partycypacja pracownicza stanowi najbardziej wszechstronny instrument motywowania ludzi poprzez tworzenie partnerskich stosunków sprzyjających integracji interesów osobistych i przedsiębiorstwa. Według S. Borkowskiej „to jakie, jak i dla kogo ustalone są zadania wpływa istotnie na możliwości osiągnięcia przez pracę wartości cenionych wśród pracowników”<sup>13</sup>. Wiadomo bowiem, że na skuteczność motywacji najsilniej wpływa zgodność zadań z oczekiwaniami pracowników. Poprzez wywieranie wpływu na podejmowanie decyzji podwładni mogą je tak kształtować, by odzwierciedlały one nie tylko cele organizacji, ale i ich własne dążenia.

Obok funkcji instrumentalnej partycypacja decyzyjna posiada również wartość autoteliczną. Czyni ona pracę bardziej samodzielną, odpowiedzialną i kreatywną podnosząc jej wewnętrzną atrakcyjność oraz stwarzając jej wykonawcom możliwość wykazania się inicjatywą i przedsiębiorczością. Sprzyja to realizacji wysokich aspiracji pracowników, stwarza poczucie swobody, pole do inwencji twórczej oraz buduje ich wizerunek jako kompetentnych i pełnowartościowych członków

---

<sup>13</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 93.

organizacji. Te właśnie, odwołujące się do potrzeb wyższych pracownika, aspekty partycypacji wydają się mieć szczególne znaczenie w procesie motywowania<sup>14</sup>.

Delegowanie uprawnień decyzyjnych na wszystkie szczeble struktury organizacyjnej, jako jeden z przejawów partycypacji, wydaje się być jednak rozwiązaniem wychodzącym nie tylko naprzeciw oczekiwaniom pracowników ale i potrzebom nowoczesnych organizacji. Osiągnięcia osobiste oraz inteligencja samej kadry kierowniczej nie wystarczają dziś, aby stawić czoła konkurencji i wymogom szybko zmieniającego się otoczenia. Złożoność działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie i większy zakres obowiązków menedżerów, powoduje, że delegowanie władzy na rzecz podwładnych staje się koniecznością. Żaden przełożony nie jest w stanie osobiście wykonać i w pełni kontrolować wszystkich zadań. Decentralizacja władzy nie tylko odciąża kierownictwo od wykonywania prac powtarzalnych i rutynowych, ale zwiększy również szybkość i trafność decyzji, gdyż podwładni znajdujący się bliżej określonych problemów mają zwykle jaśniejszy obraz faktów. Ponadto zaangażowanie w proces wprowadzania zmian istotnie przyczynia się do zmniejszenia oporu pracowników wobec nowych przedsięwzięć organizacyjnych ułatwiając tym samym wdrożenie podjętych decyzji. Wydaje się to być szczególnie istotne dla współczesnych organizacji ze względu na konieczność ich nieustannych, wewnętrznych modyfikacji celem dostosowania się do burzliwego otoczenia gospodarczego.

Uznanie wiedzy i konieczności jej ciągłego aktualizowania za najbardziej istotną cechę organizacji ery informacyjnej prowadzi do oczywistego wniosku, że dominującą potrzebą współczesnych pracowników i zatrudniających je firm jest potrzeba rozwoju oraz wiążąca się z nią możliwość spełnienia (samorealizacji) w zawodzie. Motywowanie we współczesnych organizacjach w szerszym niż dotychczas zakresie powinno zatem stwarzać warunki do nabywania nowych umiejętności, kształtować postawy prorozwojowe, pobudzać do samokształcenia oraz uświadamiać potrzebę nieustannej aktualizacji wiedzy przez cały okres życia zawodowego. Można zatem przyjąć, że priorytetową rolę we współczesnych systemach pobudzania odgrywa sprzyjająca podnoszeniu kwalifikacji kadr polityka personal-

---

<sup>14</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wyd. „Placet”, Warszawa 1998, s. 67-68.

na, a głównie zasadniczy jej element jakim jest rozwój pracowników. Oprócz tych kwestii, współcześni menedżerowie mają na uwadze również konsekwencje takiej polityki personalnej. Zaskutkuje ona bowiem wzrostem efektywności organizacji, zaświadczać będzie także o osobie stojącej na jej czele.

Pod pojęciem **rozwój potencjału** pracownika rozumieć należy wszelkie działania, zarówno organizacji, jak i samego zatrudnionego, prowadzące do poszerzenia jego możliwości, umiejętności, potencjału intelektualnego i doświadczenia<sup>15</sup>. Proces ten jest realizowany poprzez programy szkolenia i doskonalenia zawodowego. Stanowią one ciąg zaplanowanych, systematycznych działań służących rozwojowi określonych elementów potencjału pracy oraz zwiększeniu zdolności pracowników do radzenia sobie ze zmianami i nieustannie rosnącymi wymaganiami<sup>16</sup>. Programy te mają zatem na celu zdobycie przez pracownika konkretnych kwalifikacji (przygotowanie do zawodu) oraz rozwój umiejętności już posiadanych (poszerzenie wiedzy, wymianę kwalifikacji oraz wzrost zdolności do działania w nieustannie zmieniających się warunkach).

Motywacyjne oddziaływanie programów szkolenia i doskonalenia wiąże się przede wszystkim z zaspokajaniem potrzeb umiejscowionych na wyższych szczeblach piramidy A. Masłowa: potrzeb szacunku, uznania i samorealizacji – szczególnie silnie ukierunkowujących zachowania wykwalifikowanych jednostek, dla których pieniądź niejednokrotnie nie stanowi żadnego stymulatora. Podnoszenie kwalifikacji łączy się bowiem z możliwością podejmowania prac bardziej samodzielnych, odpowiedzialnych, wymagających i twórczych czyniąc je wartością samą w sobie, innymi słowy, uruchamiając wewnętrzną motywację do ich wykonywania. Dla wielu jednostek możliwość nabycia nowych kwalifikacji stanowi wyzwanie, powód do dumy oraz źródło prestiżu i wzrostu poczucia własnej wartości. W ten sposób, poprzez stworzenie warunków do realizacji twórczych aspiracji swoich kadr, organizacje mogą zapewnić sobie kompetentnych, zadowolonych i umotywowanych pracowników gotowych przyjmować odpowiedzialność za delegowane im

<sup>15</sup> A. Ludwiczynski (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, PWE, Warszawa 1999, s. 181-182.

<sup>16</sup> M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, w: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, SGH, Warszawa 1999, s. 251.

uprawnienia. Takie rozwiązanie w niczym nie pomniejszy pozycji menedżera w danej organizacji. Może świadczyć jedynie o tym, że nieustannie poszukuje on rozwiązań ukierunkowanych na zwiększenie efektywności kierowania.

Potrzeba rozwoju talentów, umiejętności i kwalifikacji wydaje się być szczególnie ważnym motywem ludzkich działań we współczesnych przedsiębiorstwach również ze względu na brak pewności zatrudnienia. Zatem motywacyjne oddziaływanie rozwoju może dotyczyć także potrzeby niżej umiejscowionej w hierarchii A. Masłowa, a mianowicie potrzeby bezpieczeństwa. Rozwój umiejętności zawodowych podnosząc wartość pracownika na rynku pracy staje się bowiem ubezpieczeniem jego przyszłości oraz pewną gwarancją utrzymania ciągłości pracy w warunkach dążenia organizacji do „odchudzenia” zatrudnienia. Dlatego też każdy człowiek, niezależnie od tego czy posiada pracę, czy też jej poszukuje, winien stale się kształcić. To niezbędny warunek adaptacji do szybko zmieniającej się sytuacji w otoczeniu. Ludzie charakteryzujący się dużym kapitałem wiedzy zawsze będą w dogodnej sytuacji wobec faktu poszukiwania zatrudnienia.

Investowanie w ludzi staje się równie atrakcyjne dla samych organizacji w dobie, gdy wiedza stanowi kluczowy czynnik efektywności. Konieczność dostosowania się do wymogów zmiennego otoczenia gospodarczego oznacza potrzebę nieustannego podejmowania ryzyka, eksperymentowania, wprowadzania nowych produktów, technologii i metod działania<sup>17</sup>. Priorytetowe miejsce zajmuje zatem zdolność tworzenia i wdrażania innowacji oraz inwencja i przedsiębiorczość kadr. To właśnie kompetentni i kreatywni pracownicy w największym stopniu decydują o rynkowych osiągnięciach organizacji. Konieczność aktualizacji wiedzy i tworzonej na jej bazie kompetencji staje się zatem najistotniejszą cechą współczesnej ery. Dzisiejsze organizacje potrzebują ludzi nieprzeciętnych i zaangażowanych, a swoich pracowników mogą takimi uczynić poprzez rozwój ich potencjału. Kształcenie kadr jest procesem nie tylko niezbędnym, ale i ze wszelkich miar korzystnym dla organizacji i jej uczestników. Z punktu widzenia firmy efektywne programy kształcenia zapewnią dobrze wykwalifikowany, elastyczny w myśleniu i działaniu, chętny do podejmowania ryzyka, samodzielny i kreatywny personel. Dysponowanie

<sup>17</sup> A. Ludwiczynski (red.), op. cit., s. 183.

wysoko wykwalifikowaną kadrą zwiększa i elastyczność w gospodarowaniu zasobami ludzkimi, sprzyja szybszej adaptacji nowych technik oraz poprzez poprawę efektywności funkcjonowania całej organizacji umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>18</sup>.

Wizją współczesnego kształcenia jest koncepcja organizacji uczącej się. Pod pojęciem tym kryje się przedsiębiorstwo, które poprzez świadome wspomaganie i stymulację uczenia się swoich uczestników, równocześnie uczy się samo<sup>19</sup>. To organizacja, w której uczenie nie jest ograniczone do odosobnionych działań szkoleniowych o charakterze fragmentarycznym lub systematycznym, lecz staje się procesem ciągłym, sposobem na przetrwanie. Tworząc klimat permanentnego zdobywania wiedzy dąży ona do pełnego wykorzystania indywidualnego i zespołowego potencjału służącego uczeniu się oraz zaspokojenia potrzeb i aspiracji osób zaangażowanych<sup>20</sup>. W tak pojmowanym modelu organizacji doskonalenie zawodowe staje się centralną i ciągłą czynnością codziennej działalności, ukierunkowaną na osiągnięcie wielu celów, a wśród nich wzrostu efektywności funkcjonowania.

**Podsumowując**, stwierdzić należy, iż efektywne wykorzystanie potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa zapewnia dopiero podejście systemowe tj. łączenie dostępnych motywatorów tak, by się wzajemnie dopełniały. Dopiero bowiem szczególnego rodzaju efekt synergii może zaświadczać o wysokiej efektywności działania poszczególnych pracowników i ich kierowników. Dlatego współczesne systemy pobudzania powinny ewoluować w kierunku integracji interesów wszystkich uczestników organizacji poprzez wspólne wytyczanie korzystnych dla obu stron celów oraz partnerstwo w ich realizacji.

Niemniej jednak należy mieć świadomość, że niedocenieni w systemie pobudzania którejs z omówionych powyżej grup instrumentów w konsekwencji wpłynie demobilizująco na jednostki motywowane. Zatem efektywność kierownika w motywowaniu wymaga budowy kompleksowego, elastycznego i spójnego systemu obejmującego bodźce materialne i niematerialne zapewniające zaangażowanie pracowni-

<sup>18</sup> Z. Jasiński, op. cit., s. 108.

<sup>19</sup> Wyraża się to w jego nieustannym przekształcaniu i modyfikacji celów, wartości, sposobów funkcjonowania w reakcji na zmieniające się warunki otoczenia. (B. Jamka, *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, w: M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 105).

<sup>20</sup> M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1998, s. 59-60.

ków w realizację wspólnych celów swoich i firmy na zasadzie obustronnych korzyści. Elementy te muszą korespondować z systemem wartości motywowanego. Najskuteczniejszą „strategią” w obszarze motywowania staje się zatem zastanowienie nad tym, co stanowi wartość dla pracownika i w jaki sposób można mu tę wartość dostarczyć. Współczesne motywowanie jest bowiem procesem zdobywania wiedzy o pracowniku, by następnie wykorzystać możliwości, jakie stwarza gruntowne poznanie jego potrzeb i oczekiwań, dla obopólnego dobra. Jedynie dopasowania sposobów i form pobudzania do zmieniającego się świata pracy zapewni efektywność realizacji tej funkcji.

mgr Ewa MULTAN  
mgr Maryla KARCZEWSKA-CZAPSKA

Wydział Zarządzania  
Katedra Systemów Zarządzania  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **EFEKTYWNOŚĆ KIEROWNIKA W OBSZARZE PLANOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH**

Współczesna gospodarka rynkowa wymaga od kadry kierowniczej twórczego i nowatorskiego zarządzania kapitałem ludzkim. Efektywne kierowanie w obecnych warunkach funkcjonowania organizacji ma za zadanie zaspokajać bieżące i perspektywiczne potrzeby przedsiębiorstwa. Takie działanie współczesnych menedżerów wyraża się w pobudzaniu personelu do kreatywności oraz tworzenia klimatu do generowania i dyskusowania innowacyjnych pomysłów oraz do wspólnego poszukiwania optymalnych decyzji. **Efektywne kierowanie** *effective (efficient) management* kapitałem ludzkim sprzyja tworzeniu układu optymalizującego realizację zamierzonych celów w aspekcie trzech elementów: jednostki (pracownika), grupy (zespołu pracowniczego), jak i całości (przedsiębiorstwa). Abstrahując od sensu stricte pojęcia efektywności<sup>1</sup>, na gruncie zarządzania personelem **efektywność kierownika** można oceniać na bazie dwóch priorytetowych pojęć: **sprawności** i **skuteczności**. Sprawność oznacza umiejętność kierowania personelem we właściwy sposób, w oparciu o efektywne sposoby, metody i techniki działania. Zatem *sprawnny menedżer* osiąga wyniki współmierne do nakładów, potrafi też zminimalizować koszty nakładów zużytych na osiągnięcie zamierzonych celów. Natomiast *skuteczny menedżer* powinien charakteryzować się umiejętnością dokonywania wy-

---

<sup>1</sup> Wg W. Kopalińskiego, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, pojęcie *efektywny* – oznacza skuteczny, sprawny; istotny, rzeczywisty, z łac. *effectivus* „skuteczny”, z łac. *effectus* „osiągnięcie”, „wynik” od *efficere* „wykonać”, „dokonać”, „sporządzić”, Wyd. WP, Warszawa 1990, s. 137.

boru właściwych do realizacji zadań oraz zamierzonych celów. Uogólniając, efektywność określana jest mianem jakości pracy kierownika.

