



Grey Scale #13



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



cyf. 355.07

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA

ASG WP wewn. 4131/87

Egz. Nr. *1*

Płk mgr inż. Jan BEDNAROWSKI
Płk dypl. Kazimierz JARON

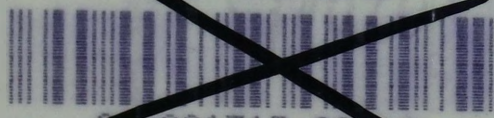
WYBRANE ZAGADNIENIA Z TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA (Kierowanie systemami działań zorganizowanych w wojsku)

SKRYPT

59674

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

5/1020



05-001312-0010

WARSZAWA

1987



Colour Chart #13



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA

ASG WP wewn. 4131/87

Egz. Nr.....

Płk mgr inż. Jan BEDNAROWSKI
Płk dypl. Kazimierz JARON

WYBRANE ZAGADNIENIA Z TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA (Kierowanie systemami działań zorganizowanych w wojsku)

SKRYPT

59674

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
5/1020



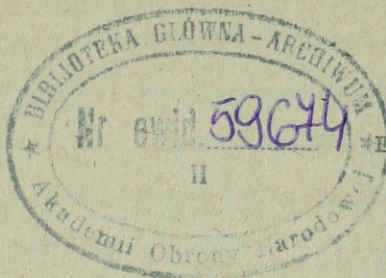
5-001312-00110

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

ASG WP wewn. 4131/87



płk mgr inż. Jan BEDNAROWSKI
płk dypl. Kazimierz JARON

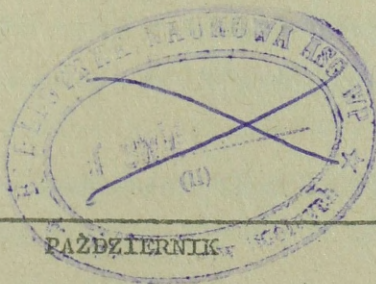
WYBRANE ZAGADNIENIA

Z TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

/kierowanie systemami działań zorganizowanych
w wojsku/

Skrypt

~~5/1020~~



WARSZAWA

PAŹDZIERNIK

1987 r.

1. ZNACZENIE /SPOSÒB ROZUMIENIA/ PODSTAWOWYCH POJEĆ ZWIĄZANYCH Z KIEROWANIEM

W końcu lat pięćdziesiątych zostały określone: przedmiot, działy i podstawy teoretyczne cybernetyki. Twórcą cybernetyki Norbert WIENER przedmiot tej nauki sformułował w następujący sposób: "cybernetyka czyli sterowanie i łączność w organizmach żywych i w maszynach". Z definicji tej nauki wynika, że cybernetyka jest nauką o łączności i sterowaniu, że zajmuje się dwoma procesami: procesem łączności i procesem sterowania.

1.1. Łączność

Łączność to przekazywanie informacji, to wzajemne komunikowanie się. Aby zaistniał proces łączności muszą wystąpić następujące elementy:

a/ układ wysyłający informacje, nazywany układem informującym /nadawca informacji/;

b/ układ odbierający informacje, nazywany układem informowanym /odbiorca informacji, adresat/;

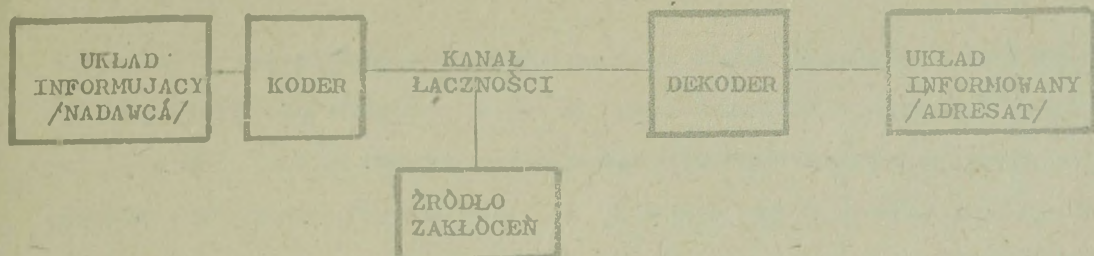
c/ kanał łączności - środowisko umożliwiające przekazywanie informacji z układu informującego do układu informowanego;

d/ układ kodujący /koder/, który dostosowuje przekazywane informacje do właściwości kanału łączności;

e/ układ dekodujący /dekoder/, który rozkodowuje przekazywane informacje i czyni je zrozumiałymi dla układu informowanego;

f/ źródło zakłóceń /szumy/, to co utrudnia bądź przeszkadza w przekazywaniu informacji między układami informującym a informowanym.

Proces łączności można przedstawić w sposób następujący:



Cybernetyka traktuje proces łączności bardzo szeroko, stara się ujawnić co jest wspólne we wszystkich procesach przekazywania informacji, bez względu na materialną stronę układów, między którymi zachodzi łączność.

Z cybernetycznego punktu widzenia układami informującymi i informowanymi mogą być układy: społeczne, techniczne bądź zwierzęce. Teoria organizacji i kierowania zakłada, że układem informującym /podmiotem kierującym/ może być tylko układ społeczny /jednosobowy bądź wielosobowy/, nie stawia natomiast żadnych ograniczeń w stosunku do układu informowanego /przedmiotu kierowanego/; wówczas mówimy o kierowaniu w szerszym tego słowa znaczeniu /szersze rozumienie terminu kierowanie/. Może również wystąpić kierowanie w węższym tego słowa znaczeniu /węższe rozumienie terminu kierowanie/. Będzie to wówczas kiedy układami informującym i informowanym będą układy społeczne.

Proces łączności /przekazywania informacji/ między układami społecznymi jest poprawny wtedy gdy:

- a/ adresat w całości i bez zniekształceń odbierze sygnały /znaki/ przekazane przez nadawcę /warunek techniczny/;
- b/ adresat przyporządkuje odebrany sygnał /znakom/ takie same znaczenie jakie nadał im nadawca /warunek logiczny/.

Jeżeli chociaż jeden z tych warunków nie jest spełniony, to nie można mówić o poprawnym procesie łączności. Pierwszy z warunków nie jest często spełniany na skutek działania czynników zakłócających o charakterze fizycznym, które mogą spowodować to, że adresat

odbierze bądź tylko część z przekazanych znaków, bądź odbierze te znaki w formie zniekształconej. Drugi z warunków nie jest spełniany wtedy, kiedy adresat w całości i bez zniekształceń odbierze znaki przekazane przez nadawcę, ale przyporządkuje im inne znaczenie różniące się od tego, jakie przyporządkował im nadawca. Wówczas dochodzi do nieporozumienia między nadawcą a odbiorcą informacji. Blizsza analiza procesu łączności z logicznego punktu widzenia wykazuje, że przyczyną nieporozumień jest język, który został ukształtowany żywiołowo i w związku z tym kryje w sobie wiele niebezpieczeństw, o których warto wiedzieć przy kierowaniu /dowodzeniu, zarządzaniu/ ludźmi i których warto unikać.

Problematyką tą zajmuje się logika omawiając błędy lub wady, jakie mogą wystąpić przy słownym formułowaniu myśli. Tych, którzy szczerze chcą zapoznać się z problematyką błędów logicznych oraz sposobami ich unikania, odsyłamy do dowolnego podręcznika z logiki, np. "Logika Praktyczna" - Zygmunt Ziemiński - PWN, Warszawa 1969 r.

1.2. Sterowanie

Sterowanie jest to działanie mające na celu uzyskanie zamierzonych zmian w sytuacji.

Cybernetyka wyróżnia trzy zasadnicze obszary sterowania:

a/ sterowanie układami maszyn, procesami wytwórczymi, procesami zachodzącymi w wyniku celowego oddziaływania człowieka na materię;

b/sterowanie zorganizowanymi działaniami zespołów ludzkich wykonujących konkretne zadania, np. mogą to być oddziały bądź związki taktyczne prowadzące określone działania;

c/ sterowanie procesami zachodzącymi w żywych organizmach; mogą to być regulujące procesy fizjologiczne, biochemiczne i biofizyczne, które włączy się z działalnością życiową organizmów.

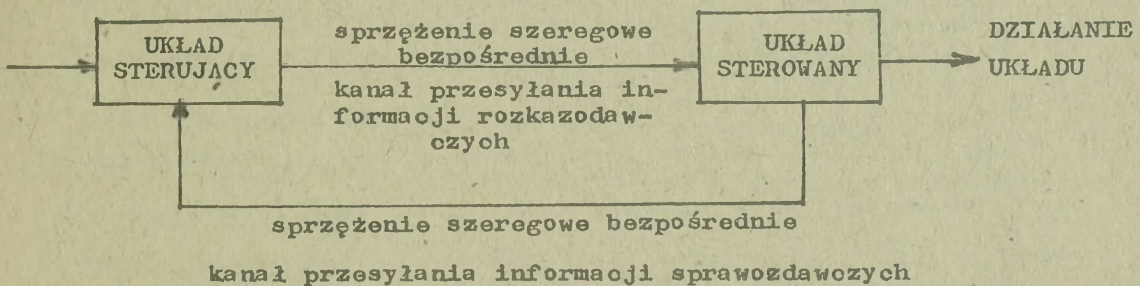
Aby zaistniał proces sterowania muszą występować następujące elementy:

a/ układ sterujący - może to być układ społeczny, techniczny bądź zwierzęcy;

b/ układ sterowany - może to być układ społeczny, techniczny bądź zwierzęcy;

c/ sprzężenie zwrotne między tymi układami.