W praktykach biznesu efektywne kierowanie powinno opierać się na podejmowaniu przez kadrę kierowniczą efektywnych decyzji. **Decyzje** efektywnego kierownika mają za zadanie przynosić spodziewane rezultaty i spełniać trzy priorytetowe wymagania:

- **powinny być dobre jakościowo;**
- **powinny jasno i precyzyjnie wytyczać zadania;**
- **powinny polegać na wyborze najkorzystniejszej alternatywy;**
- **powinny zyskać aprobatę realizatorów wcielających decyzję w życie.**

W obecnych warunkach funkcjonowania organizacji efektywne kierowanie musi więc być kierowaniem twórczym. Efektywność kierownika przejawia się w różnych obszarach zarządzania kadrami. Sprawne i skuteczne realizowanie wszystkich funkcji zarządzania, a więc: *planowania, organizowania, motywowania i kontroli* jest wyrazem efektywnych działań kadry kierowniczej. Zwróćmy zatem uwagę na podstawową funkcję zarządzania – planowanie, w kontekście doboru zasobów ludzkich.

Generalnie *planowanie w przedsiębiorstwie* rozumiane jest jako proces informacyjno-decyzyjny, którego istota sprowadza się do zbierania, przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji między komórkami organizacyjnymi firmy oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i podmiotami otoczenia gospodarczego współpracującymi z nim<sup>2</sup>. Planowanie oznacza też wytyczenie celów organizacji i określenie sposobu ich najlepszej realizacji. Jest projektowaniem przyszłości jakiej pragnie organizacja i skutecznych środków jej realizacji<sup>3</sup>. Planowanie w przedsiębiorstwie prowadzone jest na różnych płaszczyznach, np. planowanie: obsady, oceny, wynagradzania, rozwoju personelu, itp. Cóż zatem oznacza planowanie personelu? **Planowanie personelu**, obsady, zatrudnienia, czy po prostu kadr, w ujęciu jakościowym i ilościowym oznacza przewidywanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach, niezbędnych do realizacji wytyczonych celów i zadań organi-

<sup>2</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2000, s. 107.

<sup>3</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wyd. PLACET, Warszawa 200, s. 32.

zacji. Celem planowania jest identyfikacja przyszłych wymagań organizacyjnych oraz przygotowanie działań mających na celu wyeliminowanie różnic między stanem obecnym a pożądanym. Planowanie personelu opiera się zatem na diagnozie aktualnego stanu zasobów ludzkich oraz przewidywaniu potrzeb kadrowych w ściśle sprecyzowanej perspektywie czasowej<sup>4</sup>.

Rozpatrując kwestię pozyskiwania najbardziej wartościowych aktywów przedsiębiorstwa - kapitału ludzkiego - warto podkreślić, że problematyka doboru odpowiednich osób na wakujące stanowisko pracy to połowa sukcesu. W naszych rozważaniach pójdźmy nawet dalej i zaryzykujemy stwierdzenie, że jest to pierwszy krok do sukcesu menedżera. Niewątpliwe dobór personelu w organizacji jest przecież bazą dalszych efektywnych działań kierownictwa i skutecznych rozwiązań na platformie systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. Zastanówmy się zatem nad analizą potrzeb kadrowych.

Współcześnie efektywność kierownika wyznacza się z pewnością w przeprowadzeniu właściwej **analizy zasobów ludzkich**, kierownik musi zatem zdecydować się na typ ludzi, których naprawdę potrzebuje. Dla menedżera musi przecież być oczywiste, czy potrzeba ludzi kreatywnych lub przeciętnych, zorientowanych na pracę w zespołach zadaniowych, czy też indywidualistów, ludzi niezależnych i pełnych inicjatyw bądź też po prostu skutecznych wykonawców. Nie sztuką jest bowiem zatrudnienie pracowników, ale ich dobór na konkretne wakujące stanowisko pracy. Działania menedżera są tylko wtedy skuteczne, gdy on sam wie co jest w firmie ważne, a co szkodliwe bądź po prostu nie ważne. Takiej wiedzy nie da się wyuczyć, jedynie wrodzona intuicja i lata praktyki „dodają” kierownikom skuteczności podejmowanych decyzji. Wiedzę na ten temat, wśród personelu, przekazuje się też latami w postaci symboli słownych, przekazów ustnych w formie anegdot, mitów, historyjek, czyli po prostu za pomocą tzw. folkloru organizacyjnego.

W teorii i praktyce biznesu za sens folkloru organizacyjnego uznaje się klarowaną i skondensowaną informację o tym, co jest w firmie ważne i dlaczego. Każde „dobre czy też złe” zarządzanie firmą ma wspólną cechę – bogaty folklor<sup>5</sup>. To

<sup>4</sup> Z. Ścibiorek, *Ludzie-cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 18.

<sup>5</sup> K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1994, s. 112-113.

pojęcie możemy rozszerzyć na planowanie zasobów ludzkich. Za swego rodzaju *folklor* można uznać fakt, że nieskuteczny menedżer może przyjąć w procesie rekrutacji nieodpowiednią osobę (np. desperata, czy pozoranta). Kierownik powinien być świadomy tego, że z uwagi na złą sytuację na obecnym rynku pracy - duże bezrobocie i trudności w znalezieniu jakiejkolwiek pracy - na wakujące stanowiska pracy będą zgłaszać się ludzie o różnych kwalifikacjach, cechach charakteru i predyspozycjach.

Dlatego też, efektywny kierownik powinien wystrzegać się nieodpowiednich kandydatów, tj.:

- \* *kandydatów niewłaściwie zrekrutowanych z uwagi na nieprecyzyjne ogłoszenie* – winę za taki stan rzeczy ponosi sama firma, która „wypuściła” na rynek złą ofertę pracy;
- \* *desperatów i liczących jedynie na „łut szczęścia”* przedarcia się przez proces rekrutacji i znalezienia choćby na chwilę płatnego miejsca pracy bez względu na to, w jakim stopniu czują się do tej pracy odpowiedni;
- \* *pozorantów* tj. osób przygotowanych na radzenie sobie z procedurami rekrutacyjnymi, stwarzających wrażenie odpowiednich do stanowiska ze względu na kwalifikacje i intencje, podczas gdy w rzeczywistości pragną jedynie skorzystać z okazji i pozyskać maksymalne korzyści bez względu na koszty, jakie z tego powodu poniesie firma<sup>6</sup>.

Konkludując ważne jest, aby efektywny kierownik skupiał swój wysiłek na tych obszarach rynku, z którego może pozyskać jak najwięcej i jak najbardziej odpowiednich kandydatów. Na szczęście jednak większość dobrze przeprowadzonych procesów rekrutacyjnych kończy się znalezieniem odpowiednich ludzi, na nie obsadzone stanowiska. Takich nowozatrudnionych należy cenić i w perspektywie dbać o nich, stwarzając warunki, ku temu, by jak najszybciej stali się tzw. pełnowartościowymi pracownikami firmy.

W kontekście przedstawionych powyżej sytuacji efektywny kierownik powinien odznaczać się gotowością do **podnoszenia poziomu profesjonalizmu**. W praktyce biznesu nie ma idealnych kierowników, są jedynie kierownicy efek-

---

<sup>6</sup> kadry.info.pl - G. Rogala, *Strategie rekrutacji*, artykuł\_4856.htm.

tywnie zarządzający załogą, menedżerowie dążący do ideału. To właśnie te osoby w obliczu rosnącej konkurencji skupiają cały swój wysiłek na poprawie efektywności działania, przejawiającej się ciągłym podnoszeniem poziomu własnego profesjonalizmu. Kierownicy muszą przecież mieć świadomość stałej gotowości, zaangażowania się i uczestniczenia w proces zarządzania. Dlatego też już na wstępie realizowanych funkcji zarządzania – planowania zasobów ludzkich – mają wręcz obowiązek zatrudnienia najodpowiedniejszego kandydata<sup>7</sup>.

Czasami bywa i tak, że menedżer sam siebie określa jako efektywnego, a tymczasem obiera mistycznie uknutą strategię „zasłony” działania na efektach, robiąc dużo szumu wokół swojej osoby i wykonywanej pracy. Taki kierownik przypisuje własnej osobie znacznie większą wartość niż ta, którą stanowi on dla firmy. Posiada dużą łatwość składania obietnic bez pokrycia „świeżo” zatrudnionym osobom. Widoczne braki niekiedy tłumaczy przyczynami będącymi wynikami działań, na które, jak sądzi nie miał wpływu. Często obwinia za taki stan rzeczy zły los lub po prostu innych pracowników. Taki kierownik korzysta z nieuczciwych narzędzi, np.: intryg, knowania i manipulowania, które to praktyki służą jedynie realizacji własnych, partykularnych potrzeb. Dlatego warto raz jeszcze podkreślić, że: autentyczność, obiektywizm, fachowość i profesjonalizm w praktykach rekrutacyjnych kierownictwa zasługuje na miano określenia ich stałej „cechy” – efektywności<sup>8</sup>. Na tej bazie warto zwrócić uwagę na problem efektywnego doboru personelu, co w znaczeniu słownikowym rozumiemy jako: „zjednać sobie, ująć kogo, zaskarbić czyje względy, przychylność”<sup>9</sup>. Konkludując, staranny dobór pracowników jest kluczem do sukcesu, ponieważ: „*od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi*”<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> *Mały słownik języka polskiego*, pod red. S. Skorupki, H. Auderskiej, Z. Lempickiej, Wyd. PWN, Warszawa 1968, s. 261 oraz A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2000, s. 147.

<sup>10</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa 1985, s. 324 oraz A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2000, s. 147.

Skuteczność działań podejmowanych przez kierownictwo w obszarze planowania zasobów ludzkich przejawia się m.in. w przygotowaniu, czyli projektowaniu opisu stanowiska pracy. Skuteczny menedżer to taki menedżer, który zanim zacznie zatrudniać nowych pracowników dokładnie potrafi sprecyzować **kogo poszukuje, na jakie stanowisko pracy i w jakim celu**. Niestety niejednokrotnie bywa i tak, że sporządzenie tego dokumentu - opisu stanowiska pracy - jest rozumiane przez kierownictwo zbyt wąsko, np. jako zakres obowiązków. Oczywiście jest, że tworzenie stanowiska pracy polega m.in. na określeniu listy zadań i przydzieleniu jej danej osobie. Jednakże tą listę zadań należy traktować jako ściśle określoną rolę do wykonania, uwzględniając przy tym strukturę firmy, cele przedsiębiorstwa i wiele innych czynników. *Opis stanowiska pracy* jest przecież zbiorem informacji o wymaganiach stawianych pracownikom, ich niezbędnych kompetencjach, treści wykonywanej pracy, o celu istnienia stanowiska i jego powiązaniach wewnątrz organizacji. Określane są w ten sposób m.in. podstawowe zadania i obowiązki stanowiska pracy, zakres odpowiedzialności, warunki fizyczne pracy, przedmiot pracy i wyposażenie, współpracę z innymi stanowiskami w obrębie danego działu, kryteria oceny oraz sposób wynagradzania. Opis stanowiska pracy powinien przede wszystkim pozwalać na obiektywną charakterystykę danej pracy, bez powiązania jej z konkretną osobą, która tę pracę ma wykonywać. Należy zatem zdecydowanie podkreślić, że poprawne rozumienie i stosowanie, tego rodzaju dokumentu w praktyce, w istotny sposób wpływa na efektywność kierowania każdą organizacją. Wobec tego z tym, podejście profesjonalne kierownictwa do tworzenia opisu stanowiska pracy powinno uwzględniać cztery zasadnicze elementy<sup>11</sup>:

1. *oczekiwania, czyli role*, które mają spójny z cel organizacją, wymagają kwalifikacji, ale i dają możliwości rozwoju i satysfakcję dla pracowników;
2. *pracę i jej dwa zasadnicze aspekty*: techniczny (jako narzędzia, wiedza i umiejętności) oraz proceduralny, czyli to, co formalnie obowiązuje wszystkich w firmie;

<sup>11</sup> [kadry.info.pl](http://kadry.info.pl) – E. Zakrzewska, S. Czuz, *Doradca Firmy - Przyjmujemy nowego pracownika Cz.I*, artykuł\_5424.htm.