Sformalizowany układ sterowania można przedstawić za pomocą następującego schematu:



Sterowanie rozpoczyna się od zebrania informacji sytuacyjnych, które układ sterujący - po nadaniu im postaci umożliwiającej przekazanie kanałem łączności - przesyła do układu sterowanego. Informacje te wyznaczają działanie układu sterowanego. Układ sterowany przesyła układowi sterującemu informacje o charakterze sprawozdawczym, o stanie układu, o przebiegu i warunkach działania. Informacje sprawozdawcze po przetworzeniu stanowią podstawę do przekazania układowi sterowanemu kolejnych informacji sprawozdawczych.

W tym rozumieniu sterowanie jest procesem informacyjnym, polegającym na zbieraniu, przetwarzaniu, przechowywaniu i przekazywaniu informacji charakterystycznych dla danej postaci sterowania.

W procesie sterowania szczególne znaczenie odgrywa sprzężenie zwrotne, dzięki któremu można dostosowywać rozkazy sterowania do konkretnej sytuacji, w jakiej działa cały układ.

1.3. Istota i podstawowe formy kierowania oraz źródła władzy organizacyjnej

Kierowanie jest jednym z podstawowych pojęć teorii organizacji i kierowania. Było ono wielokrotnie redefiniowane. Obecnie można spotkać wiele definicji tego pojęcia. Oto przykłady niektórych definicji:

1. "Przez kierowanie ludźmi rozumiemy w organizacji formalnej działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje".^{1/}

2. "Kierowanie to takie oddziaływanie na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś lub czegoś zachowanie zgodnie z wolą kierującego".^{2/}

Obie definicje zostały sformułowane w czasie kształtowania się teorii organizacji i kierowania w warunkach przedsojalistycznych, gdzie podział na kierujących /przełożonych/ i kierowanych /podwładnych/ wynikał z podziału klasowego, a nie ze społecznego podziału pracy.

Eksponowanie w definicji pierwszej celu podmiotu kierującego może w pewnych sytuacjach wpłynąć ujemnie na proces kierowania. Jest to możliwe wówczas, gdy kierownik /dowódca, komendant, szef/ przejawia w praktyce:

a/ niewłaściwy stosunek do ustalania oraz realizacji celów i zadań ważnych ze społecznego punktu widzenia;

b/ karierowiczostwo, dostosowując pracę własną i swoich podwładnych do osobistych celów;

1/ J.Zioleniewski: Organizacja i zarządzanie, PWN Warszawa 1969 s. 451.

2/ J.Kurnal: Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1969, s.364.

o/ asekurantwo przed podejmowaniem decyzji społecznie wartościowych, ale wymagających pewnego ryzyka;

d/ autokratyzm oraz nieumiejętność kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich;

e/ negatywne skłonności, cechy i nawyki.

W takich przypadkach kierowanie "zgodne z celami kierującego, jeżeli nie jest powiedziane, że te cele są społecznie akceptowane, musi być uważane za nadużywanie prerogatyw, płynących z zajmowanego stanowiska, a więc za działalność nie kierowniczą, lecz przestępczą".^{1/}

W definicji drugiej eksponowana jest wola kierownika, która bardzo często, np. gdy kierownik przejawia tendencje autokratyczne, może mieć postać samowoli społecznie dezaprobowanej. Szczególnie z tego względu definicja ta nie odpowiada praktyce organizatorskiej ustroju socjalistycznego.

Autorzy opracowań z zakresu socjalistycznej teorii organizacji i kierowania wskazują na pewne właściwości kierowania w warunkach ustroju socjalistycznego. Podkreślają, że kierowanie w ustroju socjalistycznym jest służbą społeczną, a nie działalnością zabezpieczającą interesy osobiste i powinno być nastawione na realizację celów wartościowych w sensie społecznym oraz społecznie akceptowanych.

W konsekwencji zaproponowano następujące definicje kierowania:

1. "Przez kierowanie ludźmi rozumiemy działanie zmierzające do powodowania działania innych ludzi zgodnie z etyką oraz celami zatrudniającej ich instytucji".^{2/}

1/ S.Kowalewski: Socjalistyczna teoria organizacji, PWE, Warszawa 1977, s. 31.

2/ S.Kowalewski: Przełożony - podwładny, PWE, Warszawa 1979, s. 35.

2. "Kierowanie to powodowanie przez kompetentny układ /podmiot/ kierujący takiego zachowania danego układu /przedmiotu/ kierowanego, jakie prowadzi - w ramach ustalonej struktury organizacyjnej oraz obowiązującego porządku prawnego i moralnego - do realizacji celów i zadań społecznie akceptowanych."^{1/}

3. Kierowanie to tyle, co powodowanie przez kompetentny podmiot kierujący /układ sterujący/, aby podporządkowany mu przedmiot kierowania /układ sterowany/ zachowywał się w sposób umożliwiający realizację celów ustalonych zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym, etycznym bądź moralnym.^{2/}

Nie są to definicje ostateczne i idealne. Będą one funkcjonować tak długo, dopóki socjalistyczna teoria organizacji nie sformułuje lepszych.

Dokonyamy krótkiej analizy tej trzeciej definicji i scharakteryzujemy występujące w niej terminy.

Powodowanie to oddziaływanie na kierowanych /podwładnych/ za pomocą: dyrektyw, rozkazów, nakazów, zarządzeń, poleceń, komend itp. w celu zmuszenia ich do określonych działań oraz zapewnienie warunków niezbędnych do rozwijania ich inicjatywy, pomysłowości, samodzielności i twórczego postępowania.

Podmiot kierujący /układ sterujący/ to układ społeczny jednoosobowy bądź zespół. W wojsku preferowane są jednoosobowe podmioty kierujące /organa dowodzenia/.

Przedmiot kierowania /układ sterowany/ to układ społeczny, techniczny bądź zwierzęcy.

Zachowanie podmiotu kierującego może przejawiać się w działaniu, bądź też we wstrzymywaniu się od określonych działań, za pomocą których możemy realizować określone cele.

1/ M. Respondek: Metodologiczne problemy kierowania, wyd. ASG 1984r., S/889 s. 8.

2/ Definicja podana w czasie zajęć z teorii organizacji i kierowania w ASG.

Cele realizowane w procesie kierowania muszą być zgodne z obowiązującym porządkiem prawnym, muszą być społecznie akceptowane, społecznie użyteczne.

Z analizy definicji wynika, że przedmiotem kierowania mogą być układy: społeczne, techniczne bądź zwierzęce. Ze względu na różnorodność układów kierowanych wyróżniamy: kierowanie w szerszym tego słowa znaczeniu /szersze rozumienie kierowania/, kierowanie w węższym tego słowa znaczeniu /węższe rozumienie kierowania/ oraz samokierowanie.

Kierowanie w szerszym tego słowa znaczeniu występuje wtedy, kiedy nie ma żadnych ograniczeń w stosunku do przedmiotu kierowania /układu kierowanego/. Przedmiotem kierowania może być jakikolwiek układ zorganizowany, a więc społeczny, techniczny bądź zwierzęcy.

Kierowanie w węższym znaczeniu występuje wtedy, kiedy przedmiotem kierowania /układem kierowanym/ jest społeczny układ zorganizowany.

Z określeń tych wynika, że termin "kierowanie w węższym znaczeniu" jest zakresowo podrzędny terminowi "kierowanie w szerszym znaczeniu".

Samokierowanie występuje wtedy, kiedy podmiot kierujący kieruje własnym zachowaniem.

W opracowaniu tym omówione zostaną niektóre problemy kierowania układami społecznymi, a więc kierowania w węższym znaczeniu.

Kierowanie społecznymi układami zorganizowanymi - w wojsku dowodzenie i zarządzanie pododdziałami, oddziałami bądź związkami taktycznymi czy operacyjnymi - jako najwyżej zorganizowana postać kierowania nie jest jednolite ponieważ społeczne układy różnią się między sobą: strukturą, realizowanymi celami i zadaniami, przeznaczeniem, stopniem zorganizowania i sformalizowania oraz usytuowa-

niem czasowo-przestrzennym. Uwzględniając wyżej wymienione różnice /kryteria/ wyróżniamy następujące formy kierowania układami społecznymi /dotyczy to również układów wojskowych/: kierowanie społeczno-polityczne, rządzenie, zarządzanie, dowodzenie, egzekwowanie rozszczeń, doradzanie, wymuszanie.

Kierowanie społeczno-polityczne jest to forma kierowania polegająca na wytyczaniu zasadniczych kierunków rozwoju społecznego, politycznego, ideologicznego, gospodarczego i kulturalnego kraju. Ta forma kierowania stosowana jest przez partie polityczne, a w wojsku przez organy partyjno-polityczne.

Rządzenie jest to podstawowa forma kierowania stosowana w obszarze działalności organów władzy państwowej, takich jak: Sejm PRL, Rada Państwa, rady narodowe wszystkich szczebli. Istotną cechą wszystkich organów, które stosują tę formę kierowania jest uchwalanie różnego rodzaju aktów normatywnych /ustaw, dekretów/.

Zarządzanie jest to podstawowa forma kierowania stosowana przede wszystkim w obszarze działalności organów administracji państwowej, gospodarczej, wojskowej, takich jak: ministrów, wojewodów, naczelników miast i gmin oraz szefów służb w wojsku^{1/}. W warunkach ustroju socjalistycznego zarządzają te organy, które na mocy upoważnienia otrzymanego od państwa zajmują określone pozycje kierownicze w strukturze organizacyjnej i wykonują w imieniu państwa władzę organizacyjną.

Jest to najbardziej powszechna forma kierowania społecznymi układami zorganizowanymi.

Dowodzenie jest to podstawowa forma kierowania stosowana przede wszystkim w obszarze działalności organów kierujących układami zorganizowanymi w wojsku.

1/ Podstawowe formy kierowania stosowane w wojsku /dowodzenie i zarządzanie/ zostaną omówione w punkcie 4.1. tego rozdziału.

Egzekwowanie roszczeń jest to podstawowa forma kierowania stosowana w działalności cywilnych oraz wojskowych organów wymiaru sprawiedliwości.

Doradzanie jest to podstawowa forma kierowania stosowana przez specjalistów /osoby funkcyjne w sztabach, adwokatów, radców prawnych, lekarzy, rzeczoznawców/ w stosunku do osób akceptujących otrzymane rady.

Kierownik /dowódca, komendant, szef/ jest często uprawniony do korzystania z kilku podstawowych form kierowania. Wówczas powinien wybrać taką formę, która w danych warunkach, według jego oceny, będzie najskuteczniejsza.

Aby kierować ludźmi trzeba mieć nad nimi władzę, czyli uprawnienia, na podstawie których można powodować ich określone zachowanie. Ponieważ władza ta dotyczy społecznych działań zorganizowanych, nazywana jest władzą organizacyjną.

Historycznie ukształtowały się następujące źródła władzy organizacyjnej, które można zidentyfikować we współczesnych zorganizowanych działaniach społecznych. Oto ważniejsze z nich.

1. Charyzmat - polega na uznawaniu władzy danej osoby na podstawie przekonania o nadprzyrodzonym jej pochodzeniu. Władza oparta jest całkowicie na osobistym oddaniu podwładnych dla przywódcy, obdarzonego niezwykłymi cechami /pomazaniec boży, syn słońca, czarownik, bohater, wyjątkowy przywódca/.

2. Tradycja - władza oparta jest na nienaruszalnych zwyczajach. Członkowie organizacji są lojalni wobec osób wykonujących tradycyjnie władzę. Przykładem władzy opartej na tradycji może być: władza starszych, patriarchy. Tradycja jako źródło władzy jest szczególnie silna w niektórych kulturach, np. brytyjskiej, gdzie pozycje kierownicze wywodzą się z tradycji rodzinnej czy środowiskowej.

3. Przemoc fizyczna - to najbardziej prymitywne źródło władzy organizacyjnej. Stosowana przez jednego człowieka w stosunku do innego człowieka lub innych ludzi. Polega ona bądź na używaniu siły fizycznej bądź tylko na groźbie jej użycia.

4. Prawo własności jednego człowieka do innego człowieka lub ludzi. Człowiek posiadający takie prawo może powodować dowolne zachowanie człowieka lub ludzi będących jego własnością.

5. Prawo własności rzeczy martwych służących i potrzebnych innym ludziom do zaspokojenia ich potrzeb. Człowiek, który jest właścicielem przedmiotów martwych będących albo środkami wytwarzania albo środkami spożycia, zdobywa władzę organizacyjną nad ludźmi, którzy tych przedmiotów nie posiadają, a potrzebują ich do zaspokojenia swych potrzeb, dzięki temu może kierować zachowaniem tych ludzi.

6. Hierarchia organizacyjna. Ludzie, którzy znaleźli się na wyższych szczeblach drabiny organizacyjnej /w wyniku tworzenia całości zorganizowanej/, zdobywają władzę nad ludźmi usytuowanymi na niższych szczeblach hierarchii, a tym samym uzyskują możliwość kierowania ludźmi.

7. Kwalifikacje człowieka. Człowiek posiadający określone kwalifikacje zdobywa uznanie innych ludzi, którzy są gotowi w zakresie posiadanej przez niego wiedzy podporządkować mu się i wykonywać jego polecenia. Dzięki temu człowiek ten zdobywa nad nimi władzę organizacyjną w zakresie swych kwalifikacji i w tym zakresie może nimi kierować.

8. Uczucia. Są to uczucia sympatii, przyjaźni, miłości, zaufania. Ludzie żywiący do drugich ludzi uczucia tego rodzaju, poddają się dobrowolnie ich kierowaniu, a ci ostatni wykorzystują je do kierowania nimi.

Podstawowym źródłem władzy w warunkach ustroju socjalistycznej

go jest mianowanie /wyznaczanie, wybór/ na stanowisko służbowe, w którym mieści się również delegowanie uprawnień do dysponowania społecznymi środkami produkcji, a ponadto zobowiązuje mianowanego /wyznaczonego, wybranego/ do spełnienia oczekiwań przełożonych i podwładnych, którymi kieruje.

To podstawowe źródło władzy organizacyjnej musi być wzmacniane rzeczywistym autorytetem osobistym i zawodowym, autorytetem organizatorskim, zaufaniem i uczuciem.

1.4. Dowodzenie i zarządzanie jako formy kierowania w Siłach Zbrojnych

Dowodzenie i zarządzanie to dwie formy kierowania stosowanego w wojsku, które są sprawowane jednoosobowo i różnią się zakresem władzy.

Dowodzenie jest podstawową formą kierowania. Opiera się na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych wojsk.

Władzę tę sprawują dowódcy w stosunku do wszystkich podległych im żołnierzy oraz inne osoby zajmujące kierownicze stanowiska, ale tylko w odniesieniu do bezpośrednio podległych im komórek organizacyjnych danego szczebla kierowania.

Zarządzanie jest pomocniczą formą kierowania. Opiera się na uprawnieniu do kształtowania niektórych elementów gotowości bojowej wojsk lub tylko ich części składowych w odniesieniu do wojsk podległych danemu szczeblowi kierowania.

Władzę tę sprawują zastępcy dowódców, szefowie komórek organizacyjnych sztabu, dowódcy /szefowie/ rodzajów wojsk i służb oraz inne osoby funkcyjne na kierowniczych stanowiskach, wchodzących w skład danego organu kierowania, ale tylko w ramach podległej im specjalności wojskowej.

Celem dowodzenia jest wszechstronne przygotowanie wojsk do działań oraz kierowanie nimi podczas wykonywania zadań bojowych.

Celem zarządzania jest przygotowanie wojsk do działań zgodnie z zamiarem dowódcy i zabezpieczenie należytego ich użycia w działaniach bojowych.

2. PODSTAWOWE SPOSOBY ROZUMIENIA WYRAŻENIA "KIEROWANIE UKŁADAMI SPOŁECZNYMI"

Wyrażenie "kierowanie układami społecznymi" jest wieloznaczne. Może być rozumiane jako:

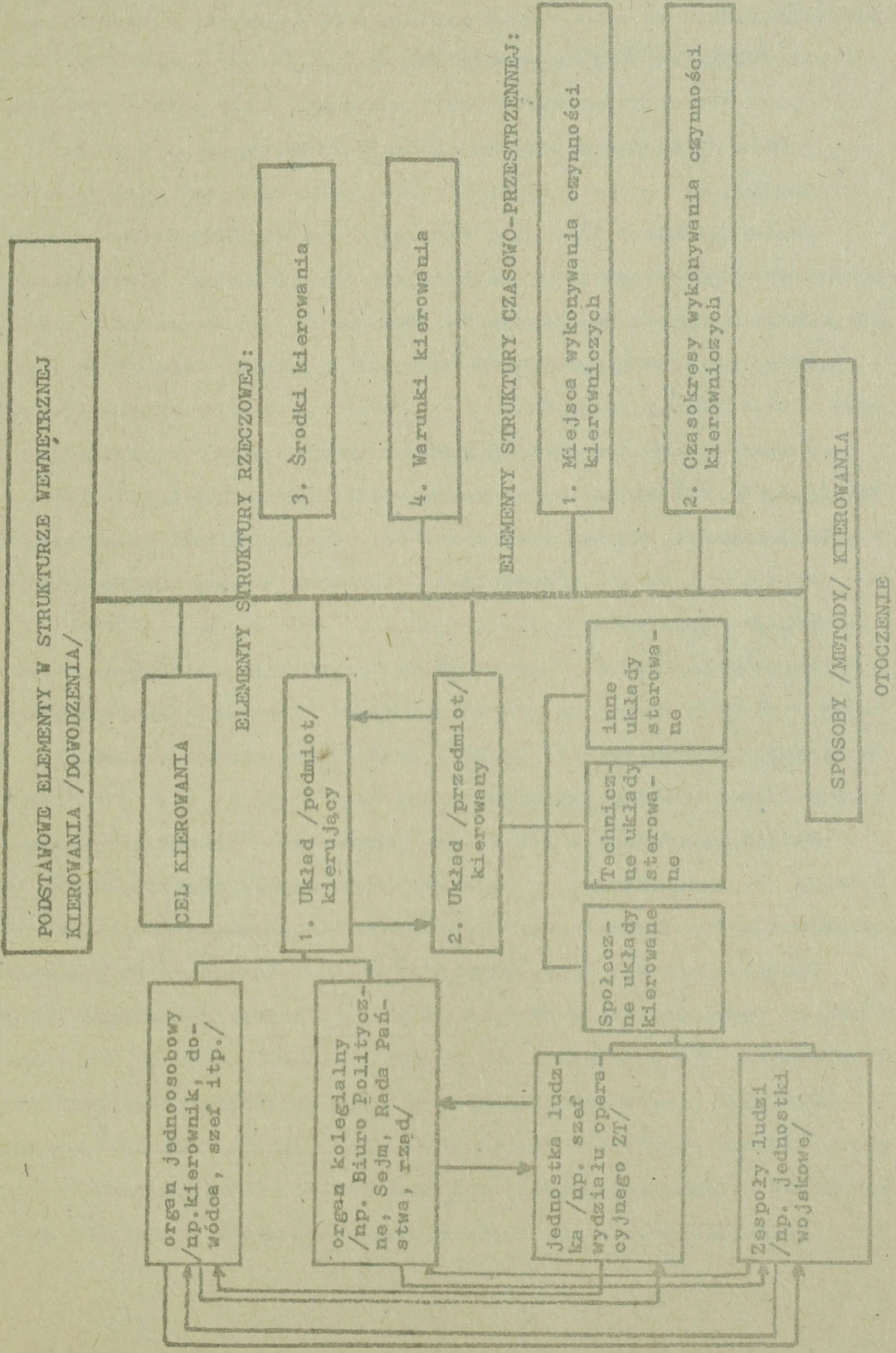
- a/ szczególny przypadek działania zorganizowanego;
- b/ zespół podstawowych i pochodnych funkcji kierowania;
- c/ zespół technik kierowniczego oddziaływania na ludzi utrwalających się w określonym stylu kierowania;
- d/ ciągły proces podejmowania decyzji kierowniczych /dowódczych/