3. *relacje pracownicze*, czyli związki między ludźmi i komunikację między nimi;
4. *potrzeby indywidualne pracownika* - jako element zasadniczy i często niedoceniany; należy tutaj dodać, że ustawienie zbyt trudnych czy wręcz niemożliwych do realizacji celów pozbawi motywacji do pracy i pociągnie za sobą spadek efektywności.

Dlatego też skuteczny kierownik przez przystąpieniem do utworzenia opisu stanowiska pracy powinien w pierwszym kroku posłużyć się - zaprojektować tzw. *listę kontrolną* (Tabela 1). Jest to wystandaryzowany zestaw pytań służący sprawdzeniu zasadności i poprawności stworzenia zamierzonego opisu stanowiska pracy. Naturalne jest, że pytania na liście, będą zmieniały się w zależności od stanowiska. Tworzenie tego typu form aprobaty ma zastosowanie nie tylko dla tych nowo projektowanych, ale również dla istniejących opisów stanowisk pracy.

Tabela 1. Przykładowe pytania zawarte w liście kontrolnej.

<p><b>1. Cel pracy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy jest zdefiniowany w sposób precyzyjny i niebudzący wątpliwości?</li> <li>• Czy wkład pracy w osiągnięcie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa będzie zauważalny?</li> <li>• Czy odpowiedzialność za wykonanie pracy dotyczy wszystkich jej aspektów?</li> </ul>
<p><b>2. Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy zakres niezbędnych umiejętności jest racjonalnie zdefiniowany?</li> <li>• Czy pracownik wykorzystuje to, co wniósł do przedsiębiorstwa (wiedza, doświadczenie)?</li> <li>• Czy ma szansę zdobywać nowe umiejętności i doświadczenie?</li> </ul>
<p><b>3. Relacje przełożeni/podwładni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy zachodzi związek między relacjami formalnymi a osiąganymi celami?</li> <li>• Czy istnieje możliwość rozwijania związków nieformalnych?</li> <li>• Czy jest osoba, która będzie mogła go wspierać w sprawach zawodowych?</li> </ul>
<p><b>4. Zakładane wyników:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownik będzie widział efekty swojej pracy?</li> <li>• Czy będzie miał wpływ na swoją efektywność?</li> <li>• Czy będzie miał szansę wpływać na swoje cele?</li> </ul>
<p><b>5. Wynagrodzenie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy wynagrodzenie jest odpowiednie?</li> <li>• Czy istnieje zależność między wynagrodzeniem a osiąganymi wynikami?</li> </ul> <p>i wiele innych, etc.</p>

*Źródło:* kadry.info.pl – E. Zakrzewska, S. Czuż, *Doradca Firmy - Przyjmujemy nowego pracownika Cz.1*, artykuł\_5424.htm.

Skutecznym, drugim krokiem po sporządzeniu listy kontrolnej jest opracowanie właściwego opisu stanowiska pracy, co powinno być czystą formalnością dla efektywnego kierownika, mianowicie zwierza się w nim<sup>12</sup>:

- *nazwę stanowiska*, która nie powinna budzić wątpliwości, tworzona na końcu, by uniknąć w ten sposób budowania hierarchii od góry, a tym samym oddalić ryzyko popełnienia błędu;
- *charakterystykę wykonywanej pracy*;
- *opis relacji* z pracownikami obejmujący zarówno podwładnych, jak i przełożonych;
- *cel i zakres kompetencji*, tj.: główne funkcje w przedsiębiorstwie, główne cele oraz cele realizowane przez pracownika;
- określenie *obowiązków* pamiętając, że mają to być ogólne ich ramy;
- określenie *szczegółowych uprawnień* – jeżeli charakter wykonywanej pracy tego wymaga;
- określenie *warunków pracy* – w tym nie tyle warunków atmosferycznych, hałasu, ale i wyposażenia stanowiska, charakteru pracy, itp.;
- *kryteria oceny efektywności*;
- *wymagania kwalifikacyjne*, typu: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności, predyspozycje, cechy osobowościowe – określenie bardziej ogólnikowo, gdyż dokładniej sprecyzują to kolejne „dokumenty rekrutacyjne”;
- oraz inne elementy opisu stanowiska pracy, uzależnione od stanowiska pracy.

Kolejnym, trzecim krokiem, efektywnie zarządzającego planowaniem kierownictwa, powinno być stworzenie właściwego profilu zawodowego i osobowościowego kandydata.

Skuteczność działań kierownika wyraża się w tym względzie w świadomości tego, że błędy popełniane przez niewłaściwie dobranych pracowników mogą być bardzo kosztowne. Dlatego też skuteczny menedżer przed podjęciem decyzji o za-

<sup>12</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2000, s. 119 oraz [kadry.info.pl](http://kadry.info.pl) – E. Zakrzewska, S. Czuz, *Doradca Firmy - Przyjmujemy nowego pracownika Cz. I*, artykuł\_5424.htm.

trudnieniu powinien przeprowadzić szczegółowe badania kompetencji zawodowych i psychologicznych (w profilu cech osobowych) kandydatów ubiegających się o pracę. Ważna jest przy tym tzw. *zbiorcza analiza kompetencji*, dzięki której możliwa jest ocena całego przedsiębiorstwa lub konkretnej grupy zawodowej. Analiza ta jest narzędziem pomiaru aktualnego poziomu kompetencji pracowników oraz skutecznym systemem wczesnego ostrzegania. W efekcie przeprowadzenia takiego zabiegu uzyskiwane są informacje typu: Ilu pracowników z uprawnieniami mistrzowskimi będzie w firmie za 5 lat? Czy nie okaże się, że część tych osób odejdzie na emeryturę? W kogo zainwestować teraz? Co stanie się w momencie wprowadzenia nowego produktu, zmiany technologii? Czy będą w organizacji wystarczające kompetencje, aby przeprowadzić taką zmianę? i wiele innych tego typu kwestii do rozwiązania<sup>13</sup>.

Trzecim krokiem efektywnego menedżera jest więc stworzenie właściwego profilu zawodowego kandydata. Ważne jest tutaj, że skutecznie zarządzający kierownik powinien być realistą i stworzyć świadomy i odpowiedni profil kompetencji, nie wygórowany czy wręcz „wyssany z palca”. Poprawność polityczna ostatnio stała się integralną częścią naszego życia - i bardzo dobrze - dlatego błąd może spowodować utratę dobrego wizerunku firmy. Skuteczny kierownik powinien więc wiedzieć, iż warto już na tym etapie wyeliminować tak zbędne ryzyko.

Obecnie bardzo popularnym i dobrym narzędziem do tworzenia profilu zawodowego – funkcjonującym w praktyce i teorii zarządzania kadrami - jest tzw. *siedmiopunktowy plan Rodgera* obejmujący: *wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, uzdolnienia, zainteresowania, okoliczności i wreszcie wygląd zewnętrzny* (patrz Tabela 7).

---

<sup>13</sup> kadry.info.pl – B. Stępień, *Rekrutacja oraz narzędzia oceny i selekcji kandydatów – automatyczny dobór kompetencji*, artykuł\_5263.htm.

Tabela 2. Siedmiopunktowy plan Rodgera

W planie Rodgera określmy wszystkie poszczególne elementy:

- **Wykształcenie:** Jakie wykształcenie oraz wiedza specjalistyczna są danemu pracownikowi rzeczywiście niezbędne?
- **Doświadczenie:** Które z pełnionych przez niego wcześniej funkcji naprawdę mają znaczenie?
- **Umiejętności:** Jakie umiejętności są niezbędne do efektywnego wykonywania powierzonych zadań?
- **Uzdolnienia:** W jakich dziedzinach powinien przejawiać się talent pracownika? Jakie powinny być jego najsilniejsze atuty?
- **Zainteresowania:** Jakie zainteresowania, hobby itp. mogą mieć wpływ na wiedzę i umiejętności albo mogą być zwiastunem pożądanych uzdolnień?
- **Okoliczności:** Czy istnieje coś niezwiązanego z pracą, co może mieć na nią wpływ (sytuacja rodzinna, stan zdrowia itp.)? Jeżeli tak, to dlaczego?
- **Wygląd fizyczny:** Czy wygląd ma rzeczywiście znaczenie? Jeżeli tak, to jakie i dlaczego?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: kadry.info.pl – E. Zakrzewska, S. Czuz, *Doradca Firmy - Przyjmujemy nowego pracownika Cz.1*, artykuł\_5424.htm

Powyższe oznacza, że skuteczny kierownik na bazie analizy *profilu kompetencji (zawodowego)* może określić najważniejsze wymogi stawiane osobie wykonującej daną pracę lub przewidzianej do obsady danego stanowiska. Jeżeli wymogi te zestawimy razem to otrzymamy sylwetkę pracownika odpowiadającego wyobrażeniom właściciela firmy lub działającego w jego imieniu menedżera. Jednakże, przy konstrukcji tego typu dokumentu kierownik powinien również korzystać z cyklu życia organizacji, gdyż każdy z etapów wiąże się ze specyficznymi wyzwaniami, którymi mogą sprostać osoby zajmujące kierownicze stanowisko. Jeżeli profil zawodowy nie będzie dość elastyczny, by umożliwić dokonywanie zmian i rozwój stanowiska oraz przedsiębiorstwa, a także, jeśli będzie zakładał obsadzenie tzw. wybitnej jednostki, nieistniejącego ideału, to jego konstruowanie jest bezcelowe. Bowiem zła obsada to nietrafne decyzje, nieskuteczne działania, w skrajnych przypadkach nawet radykalne skrócenie życia firmy – jej upadek i likwidacja. Takie postępowanie również zaświadczać będzie o efektywności (bądź braku efektywności) postępowania kadry kierowniczej.

Po określeniu profilu zawodowego kadra kierownicza powinna precyzyjnie odpowiedzieć na pytanie: „Jakiego pracownika nam potrzeba?”. Na to pytanie można udzielić odpowiedzi po zaprojektowaniu profilu cech osobowych właściwego kandydata<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> (red.) T. Witkowski, *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 31.

Ostatnim krokiem efektywnie zarządzającego procesem projektowania doboru kadr jest zatem stworzenie profilu cech osobowych.

Kierownictwo firmy określając sylwetkę pracownika w opracowanym wcześniej profilu kompetencji może przedstawić bardziej szczegółowy poziom wymagań w postaci profilu cech osobowych kandydata. W *profilu cech* można określić przedziały wymaganego natężenia wyodrębnionych cech. Wiadomym jest bowiem, iż niekorzystne jest zarówno zatrudnianie pracowników nie posiadających wymaganych kwalifikacji, jak również tych, których kwalifikacje znacznie przewyższają wymagania pracy na danym stanowisku. Sylwetkę pracownika w postaci wymaganych cech na określonym stanowisku pracy można przedstawić w sposób graficzny lub opisowy oraz wykorzystując różne schematy klasyfikacyjne tych cech. Na podstawie tego można określić warunki wyjściowe do doboru kandydatów na dane stanowisko pracy oraz ustalić kryteria ich oceny. Jednakże kadra kierownicza powinna pamiętać o tzw. drugiej stronie medalu, nie tylko ważne jest „kogo firma potrzebuje”, ale i „jaki powinien być kandydat?”, „jaka powinna być pożądana, psychologiczna koncepcja osobowości osoby nowozatrudnionej?”.

Zatem w *psychologicznej koncepcji osobowości* za pomocą pięciu cech opisuje się osobowość człowieka, co ułatwia pogrupowanie kandydatów wg kategorii cech osobowości. Tymi cechami są: ekstrawersja, ugodowość, sumiennosc, stabilność emocjonalna - neurotyzm, otwartość na doświadczenia. Według psychologów analiza wymienionych cech wystarcza do rzetelnego, szybkiego i trafnego diagnozowania efektywności kandydata. I tak, np. osoby o wysokim natężeniu pierwszej cechy - ekstrawersji - charakteryzują się aktywnością, są optymistyczni i otwarci na ludzi. Ta cecha dotyczy więc społecznego funkcjonowania człowieka. Kolejna cecha - ugodowość - charakteryzuje ludzi pomocnych, skłonnych do wybaczenia, pogodnego usposobienia, czyli cecha ta dotyczy „jakości” ustosunkowań do ludzi. Sumiennosc dotyczy zadaniowej sfery człowieka i opisuje go jako jednostkę odpowiedzialną, ambitną, nastawioną na osiągnięcia. Z kolei osoby o wysokim natężeniu stabilności emocjonalnej charakteryzują się: odpornością na stres, pewnością siebie, realizmem w myśleniu. Kandydaci otwarci na doświadczenia charakteryzują się: twórczym, kreatywnym myśleniem, inteligencją, nowatorstwem w rozwiązywaniu

problemów. Warto tutaj wspomnieć o badaniach naukowych prowadzonych w ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, na podstawie których stwierdzono, że diagnoza wyżej opisanych cech osobowości, w doborze personelu, pozwala przewidzieć efektywność pracy kandydata<sup>15</sup>.