Który z tych podstawowych sposobów rozumienia wyrażenia "kierowanie układami społecznymi" jest dominujący? Na to pytanie nie można dać jednoznacznej odpowiedzi. Trzeba brać pod uwagę wszystkie łącznie. Tylko czasami da się preferować któryś z nich.

2.1. Kierowanie jako szczególny przypadek działania zorganizowanego

Kierowanie tak jak każde działanie zorganizowane składa się z: celu, struktury rzeczowej, struktury czasowo-przestrzennej, sposobów /metod/ kierowania oraz sprzężeń łączących wymienione elementy, co zostało zilustrowane na rysunku 1.

Cel kierowania /dowodzenia, zarządzania/ jest to przyszły układ rzeczy lub zdarzeń przewidywany w świadomości działającego /dowódcy, komendanta, szefa/ w taki sposób, że dla jego osiągnięcia podejmuje on /lub gotów jest podjąć/ działanie.



Rys.1. Kierowanie jako szczególny przypadek działania zorganizowanego

W każdym działaniu odgrywa on najważniejszą rolę, ponieważ wszystkie pozostałe elementy działania zorganizowanego oraz metody powinny być dobierane i łączone w taki sposób, który pozwoli w maksymalnym stopniu zrealizować sformułowany cel.

Struktura rzeczowa kierowania obejmuje: układ /podmiot/ kierujący, układ /przedmiot/ kierowany, środki kierowania i warunki kierowania.

Układ /podmiot/ kierujący może być organem jednoosobowym bądź wieloosobowym /kolegialnym lub kolektywnym/. W wojsku preferowane są jednoosobowe organa kierowania /dowodzenia, zarządzania/.

Układ /przedmiot/ kierowany może być organem jednoosobowym bądź wieloosobowym /zespołem/.

Środki kierowania są to wszelkie środki /przedmioty/, które umożliwiają realizację zamierzonego celu kierowania, takie jak: środki łączności, środki zdobywania informacji, środki przetwarzania informacji, środki utrwalania informacji, środki transportowe np. wozy dowódczo-sztabowe.

Warunki kierowania jest to zbiór wszystkich okoliczności, które wywierają wpływ na działanie organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Mogą to być: warunki polityczne, społeczne, ekonomiczne, demograficzne, garnizonowe, polowe itp.

Struktura czasowo-przestrzenna kierowania /dowodzenia, zarządzania/ obejmuje miejsca i czasokresy wykonywania poszczególnych czynności dotyczących kierowania /dowodzenia, zarządzania/.

Sposoby /metody/ kierowania to takie oddziaływanie na podwładnych, aby podwładni realizowali sprawnie postawione przed nimi cele i zadania.

Ważnym i niezbędnym elementem każdego działania zorganizowanego /dotyczy to również kierowania/ są sprzężenia /więzi/. Najważniejszymi z nich są: sprzężenia hierarchiczne, funkcyjne, sztabowe, partyjno-polityczne, informacyjne, techniczne i zasileniowe.

łączą one elementy działania zorganizowanego w czasie przygotowania, realizacji i kontroli działania.

2.2. Kierowanie jako zespół podstawowych i pochodnych funkcji kierowania

Termin "funkcja" jest używany w wielu naukach, np. w logice, matematyce, fizyce, psychologii, socjologii, teorii organizacji i kierowania w różnych znaczeniach.

W teorii organizacji i kierowania pod nazwą "funkcja" rozumiemy wyodrębniony w danej organizacji pod określonym względem zespół typowych powtarzających się przedsięwzięć lub czynności skierowanych na osiągnięcie ustalonego celu.

Prekursorem kierowania rozumianego jako zespół podstawowych i pochodnych funkcji kierowania był Fayol. Jako pierwszy wyszczególnił następujące funkcje kierowania: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie.

Współcześnie wyróżnia się podstawowe i pochodne funkcje kierowania. Do podstawowych zaliczane są funkcje: planowanie, organizowanie, pobudzanie /motywowanie/ i kontrolowanie.

Istnieje również pogląd, że funkcje kierowania nie mogą być traktowane jako immanentnie występujące tylko w czynnościach kierowniczych. Każde - nawet indywidualne - działanie zorganizowane musi bowiem obejmować zarówno planowanie, jak i organizowanie. Motywowanie jest również konieczne do podjęcia indywidualnego działania. Wykonanie czegoś zawsze jest przedmiotem samokontroli czy kontroli kogoś z zewnątrz. W ten sposób funkcje kierowania są funkcjami każdej działalności zorganizowanej. Niemniej dla celów porządkujących zagadnienie działalności kierowniczej, wyodrębnienie wyżej wymienionych funkcji jest celowe.

Znane są również i inne podziały funkcji kierowania. W warunkach ustroju socjalistycznego wyróżnia się następujące funkcje

kierowania:

1. funkcja kierownika organizatora;
2. funkcja merytoryczna;
3. funkcja opiekuńcza i wychowawcza.

Ogólna charakterystyka podstawowych funkcji kierowania:

1. realizują je wszyscy kierownicy /dowódcy, komendanci, szefowie/ danej hierarchii organizacyjnej, lecz w różnych rozmiarach; na wyższych szczeblach szerszy zakres mają funkcje planowania i organizowania, a na niższych szczeblach funkcje pobudzania /motywowania/ i kontroli oraz odwrotnie;

2. każda z tych funkcji obejmuje swym zakresem wyłącznie czynności kierownicze, które są realizowane na poszczególnych stanowiskach kierowniczych;

3. im wyższy szczebel hierarchiczny, tym bardziej tworzy charakter mają czynności kierownicze realizowane w ramach tych funkcji, a im niższy szczebel, tym bardziej zrutynizowany jest charakter wykonywanych czynności;

4. w skład czynności realizowanych w ramach poszczególnych funkcji wchodzi czynności koordynujące, których nie wolno pomijać; im wyższy szczebel hierarchiczny, tym rola czynności koordynujących jest większa;

5. czynności składowe poszczególnych funkcji stanowią modelowe ich ujęcie; w praktyce nie muszą być realizowane w podanej kolejności, lecz mogą się dialektycznie przeplatać;

6. funkcji tych nie można pomijać, ignorować, czy też niedoceniać.

FUNKCJA PLANOWANIA polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz na sformułowaniu celów i zadań dostosowanych do tego układu. Planowanie jest więc spojrzeniem w przyszłość dla rozpoznania warunków i zbudowania odpowiedniej struktury działania, którym ma się kierować. Planowania jako funkcji kierowania nie należy utożsamiać z czynnościami planistycznymi, wykonywanymi przez odpowiedni aparat planistyczny, dla którego planowanie kierownicze jest niezbędnym elementem.

Funkcja planowania może obejmować swym zakresem przede wszystkim także czynności kierownicze jak:

1. formułowanie jasnych i realnych celów działania w oparciu o:
 - analizę przeszłości i aktualnej sytuacji;
 - prognozę przyszłych stanów;
2. przewidywanie przyszłego układu /struktury/ warunków oraz sił i środków niezbędnych do osiągnięcia celu;
3. sformułowanie w oparciu o powyższe analizy stanowczego, odpowiednio szczegółowego, konkretnego oraz komunikatywnego zamiaru działań;
4. opracowanie myślowego, a następnie tekstualnego modelu działań, stanowiącego między innymi podstawę do pracy wszystkich organów planistycznych;
5. podejmowanie decyzji planistycznych kierowanych do podwładnych w okresie preparacji /wszechstronnego przygotowania/ działań;
6. koncepcja lub ustalenie stosownej - ze względu na określone cele, warunki i dysponowane zasoby - formy organizacyjnej działania;
7. przyjęcie określonego kryterium /kryteriów/ oceny wariantów działania;
8. analiza dopuszczalnych wariantów działania;
9. wybór wariantu zadowalającego /optymalnego/;
10. stałe koordynowanie czynności wykonywanych przez wszystkie organy planistyczne.

Rezultaty twórczej pracy myślowej w zakresie planowania znajdują wyraz w planach, szkicach, tabelach, mapach itp., dlatego też każdy kierownik /dowódca, komendant, szef/ powinien zwrócić szczególną uwagę na wzajemne powiązanie takich czynności, jak:

cel → zamiar → model → plan, które są ideową podstawą organizacji działań.

Istotną rolę w procesie planowania odgrywa sztab, który jako podstawowy organ dowodzenia konkretyzuje ustalone cele i zadania, przedstawia informacje o możliwych wariantach działania, bierze udział w ich analizowaniu i wyborze wariantu - przygotowuje odpowiednie propozycje w tym zakresie, proponuje wraz z uzasadnieniem model ustalonej formy działania.

FUNKCJA ORGANIZOWANIA polega na ustaleniu części potrzebnych do zbudowania danego działania całościowego, a następnie na celowym doborze i łączeniu tych części w zorganizowaną całość, która ma być kierowana.

Funkcja organizowania może obejmować swym zakresem przede wszystkim takie czynności kierownicze, jak:

1. zapewnienie warunków umożliwiających urzeczywistnienie ustalonej formy organizacyjnej zgodnie z prakseologicznymi zasadami sprawnego działania;
2. pozyskanie rzeczowych, czasowo-przestrzennych i energetycznych zasobów, niezbędnych do zbudowania danej - posiadającej prawidłową strukturę - całości organizacyjnej działania zespołowego;
3. celowe dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w jedną zwartą i spójną całość organizacyjną odpowiednio usytuowaną w czasie i w przestrzeni;
4. tworzenie struktury organizacyjnej działania, która ma być przedmiotem kierowania;
5. stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalenie za-

kresów ich obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności i sankcji organizacyjnych;

6. tworzenie systemu kierowania /dowodzenia, zarządzania/, a zwłaszcza ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych /służbowych, funkcjonalnych, sztabowych, informacyjnych, zasileniowych/ oraz ustalenie formalnej i rzeczywistej rozpiętości kierowania;

7. stałe koordynowanie, integrowanie, harmonizowanie, aktywizowanie lub kumulowanie czynności bezpośrednich podwładnych oraz organizowanie współdziałania wszystkich części składowych utworzonej całości organizacyjnej;

8. podtrzymywanie prawidłowego funkcjonowania całej instytucji za pośrednictwem odpowiednich rozkazów, zarządzeń, poleceń itp. oraz poprzez właściwe zabezpieczenie działań.

W siłach zbrojnych zwraca się szczególną uwagę na funkcję organizowania, wynika to między innymi stąd, że organa dowodzenia powinny zapewnić: sprawne przygotowanie i wykonanie uderzeń na nieprzyjaciela; skuteczne użycie wszystkich rodzajów uzbrojenia, uchwycenie i utrzymanie inicjatywy, dużą manewrowość wojsk, a także wykonanie przedsięwzięć koniecznych do obrony wojsk przed bronią masowego rażenia oraz do szybkiego przywrócenia ich zdolności bojowej.

FUNKCJA POBUDZANIA polega na powodowaniu, aby części całości organizacyjnej przyczyniły się - każda we właściwy sobie sposób - do osiągnięcia celów tej organizacji. Pobudzanie odnosi się do ludzi, ale przez nich dotyczy również rzeczy, którymi się posługują oraz działań, w których uczestniczą.

Funkcja pobudzania polega na stwarzaniu osobom, którymi się kieruje, określonych bodźców do działań pożądaných przez kierującego, a więc bodźców zmierzających do wykonywania zadań postawionych kierowanym przez kierującego. Bodźce te mogą być najrozmaitszego rodzaju. Dobór i zastosowanie bodźców stanowią treść kierowniczej

funkcji pobudzania.

Współczesny kierownik /dowódca, komendant, szef/ powinien korzystać z bogatego repertuaru środków i sposobów oddziaływania na podwładnych. Mogą to być: rozkazy, polecenia, zalecenia, rady, wskazówki, perswazje, zachęty moralne bądź materialne itp., które umożliwiają wszechstronne oddziaływanie na kierowanych /podwładnych/.

Wobec tego współczesny kierownik /dowódca, komendant, szef/ powinien dobrze znać swoich podwładnych, a zwłaszcza: ich cechy osobowe, możliwości i potrzeby. Dobra orientacja w tym zakresie ma poważne znaczenie dla właściwego dostosowania poszczególnych bodźców do określonych potrzeb kierowanych.

Techniki oddziaływania kierownika na kierowanych zostaną szczegółowo przedstawione w demokratycznym stylu kierowania.

FUNKCJA KONTROLOWANIA polega na porównaniu rzeczywistego przebiegu działań i uzyskanych wyników z zamierzonym planem realizacji i wzorcem oczekiwanego efektu końcowego. Na podstawie tych porównań odbywa się korygowanie odpowiednich elementów strukturalnych /sposobów postępowania ludzi, wykorzystania środków, poprawy warunków, zmiany czasu i przestrzeni/. Wnioski z kontroli służą do usprawnienia takich samych lub podobnych działań podejmowanych w przyszłości.

W praktyce organizacyjnej znane są różne rodzaje kontroli. Np. ze względu na tok organizowania działań wyróżnia się:

- a/ kontrolę wstępną;
- b/ kontrolę bieżącą;
- c/ kontrolę wynikową.

Kontrola wstępna obejmuje swym zakresem fazę przygotowania działań z punktu widzenia ich zasadności, racjonalności i realności. Daje ona kierownikowi możliwość wprowadzenia pewnych zmian. Może być prowadzona w całej fazie przygotowania działań, ale musi być

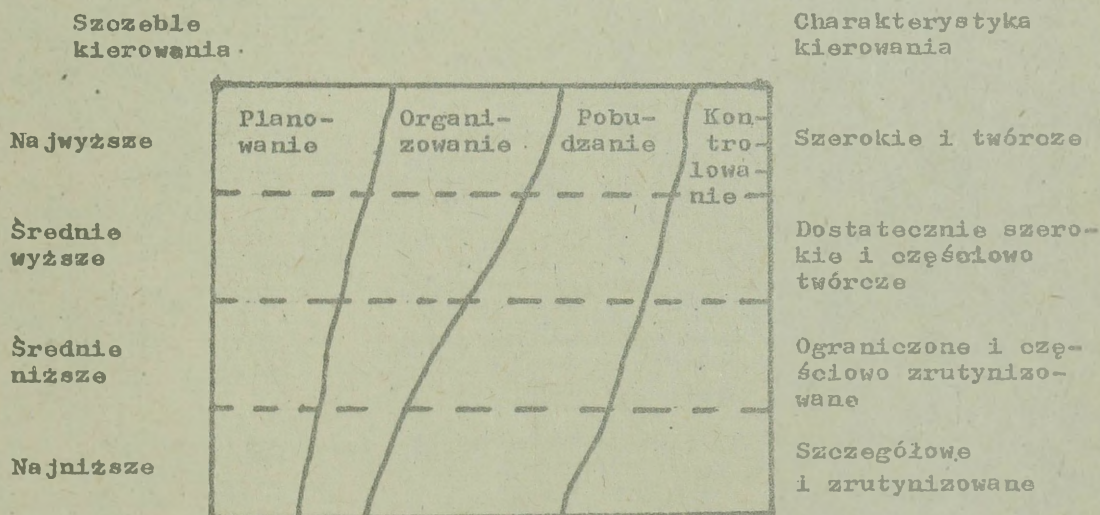
sprawowana fachowo, szybko i nie kosztem czasu przeznaczanego na wykonanie zadań, jakie mają realizować podwładni.

Kontrola bieżąca pozwala modyfikować zadania już postawione i działania wykonywane w fazie realizacji danego przedsięwzięcia.

Kontrola wynikowa obejmuje bilansowanie wszystkich nakładów poniesionych w danym działaniu i uzyskanych rzeczywiście wyników oraz porównanie ich z przyjętymi założeniami.

Dla racjonalnej organizacji i funkcjonowania systemu kontroli rozliczeń z wykonawstwa zadań w wojsku istotne znaczenie mają postanowienia normatywne ustalone w obowiązujących instrukcjach, według których kontrolowana jest działalność sił zbrojnych.

Funkcje kierowania, ich rola i charakterystyka na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej przedstawione są na rys. 2.



Rys. 2. Funkcje kierowania, ich rola i charakterystyka na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej

Źródło: G. Terry, Principles of Management Homewood. Illinois 1956, s. 26.

Charakterystyka funkcji kierowania wyróżnionych w warunkach ustroju socjalistycznego.