Warto zauważyć, że efektywny kierownik, nawet w oparciu o posiadane informacje na temat przebiegu życia i kariery zawodowej kandydata powinien przewidzieć jak będzie funkcjonował w przyszłości. Należy jednak zauważyć, że nie zawsze najważniejsze jest czy kandydat odniósł sukces. Często więcej można dowiedzieć się o człowieku na podstawie jego zachowania po odniesieniu porażki. Ponadto w praktykach biznesu stosowane są przez kierowników efektywne wskaźniki, dzięki którym można przewidzieć przyszłe zachowanie danej osoby, oczywiście odpowiednio do uzyskanych ocen tych wskaźników<sup>16</sup>. Pewne informacje, m.in.: umiejętności, zdolności, kształcenie, spędzanie czasu wolnego, zainteresowania, cele życiowe, czy motywacje stanowią świetną charakterystykę osobową pracownika. Na jej podstawie efektywny kierownik powinien budować obraz charakteru i cech osobowości kandydata.

Współczesne badania dotyczące problematyki inteligencji emocjonalnej, dowodzą, iż jest ona priorytetowym czynnikiem prowadzącym do zwiększenia efektywności zawodowej<sup>17</sup>. Kompetencje wynikające z inteligencji emocjonalnej są postrzegane jako niezwykle istotny element wpływający na osiągnięcie sukcesu zarówno kadry kierowniczej, jak i zespołu pracowniczego. Żyjemy w czasach, w których obowiązują nowe zasady oceny nas samych, naszego sposobu podejścia do pracy, postrzegania pracy, czy realizowania powierzonych nam zadań. Te nowe zasady pozwalają przewidzieć, kto będzie najwartościowszym pracownikiem, a komu nie uda się „zabłysnąć” na konkurencyjnej płaszczyźnie – pracy. Zastanówmy się zatem, co określamy mianem inteligencji emocjonalnej? W literaturze przedmiotu traktuje się ją jako tzw. trzecią dziedzinę doskonałości, gdzie pierwszą jest iloraz inteligencji a drugą dziedziną – wiedza fachowa. **Inteligencja emocjo-**

---

<sup>15</sup> kadry.info.pl – G. Krause, *Najnowsze światowe trendy w selekcji i rekrutacji pracowników*, artykuł\_4434.htm.

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Patrz, D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1999.

nalna definiowana jest jako „zdolność uczucia, rozumienia i skutecznego zastosowania mocy oraz znaczenia uczuć jako źródła ludzkiej energii, związków między ludźmi oraz ich wzajemnego wpływu. EQ jest emocjonalnym odpowiednikiem IQ”<sup>18</sup>. Zastanówmy się zatem na ile kompatybilne względem siebie na gruncie planowania zespołu pracowniczego są: inteligencja emocjonalna a efektywność działań kierowników. Ważne jest przy tym to, że aby określić wymagania niezbędne dla danego stanowiska pracy, należy rozważyć i sprecyzować poziom inteligencji emocjonalnej. W ostatnich latach menedżerowie planujący zasoby ludzkie zwracają dużą uwagę na wszystkie rodzaje inteligencji, nie tylko tej intelektualnej, ale i duchowej. Elementem zespalałym jest tutaj niewątpliwie inteligencja emocjonalna (patrz Tabela 3).

Tabela 3. Cechy poszczególnych rodzajów inteligencji

Inteligencja intelektualna	Inteligencja emocjonalna	Inteligencja duchowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdolność posługiwania się rozumem;</li> <li>• Umiejętność zdobywania i posługiwania się informacjami (uczenia się);</li> <li>• Bystrość umysłu w zakresie racjonalnego myślenia;</li> <li>• Umiejętność rozwiązywania problemów i czynności poznawczych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samoświadomość - głębokie rozumienie swoich emocji, atutów słabości;</li> <li>• Samoregulacja - dialog wewnętrzny, dzięki któremu człowiek nie musi być więźniem swoich emocji;</li> <li>• Motywacja - głębokie pragnienie osiągnięć dla samych osiągnięć;</li> <li>• Wczuwanie się - branie pod uwagę odczuć współpracowników;</li> <li>• Umiejętności socjalne - opierają się na wszystkich opisanych powyżej czynnikach, dla kształtowania jak najlepszych stosunków pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność;</li> <li>• Wysoki stopień samoświadomości;</li> <li>• Zdolność do stawiania czoła problemom i wykorzystywania zdobytych doświadczeń;</li> <li>• Wrażliwość na inspirujące wizje i wartości;</li> <li>• Zdolność do dostrzegania powiązań pomiędzy różnymi rzeczami (podejście holistyczne);</li> <li>• Silna potrzeba zadawania pytań typu: <i>dlaczego?</i> i <i>co wtedy?</i> oraz poszukiwania ostatecznych odpowiedzi;</li> <li>• <i>Niezależność od otoczenia</i>, tj. wg psychologów, umiejętność wychodzenia po za przetarte szlaki.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Brzeziński, *Kreatywność w nowoczesnej organizacji*, [w] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Wyd. IOiZWP „ORGMA SZ”, Warszawa 2003, zeszyt 8(643), s. 36.

Jak wynika z przedstawionej powyżej tabeli, inteligencja emocjonalna określa nasze potencjalne zdolności uczenia się umiejętności praktycznych, które bazują na: samoświadomości, motywacji, kierowaniu samym sobą, empatii i dobrym układaniu stosunków z otoczeniem. Im bardziej skomplikowana jest praca, tym większe

<sup>18</sup> Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, *EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000.

znaczenie odgrywa właśnie inteligencja emocjonalna. Wymierną umiejętnością wywodzącą się z inteligencji emocjonalnej jest tzw. kompetencja emocjonalna, która pokazuje ile z potencjalnych zdolności udało nam się zamienić na praktyczne umiejętności wykorzystywane w pracy. Kompetencje emocjonalne można podzielić na grupy, a każda z nich zasadza się na wspólnej zdolności wchodzącej w skład inteligencji emocjonalnej. Zdolności leżące u podłoża kompetencji emocjonalnych mają ważne znaczenie dla skutecznego nauczenia się umiejętności potrzebnych do odniesienia sukcesu w pracy i do efektywnego działania. Jeżeli np. kierownikowi brakuje umiejętności społecznych, to nie potrafi zainspirować podwładnych, kierować zespołem pracowniczym, bądź inicjować zmiany. Jeżeli z kolei kierownik ma niską samoświadomość, to nie będzie sobie zdawał sprawy z własnych słabości i będzie takiemu kierownikowi brakowało pewności siebie, która wpłynie ze świadomości swoich silnych stron<sup>19</sup>. Poniższa tabela przedstawia związki zależności między wymiarami inteligencji emocjonalnej i kompetencjami emocjonalnymi (Tabela 4), co nie pozostaje bez wpływu na efektywność kierownika (oraz zespołu pracowniczego).

Na przykładzie wyżej zaprezentowanej tabeli doszliśmy do sedna poruszanej tematyki, a więc „od czego zależna jest efektywność kierownika?”, „co tkwi wewnątrz, jakie zachodzą procesy i jakie okoliczności towarzyszą temu, by kierownik był „skutecznym zarządcą”. Możemy również analizować przedstawioną powyżej tabelę z innego punktu widzenia - z perspektywy doboru właściwych osób na odpowiednie stanowisko pracy. Jak widać określenie niezbędnego poziomu „kompetencji wyróżniających”, czyli umiejętności, które wyłaniają najlepszych pracowników z grona przeciętnych, może stanowić o sukcesie lub porażce danej rekrutacji. Prawidłowe określenie umiejętności oraz ich poziomu jaki jest istotny dla danego stanowiska może stanowić dobrą podstawę do wyselekcjonowania tych kandydatów, którzy w najwyższym stopniu przyczynią się do podniesienia poziomu efektywności kierownika, a co jest z tym związane i całego przedsiębiorstwa.

<sup>19</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1999, s. 47.

Tabela 4. Ogólne ramy kompetencji emocjonalnej

### KOMPETENCJA OSOBISTA

*Kompetencje te determinują stopień, w jakim radzimy sobie ze sobą*

#### **Samoświadomość**

*Wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i intuicyjnych ocenach*

- **Świadomość emocjonalna** - rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków;
- **Poprawna samoocena** - poznanie swoich silnych stron i ograniczeń;
- **Wiara w siebie** - silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności;

#### **Samoregulacja**

*Panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami*

- **Samokontrola** - kontrolowanie szkodliwych emocji i impulsów;
- **Spolegliwość** - utrzymywanie normy uczciwości i prawości;
- **Sumiennność** - przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania;
- **Przystosowalność** - elastyczność w dostosowywaniu się do zmian;
- **Innowacyjność** - łatwe przyjmowanie nowatorskich pomysłów i podejść oraz nowych informacji;

#### **Motywacja**

*Słonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie*

- **Dążenie do osiągnięć** – starania o lepsze wyniki albo spełnienie kryterium doskonałości;
- **Zaangażowanie** - utożsamianie swoich celów z celami grupy lub organizacji;
- **Inicjatywa** - gotowość do wykorzystywania szans i okazji;
- **Optymizm** - wytrwałość w dążeniu do osiągnięcia wytyczonego celu mimo przeszkód i niepowodzeń;

## KOMPETENCJA SPOŁECZNA

*Kompetencje te determinują stopień, w jakim radzimy sobie z innymi*

### Empatia

*Uświadomienie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób*

- **Rozumienie innych** - wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami;
- **Doskonalenie innych** – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności;
- **Nastawienie usługowe** – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów;
- **Wspieranie różnorodności** - tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi;
- **Świadomość polityczna** – rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród osób z władzy;

### Umiejętności społeczne

*Umiejętność wzbudzania u innych pożądanых reakcji*

- **Wpływanie na innych** – opanowanie metod skutecznego przekonywania;
- **Porozumienie** – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów;
- **Łagodzenie konfliktów** – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich;
- **Przewodzenie** – inspirowanie jednostek i grup lub kierowanie nimi;
- **Katalizowanie zmian** – inicjowanie zmian lub kierowanie nimi;
- **Tworzenie więzi** – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z innymi;
- **Współpraca** – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu;
- **Umiejętności zespołowe** – organizowanie współdziałaniem wszystkich członków grupy dla osiągnięcia zbiorowego celu.

*Podsumowując* warto raz jeszcze zauważyć, że czasy, w których żyjemy tworzą nowe realia działania współczesnym menedżerom. Pojęcie efektywności, skuteczności, czy sprawności działania w ostatnim czasie uległo dezaktualizacji. Współczesne rozumienie tych pojęć, na platformie zarządzania przedsiębiorstwem, angażuje wiedzę z wielu różnych dziedzin. Jednakże w każdym obszarze funkcjonowania organizacji kierownik przeprowadzając akcją rekrutacyjną powinien być świadomy tego, jak ważne jest, tak naprawdę określenie odpowiedniego profilu charakteru kandydata. Każdy kierownik powinien być świadomy tego, że człowiekiem kierują pewne procesy percepcyjne (wrażenia i spostrzeżenia), dzięki którym zjawiska otaczającego nas świata są przez nas odbierane i dzięki którym otrzymujemy informacje o tym, co dzieje się naokoło nas. Człowiek uzależniony jest też od procesów intelektualnych, dzięki którym otrzymane przez nas informacje ulegają

różnego rodzaju przekształceniom przybierającym formę wyobrażeń, planów, przewidywań, decyzji i zapewniają rozwiązywanie problemów, jakie życie stawia przed nami. Aż wreszcie procesy wykonawcze, czyli mniej lub bardziej stałe nawyki, pogramy wykonania czynności, które powinny być kontrolowane i korygowane<sup>20</sup>. Ale bez względu na to, w jakim obszarze rozpatrujemy efektywność pracy kierownika, czy na jakim podłożu przeanalizujemy skuteczność poczynań kadry kierowniczej, najważniejsza jest świadomość, tego, że człowiek uczy się całe życie. Jedyne, co jest pewne w działalności współczesnej kadry kierowniczej to ciągłe zmiany, a co jest z tym związane aktywne, systematyczne dostosowywanie się do warunków otoczenia. Jedyne świadomość ciągłej ewolucji podsystemów zarządzania przedsiębiorstwem jest wyznacznikiem profesjonalizmu działania i postrzegania efektywnego kierownika.

<sup>20</sup> J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Wyd. WSiP, Warszawa 1977, s. 19-20.

mjr mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI  
Zakład Systemów Dowodzenia i Metodyki  
Szkolenia Dowódców  
Akademia Obrony Narodowej

## **WYBRANE ASPEKTY EFEKTYWNOŚCI KSZTAŁCENIA**

Przemiany dokonujące się w obszarze edukacji w tym kształcenia wojskowego mają ogromne znaczenie w podnoszeniu efektywności kształcenia. Do rozważań nad problematyką efektywności kształcenia należy podchodzić w sposób interdyscyplinarny. Inaczej problem rozpatrywać będzie socjolog, inaczej pedagog a jeszcze inaczej psycholog, ekonomista czy menager placówki oświatowo - wychowawczej, czy uczelni wyższej. Należy podkreślić, że w chwili obecnej nie ma obejmującej wszystkie obszary definicji efektywności kształcenia.

Efektywność kształcenia (edukacji) w sensie dydaktycznym wyraża zespół przedsięwzięć pozwalających na osiągnięcie maksymalnych wyników w nauce przy minimalnym nakładzie czasu i wysiłków podmiotów nauczania/kształcenia<sup>1</sup>.

Efektywność nauczania, sprawność nauczania, skuteczność kształcenia, ekonomiczność kształcenia, korzystność kształcenia, racjonalność kształcenia - to terminy używane w kontekście pojęcia kształcenia. W tym ujęciu efektywność kształcenia rozpatrywana z punktu widzenia:

- 1) pedagogicznego, stanowi informację o osiąganych przez podmiot wynikach nauczania i uczenia się wyrażoną ocenami,
- 2) ekonomicznego, stanowi informację o nakładach i wynikach procesu kształcenia<sup>2</sup>.

Spróbujmy zatem przedstawić efektywność kształcenia w sposób prawie matematyczny, w postaci prostej funkcji matematycznej. Jeżeli przyjmiemy, że o efek-

<sup>1</sup> K. Denek, *Nowe podejście do ustalenia efektywności kształcenia*, w: Z.M. Zimny, red., *Efektywność kształcenia*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Częstochowa 1993.

<sup>2</sup> T. Nowacki, W. Korabiorska-Nowacka, B. Baraniak, *Nowy słownik pedagogiki pracy*, WSP TWP, Warszawa 2000.

tywności nauczania decydować będą podmioty procesu, jego zabezpieczenie, czas trwania, to możemy wyrazić ją za pomocą funkcji w/w czynników:

$$E_N = f(T, N, U, W, T_2):$$

gdzie T stanowi treści kształcenia, N- czynniki związane z nauczycielem, U- czynniki związane z uczniem, W- warunki realizacji procesu kształcenia.

Z punktu widzenia ekonomicznego efektywność kształcenia może wyrażana prostą zależnością:

$$E_N = N/W$$

gdzie N to nakłady na proces kształcenia, W- osiągnięte wyniki procesu<sup>3</sup>.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na określenie obszaru pojęcia efektywności kształcenia i przedstawienie jej jako: zakresu, poziomu i trwałości wiedzy, umiejętności przyswojonych przez podmioty w możliwie najkrótszym czasie, rozwoju samodzielnego myślenia i działania, operatywności i optymalności wiedzy, skuteczności i sprawności, ekonomiczności a wreszcie przydatności społecznej i zawodowej. W tym też kontekście efektywność kształcenia w każdym z przedstawionych zakresów jest zespołem mierników, wskaźników charakterystycznych dla kilku dziedzin naukowych- pedagogiki, ekonomii, socjologii.

W obszarze pedagogiki efektywność kształcenia rozpatrywana jest jako zgodność efektów kształcenia z jego celami założonymi przez osoby, instytucje pedagogiczne zajmujące się kształceniem, wiadomościami i umiejętnościami zdobytymi poprzez podmiot kształcenia, ukształtowanymi postawami zawodowymi i społecznymi. W oparciu o określenie celów kształcenia i nadania im cech mierzalnych możliwe staje się wyznaczenie efektywności procesu kształcenia. Zastosowanie odpowiednich narzędzi pomiarowych np. testów osiągnięć szkolnych umożliwia oszacowanie wyników pracy dydaktycznej.

W ujęciu ekonomicznym efektywność kształcenia rozumiana jest w sposób trojaki:

---

<sup>3</sup> Denek K., *Nowe paradygmaty pomiaru efektywności w szkolnictwie zawodowym*, w: *Pedagogika pracy* Nr 20/2, za: Jeruszka U., *Efektywność kształcenia zawodowego*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.

- po pierwsze jako bezpośrednie przełożenie osiągniętego wykształcenia do nakładów sił i środków poniesionych na jego uzyskanie.
- po drugie jako bezpośredni związek edukacji i wzrostu gospodarczego<sup>4</sup>.
- po trzecie jako stopa zwrotu nakładów poniesionych na edukację.

Ekonomiczne aspekty edukacji to problem sam w sobie i jako taki jest przedmiotem szeregu badań empirycznych.

W podejściu socjologicznym akcentuje się społeczne i indywidualne aspekty wpływu edukacji na funkcjonowanie jednostek i grup. Dużą wagę przywiązuje się w nim do kształtowania: wartości, umiejętności społecznych, zwłaszcza stosunków międzyludzkich, komunikacji interpersonalnej, zwięzłego wypowiadania się w formie pisemnej i ustnej, dostrzegania, formułowania i rozwiązywania problemów, postaw innowacyjnych, przedsiębiorczości i rzetelności, dążenia do sukcesu, potrzeby permanentnego uczenia się. Sytuacja społeczna w okresie transformacji, dostosowywania postaw i zachowań do rynku, w tym rynku pracy wymusza w podejściu socjologicznym szczególną analizę funkcji oświaty. Kształtowanie dojrzałości społecznej jednostek, tworzenie systemu wartości to tylko niektóre kryteria efektywności kształcenia w ujęciu socjologicznym.

Przedstawiony na wstępie model matematyczny efektywności kształcenia może zostać rozbudowany do funkcji zmiennych niezależnych procesu kształcenia. Obejmują one w powiązaniu funkcjonalnym, strukturalnym i kompetencyjnym podmioty procesu, odpowiadające tym podmiotom procesy nauczania i uczenia się oraz czynniki w postaci zmiennych współwyznaczających efekty procesu kształcenia takich jak: cele, treści, zasady, metody, formy organizacyjne, bazę dydaktyczną, współdziałanie podmiotów w zakresie osiągania wyników nauczania i uczenia się, „sztukę uczenia się”, techniki uczenia się. Oddziaływanie poszczególnych czynników ma charakter sprzężenia zwrotnego polegającego na minimalizacji różnicy pomiędzy zakładanymi celami procesu kształcenia a jego wynikami, obrazowanymi przez

<sup>4</sup> Szczegółową analizę zależności edukacji a stałej wzrostu gospodarczego w ujęciu różnych modeli wzrostu zawierają materiały z seminarium nt. Ekonomiczne i społeczne efekty edukacji, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 2001.

uzyskiwane oceny<sup>5</sup>. Wymienione wyżej czynniki określane są jako wewnętrzne (ograniczone systemem edukacji).

Do czynników funkcjonujących poza systemem edukacji (czynniki zewnętrzne) należą:

- zmiany gospodarcze,
- jakościowe i ilościowe prognozy zapotrzebowania na wykształcone kadry wg kryterium kwalifikacji,
- podaż i popyt na zawody na rynkach pracy regionalnych, krajowych i zagranicznych,
- pracodawcy w szerokim spektrum analizy- ich kompetencje, potrzeby w zakresie doboru kadr, formy i metody współpracy z placówkami oświatowymi,
- informacje zwrotne o losach absolwentów szkół,
- nakłady budżetowe i pozabudżetowe na edukację – określane wskaźnikiem finansowym warunkującym optymalny przebieg procesu kształcenia zawodowego,
- stan przepisów prawnych warunkujących strukturę systemu oświaty,
- otoczenie szkoły, kontakty z innymi placówkami oświatowymi,
- zakres, formy i metody doskonalenia zawodowego podmiotu nauczającego,
- środki masowego przekazu, dostęp do technologii informatycznych,
- instytucje, organizacje pozarządowe uczestniczące w procesie kształcenia.

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne efektywności kształcenia wzajemnie się uzupełniają i wpływają na proces kształcenia w sposób ustawiczny, chociaż nie wszystkie w tym samym czasie. Stopień natężenia poszczególnych czynników zależy bezpośrednio od stopnia natężenia pozostałych.

Wskaźniki oceny efektywności procesu kształcenia jako cechy, zjawiska lub zdarzenia dające się obserwować pogrupowane mogą być w typy wskaźników: em-

---

<sup>5</sup> Peruszka U., *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie a rynek pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.

pirycznych, definicyjnych i inferencyjnych<sup>6</sup>. Kształtowanie ośrodka dydaktycznego jako organizacji uczącej się warunkuje postrzeganie wskaźników efektywności kształcenia poprzez elementy systemu kształcenia. Pozwolę przytoczyć w tym momencie założenia badań realizowanych w ramach programu poprawy jakości pracy szkoły – komponent 01/03 The PHARE *SMART Programme*. Zespół badawczy przeprowadzając badania rozumienia pojęcia efektywna szkoła zastosował następujące wskaźniki oceny efektywności szkoły m.in.:

- a. Jasno sprecyzowane cele i zadania placówki,
- b. Przyjazna atmosfera w szkole, grupie,
- c. Wysokie wyniki egzaminów,
- d. Duża liczba laureatów konkursów, olimpiad,
- e. Prawidłowe kierowanie pracą szkoły,
- f. Skuteczność uczenia się w ramach godzin programowych,
- g. Dostosowanie nauczania do indywidualnych możliwości uczenia się,
- h. Wysokie wymagania wobec uczniów,
- i. Sprawiedliwy system oceniania,
- j. Partnerskie relacje nauczyciel-uczeń,
- k. Oferta zajęć pozaprogramowych,
- l. Przydatność wiadomości i umiejętności nabytych,
- m. Program kształcenia dostosowany do potrzeb ucznia,
- n. Doskonalenie się nauczycieli.

Szczególnie ważną grupą wskaźników są wskaźniki oceny przydatności zawodowej absolwentów szkół. Podzielone na dwie podgrupy wskaźników: osobistych losów zawodowych absolwentów i dotyczących pomiaru przydatności zawodowej określają stopień społeczno-zawodowego przystosowania do funkcjonowania w społeczeństwie, na zróżnicowanym rynku pracy.

Wskaźniki oceny efektywności społeczno-kulturowej koncentrują aspekty osobowego rozwoju jednostki, zmian postaw i zachowań, aktywność społeczną i kulturową, stany emocjonalne wynikające z procesu kształcenia.

Jakie mogą być wskaźniki efektywności kształcenia?

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 32-35.

Odpowiedź na to pytanie zawarta w szeregu publikacjach dzieli je w kategoriach jakościowych i ilościowych, mierzalnych i niemierzalnych, prostych i złożonych, zależnych i niezależnych. Z punktu widzenia pragmatyka wydajność, efektywność kształcenia nie powinna być mierzona w ramach kryteriów zewnętrznych, czy wewnętrznych, ale w sposób bezpośredni kryteriami przydatności zawodowej, przydatności życiowej.

Na zakończenie podejmę próbę określenia kryteriów oceny kształcenia w ujęciu prakseologicznym<sup>7</sup>. Kształcenie może być efektywne, tzn. przynoszące jak najlepsze wyniki w nauce – wiedzę, umiejętności, zdolności, zainteresowania, motywację. Kształcenie może być skuteczne, tzn. zbliżać do celu postawionego przez system edukacji. Kształcenie może być ekonomiczne tzn. maksymalizować efekty kształcenia minimalizując jego koszty. Kształcenie może być korzystne, tzn. uwzględniające kompromis pomiędzy potrzebami społeczno-zawodowymi a możliwościami systemu edukacji. Poszukujące zastosowań praktycznych osiągniętych efektów szkoleniowych.

Kończąc swój udział w dyskusji pragnę zasugerować, że oprócz efektywności kształcenie powinno być racjonalne, tzn. spełniać warunki racjonalnego, przemyślanego, metodologicznego sposobu osiągnięcia zakładanych celów.

#### **Bibliografia:**

1. Z.M. Zimny, red., *Efektywność kształcenia*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Częstochowa 1993.
2. Nowacki T., W. Korabiorska-Nowacka K., Baraniak B., *Nowy słownik pedagogiki pracy*, WSP TWP, Warszawa 2000.
3. *Ekonomiczne i społeczne efekty edukacji*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 2001.
4. Peruszka U., *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie a rynek pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
5. Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.

---

<sup>7</sup> Patrz: Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.

ppor. inż. Krzysztof PIÓROWSKI

Wydział Wojsk Lądowych  
Akademia Obrony Narodowej

„Dobrym oficerem jest ten, który w duszę  
żołnierską umie wpoić hart, by on nawet w  
smutnych kolejach wojny, niepowodzeniach  
i porażkach nie załamał się”

J. Piłsudski

## **ZACHOWANIE ASERTYWNE A SKUTECZNOŚĆ DZIAŁANIA DOWÓDCY**

Jednym z podstawowych walorów dowódcy jest umiejętność dowodzenia. Jest to warunek konieczny do właściwego wypełniania zadań przez podległe wojska. Dowódca powinien kształtować dyscyplinę, ugruntować morale swojego wojska i jednocześnie usprawniać pracę podwładnych – szkoląc żołnierzy i dążąc do osiągnięcia skuteczności wykonywanych zadań służbowych. Skuteczność dowodzenia (działania) zależy od wielu czynników, które uwarunkowane są wewnątrz (osobowościowo – temperamentalnie) oraz zewnątrz – wyznaczone przez organizacje. Odnosi się to w szczególności do specyfiki pracy dowódcy, wykonywanych przez niego przedsięwzięć, charakteru pełnionych ról i posiadanych umiejętności.