FUNKCJA KIEROWNIKA - ORGANIZATORA obejmuje czynności kierownicze, które mają zapewnić właściwe, zawodowe zachowanie podwładnych, takie jak: konkretyzowanie celów działania; pozyskanie potrzebnych zasobów; kształtowanie struktury; określanie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności; planowanie, motywowanie, koordynowanie bieżące i kontrolowanie; utrzymanie odpowiedniej sprawności, regulowanie przebiegu działania; doskonalenie elementów strukturalnych i sposobów postępowania; podejmowanie decyzji kierowniczo-organizatorskich w powierzonym zakresie.

FUNKCJA MERYTORYCZNA wiąże się ściśle z zakresem działania podległej organizacji, której kierownik powinien być dobrym znawcą: zadań podstawowych /teoretycznie i praktycznie/, orientować się - w ogólnym zarysach - w dziedzinie zadań pomocniczych. W ramach tej funkcji kierownik wykonuje czynności zmierzające bezpośrednio do realizacji podstawowego celu kierowanej przez niego całości zorganizowanej.

FUNKCJA OPIEKUNA I WYCHOWAWCY wynika ze społecznej funkcji, jaką w warunkach socjalistycznych musi spełniać organizacja /jednostka wojskowa, instytucja, zakład pracy/. Funkcja ta polega na: kształtowaniu osobowości pracowników; przeciwdziałaniu wyobcowaniu /alienacji/ przez odpowiednie manewrowanie siłami integracyjnymi; podnoszeniu poziomu kultury współżycia; trosce o ochronę zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników; stwarzaniu jak najlepszych warunków wszechstronnego rozwoju pracowników.

Obok wyżej wymienionych podstawowych funkcji kierowania, które powinni realizować kierownicy na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej, realizowane są również przez poszczególnych

kierowników pochodne funkcje kierowania. Nazwa "pochodne funkcje kierowania" nie oznacza, że są one mniej ważne lub mają mniejsze znaczenie, lecz to, że stanowią one uzupełnienie i rozwinięcie funkcji podstawowych oraz, że są realizowane przez tych kierowników, którzy posiadają odpowiednie kompetencje.

Zaliczane są do nich przede wszystkim takie funkcje, jak:

- a/ funkcja realizowania polityki kadrowej;
- b/ funkcja oceniania /opiniowania/;
- c/ funkcja kreatywna;
- d/ funkcja społeczno-wychowawcza;
- e/ funkcja reprezentowania.

Funkcja realizowania polityki kadrowej jest wykonywana przez kierowników usytuowanych na średniowyszych i najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Funkcja oceniania /opiniowania/ realizowana jest przez kierowników wszystkich szczebli, pozwala ustalić poziom ilościowy i jakościowy poszczególnych elementów, metod i rezultatów danego działania zorganizowanego.

Aby realizować tę funkcję kierownicy muszą umieć korzystać z obiektywnych kryteriów ocen /opinii/.

Funkcja kreatywna polega na projektowaniu i wprowadzaniu usprawnień w danym działaniu zorganizowanym, stosownie do wymagań postępu naukowo-technicznego i organizacyjnego. Realizacja tej funkcji wymaga odpowiednich nakładów finansowych.

Funkcja społeczno-wychowawcza polega na: kształtowaniu odpowiednich postaw podwładnych /ideowych, etycznych, patriotycznych/; integrowaniu ludzi z organizacją, w skład której wchodzi; przeciwdziałaniu alienacji /wyobcowania/ poszczególnych osób; ustawicznym kształceniu podwładnych.

Funkcja reprezentowania polega na reprezentowaniu danej orga-

nizacji na zewnątrz przez kierownika naczelnego lub osoby przez niego upoważnione.

Charakterystyka podstawowych i pochodnych funkcji kierowania nie jest równoznaczna z przeglądem wszystkich funkcji kierowania, więc nie można wykluczyć, że na podstawie praktyki kierowniczej można wyodrębnić i inne funkcje kierowania.

2.3. Kierowanie jako zespół technik kierowniczego oddziaływania na ludzi utrwalających się w odpowiednim stylu kierowania

Jedną z podstawowych funkcji kierowania jest motywowanie /pobudzanie/ kierowanych do wykonywania stawianych przed nimi zadań.

Polega ona na doborze i stosowaniu w stosunku do kierowanych różnorodnych bodźców, które mogą być stosowane w różnych kombinacjach.

Rozróżnia się bodźce materialnego zainteresowania /np. wysokie stawki płac, premie i nagrody pieniężne, dodatki do płac lub kary pieniężne bądź potrącenia z zarobków/ i niematerialnego zainteresowania /np. dyplomy, odznaczenia państwowe albo upomnienia lub nagany/.

Repertuar bodźców stosowanych przez kierownika /przełożonego/ wobec kierowanych /podwładnych/ oraz sposobów ich stosowania, ukierunkowanych na skłonienie podwładnych do wypełnienia przypisanych im ról organizacyjnych - to technika kierowania.

Przed omówieniem stylów kierowania, ich istoty, zalet i wad omówimy dwie teorie, teorię X i teorię Y, sformułowane przez Mc Gregora, dotyczące postępowania kierownika z podwładnymi.

2.3.1. Teoria X i teoria Y

Mc Gregor wyraża pogląd, że kierownik opiera swoje postępowanie z podwładnymi na pewnych teoretycznych założeniach - często przyjętych nieświadomie - z których ozerpie przeświadczenie, iż jego określone zachowanie wywoła ze strony podwładnych pewną

dającą się przewidzieć reakcję. Założenia te grupuje w dwie podstawowe teorie nazwane przez niego teorią X i teorią Y.

Teoria X zakłada, że przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i stara się jej unikać. Obowiązkiem kierownika jest przełamać tę naturalną skłonność podwładnych. Ludzie muszą być przymuszani do pracy, kontrolowani, straszoni karami i karani. Niechęć do pracy jest taka silna, że sama perspektywa wynagradzania nie jest w stanie tego uczucia pokonać. Ludzie stale domagają się podwyżek, ale i one nie dają pożądanego wyniku. Zagrożenie karami jest wręcz niezbędne. Przeciętny człowiek lubi być kierowany, ma ograniczone ambicje i pragnie nade wszystko spokoju. Przeciętny robotnik pragnie zatrudnienia, przy którym nie trzeba się wysilać ani fizycznie, ani - zwłaszcza - umysłowo. Ludzie są leniwi, obojętni i skłonni do sięgania po to, co im się nie należy.

Konsekwencją przyjęcia teorii X jest uznanie konieczności bardzo ścisłego formalizowania struktury organizacyjnej, centralizowanie decyzji, rygorystyczne i ścisłe przestrzeganie instrukcji, ścisły nadzór nad stosowaniem się do nich, nieprzewidywanie samodzielności wykonawców, nieliczenie na żadną inicjatywę z ich strony, akcentowanie niemal wyłącznie kar, przy prawie całkowitym zaniechaniu nagród.

Teoria Y zakłada, że praca stanowi naturalną potrzebę człowieka. Człowiek właściwie traktowany i postawiony w warunkach odpowiadających jego psychofizycznym właściwościom, pracuje chętnie, z ochotą przyjmuje na siebie odpowiedzialność, wykazuje pomysłowość i inicjatywę. Zdolność do prawidłowego organizowania pracy cechuje ludzi w stopniu znacznie wyższym niż się to na ogół przypuszcza.

Kierunek myślowy waloczący o godność człowieka zarysował się już dość dawno. Jego przedstawicieli głoszą, że "Odraza do pracy nie płynie z natury ludzkiej, lecz z warunków społecznych,

z degradacji i dehumanizacji pracy. Człowiek jest z samej swojej natury aktywny i twórczy, a praca stanowi jego elementarną potrzebę. Wystarczy tylko zmienić warunki pracy, uczynić ją atrakcyjną, a tkwiąca w ludziach gotowość do pracy sama się ujawni."^{1/}

"Przełożony, który mówi: ludzie nie chcą pracować, jest w oczywistym błędzie. Ludzie pracują, a postawieni w odpowiednich warunkach, pracować chcą. Doprawdy to wielka rzadkość znalezienie człowieka, który by w ogóle nie chciał pracować".^{2/}

Rozwijając dalej teorię Y Mc Gregor podkreśla, że we współczesnych instytucjach występuje ogromna współzależność między ludźmi; nie tylko podwładni zależą od przełożonych, ale i przełożeni na wszystkich szczeblach hierarchii uzależnieni są od ludzi znajdujących się niżej od nich. Autorzy radzieccy poszli jeszcze dalej, twierdząc: "przełożony jest jednocześnie członkiem kierowanego przez siebie zespołu, reprezentuje jego interesy i ponosi przed nim określoną odpowiedzialność".^{3/}

Autorytet formalny staje się coraz mniej skuteczny. Coraz większego znaczenia nabiera autorytet oparty na wiedzy, wynikach i umiejętności kierowania zespołami ludzkimi.

Teoria Y jest odwrotnością teorii X; postuluje mniej formalistyki, szeroki zakres decentralizacji, nadzór nie ścisły i drobiazgowy, lecz ogólny i raczej syntetyczny, koncentrujący się bardziej na wynikach niż w technice pracy, znaczną samodzielność wykonawców, pobudzanie ich inicjatywy, wykorzystywanie w większej mierze nagród niż kar.