Jednym z determinantów skuteczności działania dowódcy jest asertywność. Pragnę zwrócić uwagę na ten czynnik w związku z tym, w referacie przedstawię definicję, klasyfikację oraz znaczenie i skutki zachowań asertywnych a także specyfikę pracy dowódcy, która ma duży wpływ na kształtowanie się i podtrzymywanie zachowań asertywnych.

Analiza związków między skutecznością a asertywnym zachowaniem wymaga zdefiniowania pojęcia skuteczności.

T. Kotarbiński podaje, że „skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński, 1975, s. 107, za: Kieżun, 1997), J. Zieleniewski twierdzi natomiast, że skuteczność to „działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” (Zieliński, 1979, s. 223,

za: Kieżun, 1997). Miarą skuteczności jest stopień zbliżenia się do pożądanego celu. W związku z tym działanie można nazwać skutecznym, jeśli zostanie w pełni osiągnięty cel, bezskutecznym natomiast, gdy osiągnięcie celu pozostało tylko na etapie zamiaru (Kieżun, 1997, s. 18- 19).

### **Specyfika pracy dowódcy**

W celu zobrazowania roli zachowań asertywnych w skutecznym działaniu dowódcy dokonano krótkiej analizy wykonywanych przez niego czynności.

Każdy dowódca bez względu na szczebel dowodzony pododdziałem zobowiązany jest do wykonywania zadań (osiągania celów) postawionych przez przełożonego. W związku z tym podejmuje on działanie mające doprowadzić do realizacji zadania, które uprzednio musi przemyśleć, sprecyzować i zaplanować. Wyodróżniamy dwie kategorie czynności, które będzie on wykonywał. Pierwsze czynności: kierownicze – związane są z kierowaniem podwładnymi, wcześniejszym wyborem i przekazaniem zadania oraz motywowaniem nadzorem i kontrolą (Majewski, 2003, s. 24). Drugie to czynności niekierownicze, które „wspomagają i umożliwiają realizację czynności kierowniczych” (tamże). Dowódca w celu realizacji wyżej wymienionych czynności wykonuje określone obowiązki, posiada sprecyzowane uprawnienia i zakres odpowiedzialności. Do podstawowych obowiązków dowódcy należy dbanie o poprawność wykonywania zadań przy jednoczesnym dbaniu o zdrowie i warunki służby podwładnych oraz o właściwą atmosferę pracy i potrzeby dowodzonych żołnierzy. Uprawnienia dowódcy wiążą się z posiadaniem określonych praw nadanych przez odpowiednie dokumenty normatywne takie jak np. wydawanie rozkazów, dowodzenie podwładnymi. Ponadto każdy dowódca ponosi odpowiedzialność za własne działania służbowe oraz działania swoich podwładnych. W związku z tym pełni on określone **funkcje** do których należą:

- *planowanie*, które jest wytyczaniem dróg osiągnięcia określonego celu oraz sposoby jego osiągnięcia;
- *organizowanie* – gdzie dowódca grupuje niezbędne do wykonania zadania zasoby, zarówno ludzkie, jak i materiałowe;

- *kierowanie (przewodzenie)* czyli oddziaływanie na podwładnych, motywowanie ich aby w efekcie osiągnąć zamierzony cel działania;
- *kontrolowanie* czyli porównywanie danych rzeczywistych z zamierzonymi (zaplanowanymi) i ewentualna ich korekta (Griffin, 2001, s. 39).

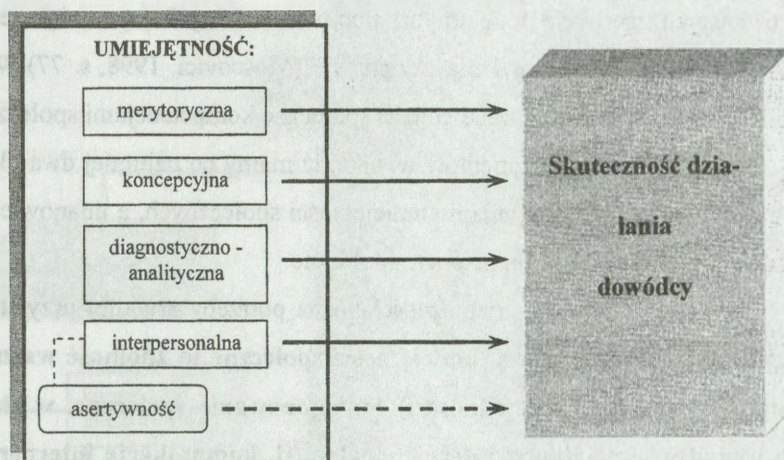
W swojej codziennej działalności służbowej dowódca nie tylko wykonuje i pełni określone czynności oraz funkcje, ale także odgrywa pewne role, które stanowią „trwały sposób zachowania się zgodny z oczekiwaniami organizacji wobec osoby, która zajmuje określoną w niej pozycję” (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981, s. 446, za: Majewski, 2003). H. Mintzberg wyróżnił trzy grupy ról, w których występuje dowódca: interpersonalne, informacyjne i decyzyjne (Griffin, 2001, s. 52). Do grupy **ról interpersonalnych** zaliczył następujące role: *reprezentanta* – dowódca reprezentuje swój pododdział na różnego rodzaju odprawach, uroczystościach; *przywódca*, który przedstawia swoją wizję, przewodzi podwładnym, daje przykład swoim postępowaniem; *łącznika* – stanowi połączenie wewnątrz i na zewnątrz pododdziału z przełożonymi i podwładnymi. Druga grupa – **role informacyjne** – zapewniają właściwy odbiór, przetwarzanie i przekształcanie danych (informacji). Dowódca pełni tutaj rolę: *odbiornika*, który zbiera informacje, segreguje i ocenia je oraz wykorzystuje do skutecznego dowodzenia; *przekaznika* – przekazuje informacje podwładnym i przełożonym; *rzecznika* – przekazując informacje osobom z poza z otoczenia wewnętrznego. Do obszaru **ról decyzyjnych** H. Mintzberg zaliczył cztery role szczegółowe: *przedsiębiorcy (inwestora)*, gdzie dowódca dba o rozwój swojego pododdziału, planuje jego działanie poprzez ciągłe i aktywne wychwytywanie pojawiających się problemów a także wykorzystywanie nadarżających się okazji czy szans; *dysponenta zasobów i zadań* – dowódca w celu właściwego funkcjonowania swego pododdziału rozdziela zadania, zasoby (tj. sprzęt bojowy), uprawnienia i odpowiedzialności; *przeciwdziałającego konfliktom* – rozwiązuje lub pomaga w rozwiązywaniu zaistniałych konfliktów interpersonalnych; *negocjatora*, który występuje zarówno w czasie pojawiania się i trwania konfliktu, jak i podczas decydowania czy planowania przyszłości swojego pododdziału (por.: Antoszkiewicz, 1996; Griffin, 2001; Majewski, 2003).

Przy tak określonych czynnościach, sprecyzowanych zadaniach oraz rolach, jakie musi odegrać dowódca niezbędne jest posiadanie określonych umiejętności, które będą stanowiły jego „narzędzie” pracy. Umiejętność to „zdolność do realizacji założonych, dobrze zorganizowanych zachowania, w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie celu lub wyniku” (Reber, 2000, s. 791).

Praktycy i teoretycy z dziedziny zarządzania i kierowania jak np. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel dzielą umiejętności na techniczne, społeczne i kognitywne. W.R. Griffin dołącza do nich umiejętności diagnostyczne i krytyczne. W związku z tym **umiejętności dowódcy** można podzielić na:

- *umiejętności merytoryczne*, które odnoszą się do właściwego posługiwania się określonymi urządzeniami (sprzętem), rozumienia sposobu wykonania zadania określonym sprzętem oraz przewidywania możliwych skutków i efektów tej pracy;
- *umiejętności społeczne*, które dotyczą umiejętności współpracy z innymi ludźmi (podwładnymi, przełożonymi). Szczegółowy podział tych umiejętności zostanie omówiony w dalszej części artykułu;
- *umiejętności koncepcyjne*, które odnoszą się do zdolności umysłowej dowódcy, do percepcji, koordynacji i ukierunkowania działań swojego pododdziału. W skład tych umiejętności wchodzi także zdolność dowódcy do kierowania swoim pododdziałem jako zdolnego do współpracy z innymi;
- *umiejętności diagnostyczno – analityczne*, które warunkują podjęcie właściwego działania w obliczu spostrzeżenia i zinterpretowania zjawiska. W związku z tym dowódca musi posiadać określone zdolności krytyczne w odniesieniu do krytycznej oceny pojawiających się problemów w grupie i ich likwidacji (Krawiec, 1996; Majewski, 2003).

Dowódca jest skuteczny w swojej działalności, jeśli umiejętnie integruje i łączy wyżej opisane komponenty oraz dba o ich ciągły rozwój i doskonalenie. Wykres 1 przedstawia wpływ opisanych ról i umiejętności na skuteczność dowódcy.



Rys. 1. Wpływ umiejętności dowódcy na skuteczność działania

Niezwykle istotną kwestią pracy dowódcy, który na co dzień funkcjonuje w określonej grupie społecznej, są właściwe umiejętności społeczne, które zostaną przedstawione w następnym paragrafie.

### Umiejętności społeczne dowódcy

Chcąc się bliżej przyrzeć zagadnieniu umiejętności społecznych należy podkreślić fakt, iż w świetle psychologii społecznej nie jest to dokładnie sprecyzowane i dookreślone pojęcie. Brak jest jednoznacznej definicji oraz poszczególnych składowych umiejętności społecznych.

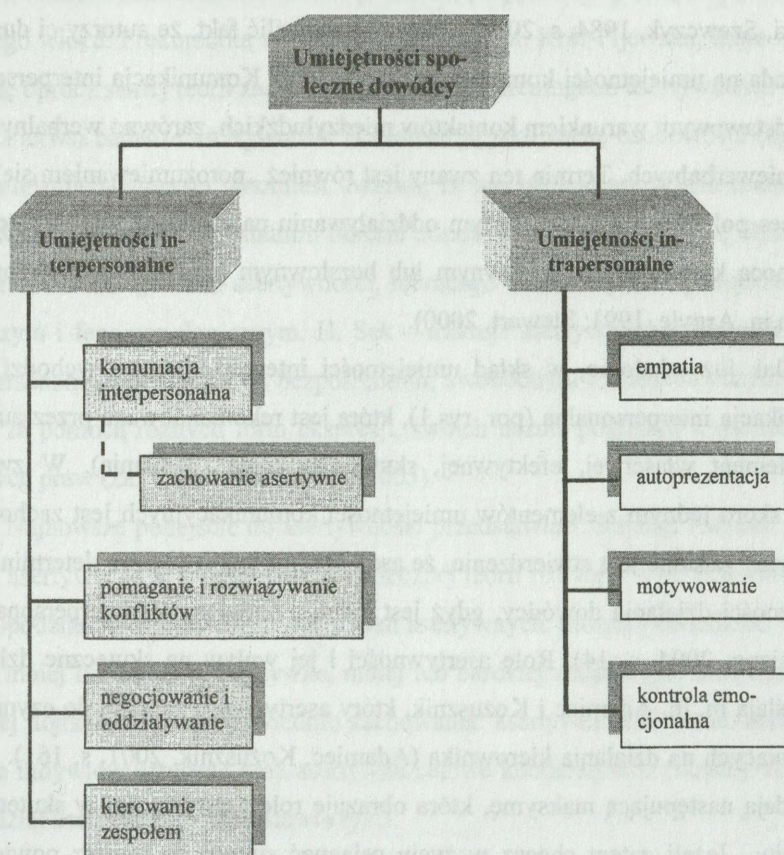
W Encyklopedii Blackwella spotykamy się z takim komentarzem umiejętności społecznych: „pomimo wielkiego rozkwitu terminów umiejętności społecznych (zwanymi niekiedy umiejętnościami interakcyjnymi lub interpersonalnymi), (...) umiejętności społeczne można definiować jako zbiór ukierunkowanych na cel wzajemnie powiązanych zachowań społecznych, które mogą zostać wyuczone i pozostają pod kontrolą jednostki” (Czapliński, 1996, s. 688).

S. Moscovici twierdzi, iż „umiejętności społeczne są wzorcami zachowań społecznych, które sprawiają, że jednostki są społecznie kompetentne tzn. zdolne do wywierania pożądanego wpływu na innych. Wpływy mogą być odnoszone do ce-

łów osobistych (np. bycie popularnym) albo pozaosobistych (np. zwiększenie możliwości uczenia się, wyzdrowienia czy pracy)” (Moscovici, 1998, s. 77). W dalszej części książki autor nazywa umiejętności społeczne kompetencjami społecznymi.

Z przytoczonych fragmentów wynika, iż mamy co najmniej dwa określenia, które różni autorzy przyrównują do umiejętności społecznych, a mianowicie umiejętności interpersonalne i kompetencje społeczne.