1/ J. Waclawek, "Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy", W-wa 1970.

2/ V.B. Fliker, Effective Supervision, Columbus Ohio 1975 s. 44

3/ Trud rukowoditiela, praca zbiorowa pod red. Popowa, wyd. 3 Moskwa 1977.

Czasami możemy spotkać się z poglądem, że zastosowanie teorii Y prowadzi do ogólnego rozluźnienia dyscypliny, obniżenia wymagań, tolerancji wobec uchybień i niedociągnięć w pracy. Jest to opinia niesłuszna. Teoria ta nie zawiera postulatu słabego, zbyt liberalnego kierownictwa. Zakłada, że pracownicy ustosunkowują się pozytywnie i odpowiedzialnie do zatrudniającej ich instytucji, jeśli będą solidaryzować się z jej celami, żywiąc mocne przekonanie, że cele te są ważne i powinny być osiągnięte.

Teoria Y jest "zgodna z duchem socjalistycznego humanizmu, ponieważ w miarę wzrostu kultury i poczucia godności osobistej człowiek coraz oporniej akceptuje rolę zwierzęcia zaprzęgniętego do pługa, ponaglanego pokrzykiwaniem, kierowanego lejcami i pracującego wyłącznie za mniejszą lub większą garść obroku. Coraz bardziej natomiast pragnie poszerzać w wykonywanej przez siebie pracy zakres samodzielnego decydowania i doszukuje się w niej czegoś więcej niż środka zaspokojenia prymitywnych potrzeb materialnych".^{1/}

Z tych rozważań wynika, że podstawową decyzją kierowania w odniesieniu do metod własnego działania powinno być dokonanie wyboru między dwiema przeciwstawnymi teoriami.

2.3.2. Strategia i style kierowania

W literaturze z teorii organizacji i kierowania spotykamy wiele prób definiowania i klasyfikowania stylów kierowania. W ostatnim okresie zarysowała się również tendencja rozpatrywania stylu kierowania w aspekcie tzw. strategii kierowania. Tendencja ta ma doniosłe znaczenie zwłaszcza dla warunków socjalistycznych, w których styl kierowania powinien być kształtowany świadomie

1. St. Kowalewski, Przełożony - podwładny, W-wa 1979 s. 21

przez każdego kierownika na jego osobisty użytek, natomiast strategia kierowania, do której musi się dostosować, jest mu nakazywana przez przełożonych.

Strategia kierowania jest to metoda stosowana świadomie i planowo na podstawie krytycznej refleksji i uporządkowanej wiedzy. Ogólne formy strategii kierowania określa się na najwyższym szczeblu organizacyjnym, a następnie konkretyzuje się je na kolejnych, niższych szczeblach.

Kanwę strategii kierowania w warunkach ustroju socjalistycznego stanowią fundamentalne czynniki tego ustroju, a zwłaszcza: kierownicza rola partii, jedność kierownictwa politycznego i gospodarczego, centralizm demokratyczny, udział społeczeństwa w zarządzaniu, planowość, formułowanie zasad postępowania w oparciu o dorobek nauki, uwzględnianie elementów psycho-socjologicznych.

Dane dotyczące strategii kierowania mają trzy źródła. Pierwsze to instytucje /organizacje/ o charakterze dyspozycyjnym, które są uprawnione do formułowania nakazów i wytycznych oraz egzekwowania odpowiednich zachowań kierowniczych na niższych szczeblach. Zaliczamy do nich instytucje typu administracyjnego, politycznego, społecznego, których nakazy formalno-prawne, uchwały, wytyczne, zalecenia, wskazówki itp. wyznaczają ogólny sposób kierowania.

Do elementów determinujących postępowanie kierownika należy również zaliczyć czynniki technologiczne, normujące konkretne rozwiązania organizacyjne, produkcyjne i ekonomiczne oraz politykę kadrową, a także styl pracy jednostek nadrzędnych i styl kierowania stosowany przez ich kierowników.

Drugim źródłem strategii kierowania są czynniki tkwiące wewnątrz danej instytucji /organizacji/. Będą to przede wszystkim organy polityczne i społeczne, takie jak: podstawowa organizacja partyjna, rada zakładowa, samorząd robotniczy, związki zawodowe

itp. Organizacje te mają określone uprawnienia władze, kontrolne i ingerencyjne.

Trzecim źródłem strategii kierowania jest subkultura środowiska. Praktyka wskazuje, że ma ona olbrzymie znaczenie, ponieważ odpowiednio jej czynniki są społecznie zaakceptowane. Chodzi tu szczególnie o kwalifikacje zawodowe, kulturę pracy, naśladowanie, obyczaje, tendencje rodzinne, środowiskowe i zawodowe, akceptację porządku, staranność, solidność, zdyscyplinowanie itp.

Źródła i konstrukcja strategii kierowania mają charakter wielokierunkowy i wielopłaszczyznowy. Może nawet wydawać się, że sytuacja taka prowadzi do podziału władzy, co przy jednoczesnym akcentowaniu jednoosobowego kierownictwa odciąża kierownika od pełnej jednoosobowej odpowiedzialności. Jest to właśnie specyfika kierowania w warunkach ustroju socjalistycznego. Strategia kierowania pomaga kierownikowi oraz zmusza go do wykazania odpowiednich umiejętności w samodzielnym działaniu.

W ramach przyśpieszenia postępu organizacyjnego, na czołowe miejsce w strategii kierowania wysuwana jest potrzeba umacniania jednoosobowego kierownictwa, zwiększenie kompetencji i odpowiedzialności kierowników z jednoczesnym kształtowaniem świadomości, że są reprezentantami interesu ogólnospołecznego, zobowiązani do wyzwalania inicjatywy, ujawniania i uruchmiania szeroko rozumianych rezerw, usprawniania pracy, poprawy jej jakościowych i ilościowych wyników, właściwego reagowania na słuszną krytykę. Zwraca się uwagę na: racjonalne gospodarowanie siłami, środkami i czasem, doskonalenie warunków pracy i kierowania, tworzenie socjalistycznego klimatu współżycia społecznego, likwidowanie przejawów nadużywania praw i lekceważenia obowiązków. Naczelną zasadą naszej strategii kierowania jest stwarzanie realnych warunków do rzetelnej pracy na każdym stanowisku oraz zapewnienie

pełnego poczucia godności i społecznej przydatności. Rola kierownika polega na przotwarzaniu nakazów formalno-prawnych płynących z trzech źródeł w operacyjny kształt, jakim jest styl kierowania.

Styl kierowania wyrabia sobie każdy przełożony na swój osobisty użytek, niekiedy metodą prób i błędów, częściej przez niesystematyzowane, przypadkowo gromadzące się doświadczenia, z reguły nieświadomie, popadając stopniowo w pewne szablony i nawyki.

Styl kierowania jest to świadomie przyjęty sposób doboru, łączenia i stosowania odpowiednich metod i technik kierowania powodujących określone zachowanie podwładnych.

Można również powiedzieć, że "styl kierowania jest to sposób skłaniania podwładnych do działania zgodnego z decyzjami kierownika i poleceniami przekazywanymi z instytucji nadrzędnych.

Encyklopedia organizacji i zarządzania tak definiuje styl kierowania: "Styl kierowania jest to całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych". Na styl kierowania składają się techniki kierowania rozumiane jako zestawy bodźców, za pomocą których przełożony oddziałuje na podwładnych. Każdy przełożony stosuje niemal równocześnie wiele różnych technik kierowania. Ogół stosowanych przez danego przełożonego technik kierowania składa się na jego styl kierowania.

Spotykamy wiele prób określenia i klasyfikacji stylów kierowania, które w ogólnym zarysie sprowadzają się do wykazania wzajemnej zależności zachodzących między zachowaniami kierownika a sprawnością funkcjonowania podległej mu organizacji.

Najczęściej teoretycy teorii organizacji i kierowania stosują dychotomiczny /na dwa działy/ podział stylów kierowania w zależności od orientacji przełożonego na pracę lub na pracownika. Na

takim właśnie rozumowaniu opiera się podział stylów kierowania na dwa biegunowo różne modele:

- styl dyrektywny /autokratyczny/ - stosowany przez zwolenników teorii X;

- styl integratywny /demokratyczny/ - stosowany przez zwolenników teorii Y.

W stylu dyrektywnym /nastawionym przede wszystkim na pracę/ przełożony kładzie szczególny nacisk na związek między sposobem wykonywania powierzonych pracownikom zadań a wymiarem udzielanych im nagród i kar. Dokładnie i zrozumiale precyzuje zadania swoim podwładnym i dąży do tego, aby w pełni odpowiadały ich kwalifikacjom, nie mogą one być ani za łatwe, ani za trudne. Istotną rolę odgrywa tu kontrola, która jest połączona ze stosowaniem kar mających charakter represyjny. Pracownik jest w ten sposób informowany o tym, że poziom wykonania formalnie powierzonych mu zadań jest niezadowalający dla przełożonego. O wymiarze otrzymywanych przez pracownika nagród decyduje wykonanie zadań zgodnie z instrukcją. W tym stylu nie występują bodźce zachęcające podwładnych do wykazania się inicjatywą. Pracownik nie jest traktowany jako jednostka aktywna a jako mechaniczny wykonawca. Aktywność i inicjatywa są zastrzeżone dla kierownika. Konsekwentne stosowanie tego stylu przyczynia się do stępienia inwencji podwładnych.