W związku z takimi rozbieżnościami na potrzeby artykułu przyjęta została następująca definicja robocza: **umiejętności społeczne to zdolność warunkująca efektywne (pożądane dla jednostki) funkcjonowanie społeczne, w skład których wchodzi umiejętności interpersonalne (tj. komunikacja interpersonalna, pomaganie, negocjowanie i oddziaływanie na partnerów interakcji oraz kierowanie zespołem), a także umiejętności intrapersonalne (tj. empatia, autoprezentacja, zdolność do motywowania siebie i innych oraz kontrola emocjonalna, do których zaliczyć należy adekwatne spostrzeganie, przyjmowanie, przetwarzanie, kontrolowanie i okazywanie emocji)** (na podstawie: Grzesiuk 1997; Kocięcka, 1995; Matczak, 2001; Moskowici, 1998). Graficzny podział umiejętności społecznych ilustruje rysunek 2.



Rys. 2. Typologia umiejętności społecznych dowódcy

Literatura z zakresu psychologii, organizacji zarządzania, kierowania czy dowodzenia podkreśla rolę umiejętności społecznych, interpersonalnych w skutecznym funkcjonowaniu (działaniu) na każdym szczeblu dowodzenia. L. Grzesiuk zaznacza, że właściwe umiejętności interpersonalne są ważne zarówno w pracy zawodowej, jak i w życiu rodzinnym, ze względu na dużą skuteczność w porozumiewaniu się oraz, że efekty pracy w zespole zależą w znacznej mierze od umiejętności interpersonalnych (Grzesiuk, 1997, s. 15-16). K. Koźmiński pisze, że owe umiejętności są warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu kierownika (Koźmiński, Piotrowski, 1995, s. 284-285), a J. Cendrowski stoi na stanowisku, iż umiejętności interpersonalne dowódcy wpływają zarówno na jego sprawność działania, jak rów-

niez na właściwą atmosferę pracy i stosunki międzyludzkie w pododdziale (Cendrowski, Szewczyk, 1984, s. 20-21). Należy podkreślić fakt, że autorzy ci duży nacisk kładą na umiejętności komunikacyjne dowódcy. Komunikacja interpersonalna jest podstawowym warunkiem kontaktów międzyludzkich, zarówno werbalnych jak i tych niewerbalnych. Termin ten zwany jest również „porozumiewaniem się”. Jest to proces polegający na wzajemnym oddziaływaniu na siebie partnerów interakcji za pomocą komunikatów – słownym lub bezsłownym przekazywaniu informacji (zob. m.in. Argyle, 1991; Stewart, 2000).

Jak już wiadomo, w skład umiejętności interpersonalnych wchodzi m.in. komunikacja interpersonalna (por. rys.1), która jest rekomendowana przez autorów jako element właściwej, efektywnej, skutecznej pracy (działania). W związku z tym, skoro jednym z elementów umiejętności komunikacyjnych jest zachowanie asertywne, zasadne jest stwierdzenie, że asertywność jest jednym z determinantów skuteczności działania dowódcy, gdyż jest jedną z umiejętności interpersonalnych (za: Rajang, 2004, s. 14). Rolę asertywności i jej wpływ na skuteczne działanie podkreślają m. in. Adamiec i Kozusznik, który asertywność zaliczył do czynników wpływających na działania kierownika (Adamiec, Kozusznik, 2001, s. 161). Autorzy podają następującą maksymę, która obrazuje rolę asertywności w skutecznym działaniu: „Jeżeli zatem chcesz w życiu osiągnąć sukces, to musisz powiedzieć „nie” tym wszystkim, którzy chcą Cię zmusić do uległości, do zrobienia tego, czego nie chcesz, do podporządkowania się. Musisz też powiedzieć „nie” tym wszystkim celom – nawet łatwym do osiągnięcia i atrakcyjnym – które rozpraszają Cię w drodze do osiągnięcia najważniejszego celu. Musisz skoncentrować się na nim” (s. 255). O znaczeniu asertywności w komunikacji międzyludzkiej oraz jej efektach pisali również L. Grzesiuk (1997), S. Moscovici (1998).

### **Asertywność a dowodzenie**

Asertywność pojawiła się w polu zainteresowań psychologów pod koniec lat 40 dwudziestego stulecia. Szczególne zainteresowanie asertywnością przypada na przełom lat 70 i 80 XX wieku. Zagadnieniem tym zajmowali się m. in. H. Fensterheim i J. Baer oraz R.E. Albert i M.L. Emmons.

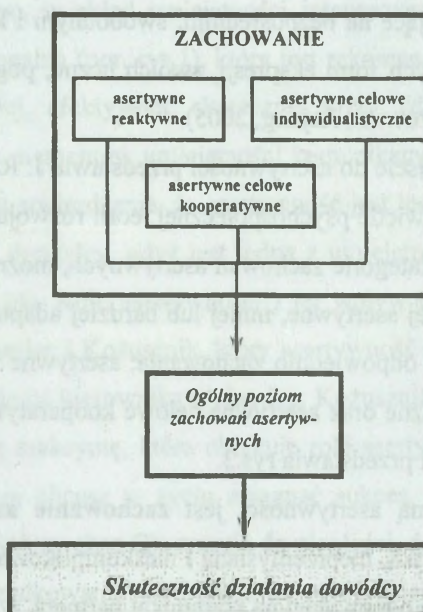
W Polsce zainteresowanie asertywnością przypada na początek lat 90 dwudziestego wieku. Prekursorką w tej dziedzinie była M. Król-Fijewska, która zajmowała się oprócz samej teorii zachowań asertywnych treningami asertywności.

Pierwsi badacze asertywności traktowali ją jako cechę osobowości (np. Salter, Cattell), behawioryści natomiast uważali, że nie istnieje asertywna cecha, lecz asertywne zachowanie. W ostatnim okresie doszło do ukształtowania się eklektycznego traktowania zjawiska asertywności, łączącego behawioryzm z podejściem poznawczym i fenomenologicznym. H. Sęk – traktuje asertywność jako zachowanie interpersonalne, polegające na bezpośrednim, swobodnym i kontrolowanym wyrażaniu, za pomocą różnych form ekspresji, swoich uczuć, poglądów i dochodzeniu własnych praw (za: Piórowski, Rajang, 2005).

Najnowsze podejście do asertywności przedstawia J. Rajang. Autorka przedstawia asertywność w świetle psychospołecznej teorii rozwoju E. H. Eriksona. Wyróżnia podział na trzy kategorie zachowań asertywnych, można powiedzieć: zachowanie mniej lub bardziej asertywne, mniej lub bardziej adaptacyjne oraz mniej lub bardziej dojrzałe. Są to odpowiednio zachowania: asertywne reaktywne, asertywne celowe indywidualistyczne oraz asertywne celowe kooperatywne (tamże). Graficzny podział asertywności przedstawia rys.3.

Najprostszą formą asertywności jest **zachowanie asertywne reaktywne (AR)**. Stanowi ono szybką, nieprzemyślaną i nieskomplikowaną reakcję, wyrażającą się w postaci słownej odpowiedzi na komunikat partnera, w sytuacji wywołującej u człowieka nieprzyjemny stan emocjonalny. Zachowanie to ma na celu adaptację do konkretnej sytuacji społecznej. Cel ten ogranicza zachowanie do prostych wypowiedzi nie posiadających uzasadnienia lub też zawierających tylko uzasadnienie sytuacyjne. Jest ono zawsze indywidualistyczne, czyli jednostka je podejmująca, uwzględnia jedynie własne korzyści, jakie może z działania swojego uzyskać. Wyższym poziomem zachowań asertywnych jest **zachowanie asertywne celowe indywidualistyczne (AI)** – mające na celu również osiągnięcie korzyści dla siebie, pomijające zyski, jakie mogłoby przynieść innym. Jednostka potrafi zaprezentować tego typu zachowanie asertywne, jeśli jest w stanie inicjować działania na rzecz swojego rozwoju, których celem jest wyłącznie własna korzyść. Najbardziej za-

awansowaną i doskonałą formą asertywnego zachowania są **asertywne celew kooperatywne (AK)**. Przynosi ono korzyść osobie je podejmującej, ale również obu partnerom interakcji. Aby prezentować tego typu zachowanie asertywne, jeśli jest w stanie na rzecz swojego rozwoju, przynoszące korzyść obydwu partnerom (tamże). Podział zachowań asertywnych i wpływ na skuteczność dowódcy przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Podział rodzajów zachowań asertywnych

Podstawową korzyścią wynikającą z zachowań asertywnych jest poprawa funkcjonowania w zakresie komunikacji interpersonalnej z przełożonymi i podwładnymi a co za tym idzie, bezpośrednio na efektywność pracy i funkcjonowania pododdziału. Dzieje się tak, gdyż dowódca asertywnie zna i potrafi przyjąć odpowiednią strategię w rozwiązywaniu konfliktów. Ponadto, jak twierdzi J. Wolpe i A. Lazarus – zadaniem dowódcy jest pokonanie lęku w sytuacjach społecznych, co wpływa na jego skuteczność (Rajang, 2003, s. 123-139).

Zastanawiające jest, jaki poziom zachowań asertywnych prezentują dowódcy? A także czy poziom asertywności wpływa na skuteczność ich działania. Do tak sformułowanych problemów postawiono dwie hipotezy:

1. *Dowódcy prezentują wysoki stopień ogólnego poziomu zachowań asertywnych.*
2. *Wysoki stopień ogólnego poziomu zachowań asertywnych jest współzależny ze skutecznością działania.*

W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzone zostały badania obejmujące żołnierzy zawodowych – studentów Akademii Obrony Narodowej. Badaniem objęto grupę 79 oficerów młodszych i starszych przebywających na studiach i kursie w Akademii Obrony Narodowej.

Do badania poziomu zachowań asertywnych wykorzystano kwestionariusz KGPZA autorstwa J. Rajang w wersji zmodyfikowanej do warunków wojskowych przez K. Piórowskiego. Kwestionariusz ten pozwolił na określenie ogólnego poziomu zachowań asertywnych oraz poziomów poszczególnych typów tego zachowania. Do określenia skuteczności działania wykorzystano pięć czynników z Testu Przymiotnikowego ACL autorstwa H. G. Gough i A. B. Heliburn.

Wybór Testu ACL podyktowany był przyjętym założeniem, że na skuteczność działania dowódcy wpływ mają m. in. określone cechy osobowościowe. H. Murray określił je mianem „potrzeb”, które jednocześnie wiążą się z obserwowalnym zachowaniem. Murray stwierdził, że „potrzeba jest konstruktem, który reprezentuje pewną siłę [...] w regionie mózgu, siłę, która organizuje percepcję, apercpcję, myślenie, dążenia i działanie, w taki sposób, aby przekształcić w pewnym kierunku istniejącą, niezadowolającą sytuację” (Hall, Lindzey, 2002, s. 505). Potrzebę wywołują procesy wewnętrzne i zewnętrzne (presja czyli siła środowiskowa). „Tak więc potrzeba przejawia się tym, że prowadzi organizm do poszukiwania lub unikania spotkania z pewnymi rodzajami presji, a w razie ich napotkania – do zwracania uwagi i reagowania na nie [...]” (tamże). Dodatkowo na sprawność działania wpływ ma twórczość i inteligencja, opisana przez G. Walsh'a w skali oryginalności-inteligencji. Po przeanalizowaniu materiałów dotyczących poszczególnych czynników z testu przyjęto, że skuteczność działania dowódcy będzie można okre-

ślić na podstawie następujących czynników: Fav – liczba wybranych przymiotników pozytywnych, Ach – potrzeba osiągnięć, End – potrzeba wytrwałości, Ord – potrzeba porządku oraz A-4 – skala niskiej oryginalności, wysokiej inteligencji (por. Juros, Oleś, 1993). Szczegółowy opis wymienionych czynników znajduje się w instrukcji do Testu Przymiotnikowego ACL.

Analizę materiału badawczego dokonano w oparciu o program STATISTICA 5.0, stosując porównanie średnich wyników oraz korelację Pearsona.

### Wyniki badań

W celu weryfikacji hipotezy pierwszej – „Dowódcy prezentują wysoki poziom ogólnego poziomu zachowań asertywnych” – dokonano porównania średnich wyników poszczególnych rodzajów zachowań asertywnych (patrz tab.1). Wśród badanych żołnierzy najczęściej wybieranym rodzajem zachowań asertywnych było – celowe indywidualistyczne, rzadziej celowe kooperatywne a najrzadziej reaktywne. Taka konfiguracja wyników z pewnością miała wpływ na wynik ogólnego poziomu zachowań asertywnych, który w badanej próbie osiągnął wynik wysoki.

Tab. 1. Wyniki poszczególnych rodzajów zachowań asertywnych

Rodzaj zachowania	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe
AR	20,46	6,19
AI	23,89	5,18
AK	21,15	5,35
AS_OGÓLNY	65,51	5,83

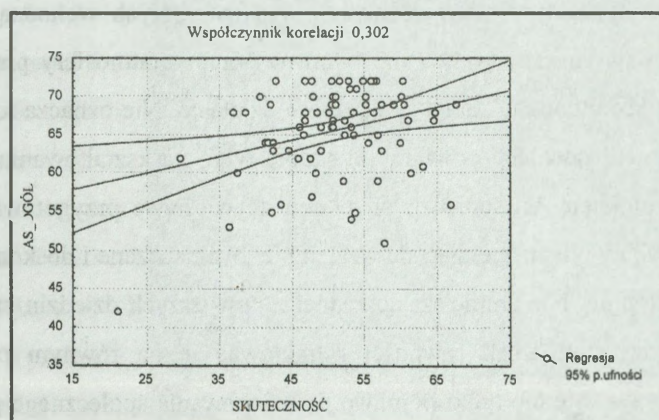
Średni ogólny poziom zachowań asertywnych w badanej grupie wyniósł 65,51, co oznacza, iż osiągnął poziom wysoki. Oznacza to, że dowódcy prezentują wysoki ogólny poziom zachowań asertywnych więc hipoteza pierwsza została potwierdzona.

Na podstawie uzyskanych wyników widać, że dowódcy – żołnierze zawodowi wykazują wysoki poziom zachowań asertywnych, którego głównym przejawem jest zachowanie celowe indywidualistyczne. Przyczyn uzyskania przez do-

wódców tego dominującego rodzaju zachowania można doszukiwać się w wielu aspektach pełnionej przez nich służby. Są oni dowódcami, którzy zwykle samodzielnie podejmują decyzje i wcielają je w życie poprzez podwładnych. Żołnierze ci będąc w uczelni wojskowej nauczeni zostali samodzielności, polegania na swojej wiedzy i doświadczeniu – jednym słowem ukształtowani jako odrębne indywidualności – i tak też teraz działają. W związku z tym prezentowanie zachowania asertywnego kooperatywnego, które możemy uznać za najbardziej dojrzałe, najbardziej aktywne i w największym stopniu uwzględniające perspektywę partnera interakcji, może nastęrczać dowódcom pewnych problemów.

Należy zwrócić uwagę, iż dowódcy najrzadziej przejawiają zachowania asertywne reaktywne, które są najprostszą formą tegoż zachowania, najmniej aktywną i w najmniejszym stopniu uwzględniającą perspektywę partnera interakcji, czyli najmniej dojrzałą.

W celu weryfikacji hipotezy drugiej, która brzmiała: „Wysoki stopień ogólnego poziomu zachowań asertywnych współwystępuje ze skutecznością działania” zastosowano korelację Pearsona. Współczynnik korelacji ogólnego poziomu zachowań asertywnych ze skutecznością działania wyniósł 0,302 (por. Wyk.1.), co świadczy, iż między tymi dwoma zmiennymi istnieje korelacja na poziomie umiarkowanym ( $p < 0,05$ ).



Rys. 4. Graficzny obraz korelacja ogólnego poziomu zachowań asertywnych i skuteczności działania.

Oznacza to, że wysoki poziom ogólnego poziomu zachowań asertywnych – w badanej grupie – koreluje ze skutecznością ich działania więc hipoteza druga została potwierdzona. Na podstawie takich wyników można stwierdzić, że ogólny poziom zachowań asertywnych w badanej grupie jest powiązany z skutecznością działania.

### **Wnioski**

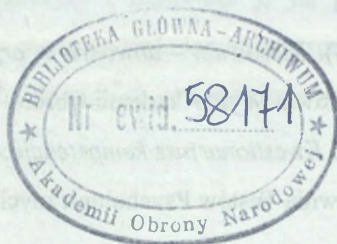
Konkludując rozważania na temat asertywności i skuteczności działania dowódcy można stwierdzić, że badana grupa oficerów charakteryzuje się wysokim ogólnym poziomem zachowań asertywnych. Dominującym rodzajem tego zachowań w grupie dowódców jest zachowanie asertywne celowe indywidualistyczne. Ponadto można stwierdzić, że **wysoki poziom zachowań asertywnych współwystępuje ze skutecznością działania dowódcy**. Potwierdzenia tego doszukaliśmy się zarówno w literaturze z zakresu zarządzania, dowodzenia czy psychologii, ale także w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych.

Dotychczas w naszej armii kwestie umiejętności społecznych (interpersonalnych) były odpychane na drugi plan, na rzecz umiejętności praktycznych i teoretycznych dotyczących posługiwania się sprzętem bojowym, znajomości regulaminów, danych taktyczno – technicznych sprzętu itp. Jak wynika z niniejszego tekstu umiejętności społeczne (interpersonalne), w skład których wchodzi zachowania asertywne mają znaczny wpływ nie tylko na poprawę atmosfery pracy dowódcy i jego pododdziału, ale także na skuteczność działania. Nie oznacza to oczywiście, że od tej chwili dowódcy powinni się skupić tylko na kształtowaniu właściwych zachowań, umiejętności społecznych pomijając właściwe przygotowanie merytoryczne. Powinny one uzupełniać się wzajemnie, być nauczane i doskonalone w jednakowym stopniu. Nie umniejszając żadnej z powyższych dziedzin proponuję postawić między nimi znak równości i traktować je na równym poziomie, co w efekcie przyniesie nie tylko poprawę funkcjonowania społecznego pododdziału, ale także wpłynie na poziom i skuteczność wykonywania zadań służbowych (działanie).

## BIBLIOGRAFIA:

1. Adamiec M., Kożusznik B. (2001). *Sztuka zarządzania sobą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Antoszkiewicz J. D. (1996). *Metody skutecznego zarządzania*. Warszawa: Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysłu „Orgmasz”.
3. Argyle M. (1991). *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PAN.
4. Cendrowski J., Szewczyk Z. (1984). *Wybrane zagadnienia podstaw dowodzenia, cz. III*. Warszawa: Wyd. Akademii Obrony Narodowej.
5. Czapliński J. (red.), (1996). *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*. Warszawa: Wyd. Jacek Santorski & Co.
6. Griffin R.W. (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. PWN.
7. Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E. (1997). *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Warszawa: Wyd. Prywatna Szkoła Handlowa.
8. Hall C. S., Lindzey G. (2002). *Teorie osobowości*. Warszawa: Wyd. PWN.
9. Juros A., Oleś P. (1993). *Struktura czynnikowa i skupienia Testu Przymiotnikowego ACL H. G. Gougha i A. B. Heilbruna*. W: J. Brzeziński, E. Hornowska (red.), *Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej*. Poznań.
10. Kieżun W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Kocięcka D. (red.), (1995). *Kształtowanie stosunków interpersonalnych w pododdziale*. Warszawa.
12. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (1995). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wyd. PWN.
13. Majewski T. (2003). *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*. Warszawa: Wyd. Akademii Obrony Narodowej.
14. Matczak A. (2001). *Kwestionariusz kompetencji społecznych. Podręcznik*. Warszawa: Wyd. Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

15. Moscovici S. (red.), (1998). *Psychologia społeczna w relacji ja – inni*. Warszawa: Wyd. Szkolne i Pedagogiczne.
16. Piórowski K. (2003). *Asertywność w środowisku wojskowym*. Nie opublikowana praca inżynierska, Toruń: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.
17. Piórowski K., Rajang J. (2005). *Asertywność w edukacji oficerów Wojska Polskiego*. Przegląd Wojsk Lądowych nr 4.
18. Rajang J. (2003). *Nowa perspektywa w badaniach nad asertywnością*. W: B. Kaja (red.), *Wspomaganie rozwoju. Psychostymulacja i psychokorekcja*. Bydgoszcz: Wyd. Akademii Bydgoskiej.
19. Rajang J. (2004). *Podmiotowe i sytuacyjne uwarunkowania kształtowania się zachowań asertywnych*. Nie opublikowana rozprawa doktorska. Poznań: Uniwersytet im. A. Mickiewicza.
20. Reber A. S. (red.), (2000). *Słownik psychologii*. Warszawa: Wyd. Naukowe Scholar.
21. Stewart J. (red.), (2000). *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*. Warszawa: PAN.





# Publikacje Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52  
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl

- J. Barcik – Akt terrorystyczny i jego sprawca w świetle prawa międzynarodowego i wewnętrznego – 18 zł
- R. Bartnik – Lotnictwo uderzeniowe. Zakres zastosowań i taktyka w działaniach bojowych – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji – 14 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- W. Chojnacki (red.) – Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI w. – 20 zł
- Z. Chojnacki – Lotnictwo marynarki wojennej – 20 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- R. Chrobak i in. – Wybrane aspekty organizowania i kierowania działaniami obronnymi – 23 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Czerstwo w stosunkach między
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przez
- J. Czaja – Stolica apostołów europejskiej – 15 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w of
- P. Daniluk – Radiostacje pola
- P. Daniluk – Łączność w pod
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania dla bezpieczeństwa wieku – 9 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Ws
- Dowodzenie lotnictwem sił p
- W. Drażczyk – Logistyka sił p
- Drzewiecki D. – Wybrane zag
- A. Fellner – Zautomatyzowa
- M. Flemming – Międzynarod
- P. Gawliczek, J. Pawłow
- M. Gąska – Kompetencje
- A. Glen - Kontrola przestrze
- A. Glen, W. Marud – Kont
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI
- J. Gotowała – Zarys historii lo
- P. Gómy – Elementy analizy de
- P. Górski – Zastosowania m
- J. Groskrejc – Antropologic

- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 17 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- M. Huzarski – Taktyka ogólna w wojskach lądowych – 21 zł
- Irak 2004. Ku normalności. Materiały z konferencji – 25 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jałoszyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa hab.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak – System łączności brygady – 18 zł
- J. Janczak – Środki dowodzenia – 14 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 15 zł
- T. Jemiolo (red.) – Broń masowego rażenia w świetle prawa międzynarodowego – 13 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 10 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Juncewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Juncewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł
- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kaćki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kaćki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kochański – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstwa – 20 zł
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa w działaniach taktycznych – 13 zł
- S. Kowalkowski – Zabezpieczenie inżynierijne działań taktycznych w terenie lesistym (lesistojeziornym) – 23 zł
- D. Kozerański – Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych w latach 1973-2003 – 26 zł
- D. Kozerański – Międzynarodowe operacje pokojowe. Planowanie, zadania, warunki i sposoby realizacji – 26 zł
- M. Koziański – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 9 zł
- M. Krč, J. Šelešovský, L. Ivánek – Ekonomiczne aspekty rozwoju produkcji zbrojeniowej Czechosłowacji i Republiki Czeskiej w latach 1918-2000 – 20 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręcikij – Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony – 40 zł

- J. Kręciak – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- K. Kubiak – Współczesne siły morskie – 36 zł
- K. Kubiak, A. Szulczewski – Porty morskie w aspekcie przeładunków wojskowych – 13 zł
- R. Kuriata – Dowodzenie Siłami powietrznymi – 40 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, M. Chojnacki – Planowanie użycia sił powietrznych – 16 zł
- Kurs specjalistyczny z obrony przed bronią masowego rażenia. Materiały pomocnicze – 35,50 zł
- Z. Lach, A. Łaszczuk – Geografia bezpieczeństwa – 48 zł
- M. Łokociejewski, W. Scheffs – Walka elektroniczna w operacjach i walce – 25 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynniki wojskowe w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- Z. Mączka – Prognozy a rzeczywistość rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce w latach 1992-2003 – 18 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 16 zł
- B. Michailuk – Broń biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- J. Michniak – Dowodzenie wojsk w teorii i praktyce – 16 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- A. Nowak – Zakożenia dla perspektywicznego systemu rozpoznania – 18 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2. Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł
- J. Nowak, E. Cieślak – Dowodzenia lotnictwem wojsk lądowych – 20 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperacyjnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność”. Materiały z konferencji naukowej – 25 zł
- J. Pawłowski – Broń masowego rażenia orężem terroryzmu – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- M. Petrykowski – Strategie rozwoju wybranych niskokosztowych linii lotniczych w Europie -
- J. Placzek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976-2000 – 20 zł
- J. Placzek – Gospodarka obronna Polski – 25 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920-2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- M. Polkowska – Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze oraz ich zastosowanie – zarys problematyki – 14 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 8 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- A. Radomyski – Obrona przeciwśmigłowcowa dywizji zmechanizowanej – 18 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł

- E. Radwan – Polityczne myślenie a moralność profesjonalisty wojskowego – 12 zł
- C. Rutkowski – Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom – 20 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- A. Skrabacz – Ratownictwo w III RP. Ogólna charakterystyka – 18 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- S. Smyk – Zabezpieczenie logistyczne batalionu w działaniach taktycznych – 15 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej – 17 zł
- J. Słowik – Pododdziały wsparcia dowodzenia w armiach wybranych państw – 16 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- G. Sobolewski Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- G. Sobolewski – Rola terenu zurbanizowanego we współczesnych operacjach – 23 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak, R. Kłodziński – Ekonomia przedsiębiorstwa – 18 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zasady i wymagania dowodzenia – 29,10 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda, N. Prusiński – Rola i zadania zespołu organizacji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady – 13 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej – 30 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- Sztuka wojenna we współczesnych konfliktach zbrojnych (praca zbiorowa) – 28 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 14 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Trudna stabilizacja. Materiały z konferencji – 30 zł
- Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wolejszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wolejszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wolejszo, Z. Fioła – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł
- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezerwa, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: (E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Proces dowodzenia w batalionie rozpoznawczym – 22 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł

- M. Wrzosek – Taktyczny system rozpoznania wojsk lądowych – 14 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zablocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1. Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zablocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zablocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---