Ze względu na swoje właściwości, dyrektywny styl kierowania odpowiada tym instytucjom, w których zdecydowana, dokładna oraz szybka realizacja celów formalnych jest sprawą najważniejszą.

Do takich instytucji możemy zaliczyć:

- instytucje, których działaniem nacelowane jest na zabezpieczenie i ochronę życia oraz mienia ludzkiego /służba zdrowia, służba bezpieczeństwa, milicja obywatelska itp./;

- instytucje powołane do walki z żywiołami /np. straż pożarna/;

- instytucje zespołowego działania zorganizowane na zasadzie przymusu administracyjnego bądź fizycznego /np. siły zbrojne i pokrewne organizacje typu militarnego i paramilitarnego/;

- instytucje karne i społeczno-wychowawcze specjalnego rodzaju /więziennictwo, domy poprawcze itp./.

Został krótko scharakteryzowany klasyczny model dyrektywnego stylu kierowania, który w praktyce przyjmuje odmiany znacznie różniące się między sobą. Styl ten ma również zastosowanie w warunkach ustroju socjalistycznego. Ulega on jednak pewnej modyfikacji. Zakładamy, że realizacja zadań w instytucji socjalistycznej musi się opierać na aktywności nie tylko jej kierownictwa, lecz wszystkich pracowników. Szeroko uwzględniamy czynnik świadomości socjalistycznej oraz jedności interesów klasowych kierownictwa i pozostałych pracowników instytucji. System nagród i kar traktujemy jako instrument pobudzania i wychowania, a nie jako narzędzie nacisku i represji.

W stylu integratywnym /zorientowanym przede wszystkim na pracownika/ zasadniczym celem kierownictwa jest integracja pracownika z zespołem. Dlatego zupełnie inną rolę odgrywa kontrola oraz system kar i nagród. Kontrola nie ma charakteru represyjnego, a kary są instrumentem wychowawczym. Zadania powierzane pracownikom do wykonania nie są określone szczegółowo, podaje się tylko główne kierunki działania, pozostawiając podwładnym możliwość wykazania się inicjatywą przy ich realizacji. Kierownik pełni rolę kompetentnego doradcy. Styl integratywny pobudza inicjatywę podwładnych i przyczynia się do podniesienia ich rzeczywistych kwalifikacji.

Z przytoczonej charakterystyki integratywnego stylu kierowania wynika, że z pełnym powodzeniem można go stosować w instytucjach, w których występuje zupełna lub prawie zupełna zgodność celów indywidualnych jej członków z celami formalnymi instytucji.

Oceniając styl integracyjny trzeba podkreślić, że jego praktyczne stosowanie napotyka na duże trudności wynikające z następujących przyczyn:

- integracyjny styl kierowania zakłada stosowanie szerokiej gamy bodźców, które personel kierowniczy musi znać i mieć faktycznie do dyspozycji;

- kierowanie instytucją w oparciu o modelowe założenia stylu integracyjnego możliwe jest tylko pod warunkiem posiadania przez personel kierowniczy rozległej wiedzy z zakresu kierowania;

- może zdarzyć się, że w instytucjach, w których styl integracyjny jest powszechnie stosowany, zaistnieją sytuacje, w których nie będzie on zdawał egzaminu, np. w przypadku otrzymania przez instytucję nowych i trudnych zadań, które muszą być zrealizowane w krótkim czasie.

Pewnych wyjaśnień wymagają źródła nieporozumień związanych z mylnym pojmowaniem istoty stylu demokratycznego.

Pierwsze z nich sięga jeszcze okresu powstania w ruchu robotniczym odłamu anarchohistycznego /1872r./, którego zwolennicy twierdzili, że "przełożony próbujący wymusić wykonanie zobowiązań, choćby podjętych jak najbardziej dobrowolnie, za obustronną zgodą, jest ... tyranem, autokratą w najpełniejszym i najgorszym tego słowa znaczeniu. Stąd powściągliwość wobec bezkompromisowej zasady stylu demokratycznego i rozumienie go według "recepty anarchohistycznej" zwłaszcza w sytuacjach konieczności wymuszania podporządkowania się przyjętym regulaminom i zobowiązaniom.

Drugim źródłem nieporozumień jest mylne przeświadczenie, że demokratyczny styl kierowania reprezentuje tzw. "miękką rękę", nawet w stosunku do osoby antyspołecznej. Problem ten wiąże się również z ogólną opinią podwładnych, którzy oczekują od przełożonych wykazywania stanowczości. Jest to oczywiste, ponieważ cechuje

ludzi wartościowych, wiąże się z umiłowaniem porządku i ładu organizacyjnego oraz dyscypliny.

Styl demokratyczny wcale nie wyklucza, przeciwnie, raczej zakłada twarde do granic skuteczności występowania przeciw ludziom burzącym demokratycznie ustalony porządek. Nie przeciwstawia się kategorycznym rozkazom, wydanym jednoosobowo, bez żadnych narad, konsultacji i zasięgnięcia opinii wówczas, gdy wspólne dobro wymaga tego w sposób oczywisty, a wszelki inny sposób działania nie mieściłby się w granicach rozsądku. W każdej niemal dziedzinie ludzkiej działalności zdarzają się sytuacje, w których podjęcie natychmiastowego działania jest oczywistą dla wszystkich koniecznością.

Styl demokratyczny tym różni się od stylu autokratycznego, że styl demokratyczny należy stosować absolutnie wszędzie, gdzie to jest technicznie możliwe, gdzie konieczność przystąpienia do akcji nie mierzy się sekundami czy minutami; należy wykorzystywać wiedzę podwładnych, dopuszczać do dyskusji, stymulować wszelkie przejawy inicjatywy, aktywności i wyrażania opinii, pilnie wysłuchiwać i analizować wnioski i propozycje podwładnych, usamodzielniać ich do granic uzyskanych przez nich kwalifikacji, integrować ich wokół społecznie zaakceptowanych celów i utrzymywać wspólny z nimi język.

Listę tych wymagań może dowolnie rozszerzać każdy inteligentny i demokratycznie myślący przełożony. Nie może się jednak znaleźć na niej nic, co tolerowałoby zachowania antyspołeczne.

Jeżeli kierownik ma podwładnych zdemoralizowanych bądź nastawionych antyspołecznie, to zwalozając twardą ręką wszelkie przejawy takich zachowań, musi tym większy wysiłek włożyć w poszukiwanie sposobów trafiania do swych podwładnych, w obywatelskie ich wychowanie, podnoszenie ich kwalifikacji i poziomu moralnego, wpajanie

zasad demokratycznego współżycia. Traktuje on tego typu oddziaływanie jako przejściowe zło konieczne, starając się jednocześnie maksymalizować wpływ wychowawczy na podwładnych i stopniowo demokratyzować stosunki w kierowanej instytucji.

Trzecim źródłem nieporozumień jest przeświadczenie, że styl demokratyczny, preferujący kierowanie kolegialne i kolektywne oraz inne formy udziału podwładnych w tym zakresie, opóźnia i rozczłonkuje proces decyzyjny oraz osłabia i rozprasza odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji. Tak interpretować tego stylu nie można. Wiążąc go z jednoosobowym decydowaniem i jednoosobową odpowiedzialnością, zwłaszcza w sytuacjach, gdy wspólne dobro tego wymaga, wcale nie zabrania się, lecz zaleca jednoosobowe wydawanie poleceń i ich egzekwowanie, bez zasięgania czyjejkolwiek rady i opinii. Styl demokratyczny nie może zawierać w sobie nic, co godzi w dobro społeczne, ponieważ jego istotą jest reprezentowanie interesów społecznych oraz ochrona i rozwijanie tego dobra.

Czwartym źródłem nieporozumień jest podejście sytuacyjne, w którym zakłada się konieczność zmiany stylu kierowania, czyli dla jednych lepiej być autokratą, a dla innych demokratą lub w stosunku do tych samych osób, w zależności od sytuacji, postępować autokratycznie lub demokratycznie, a nawet zmieniać styl kierowania w zależności od subkultury środowiska. Oczywiście postępowanie kierownika może być zróżnicowane w zależności od okoliczności, ale gama jego zachowań musi mieścić się w ramach stylu demokratycznego.

W świetle tych nieporozumień wykażemy istotę demokratycznego stylu kierowania według najnowszej interpretacji. Przede wszystkim zawsze i wszędzie, gdzie jest to możliwe, wykorzystywać należy wiedzę podwładnych, dopuszczać ich do dyskusji, umożliwiać wymianę poglądów i przejawianie inicjatywy, usamodzielniać do granic kwalifi-

kacji zawodowych i moralnych, integrować wokół społecznie akceptowanych wspólnych celów z jednoczesnym uwzględnieniem uzyskanych opinii i ocen w konfrontacji z osobistymi spostrzeżeniami i wnioskami. Istotne jest również uwzględnianie oczekiwań i praw podwładnych w stosunku do przełożonych oraz egzekwowanie oczekiwań i praw przełożonych wobec podwładnych. Nawet gdy sytuacja wymaga "twardej ręki", nie upoważnia to kierownika do odstępowania od demokratycznych zasad kierowania, a zwłaszcza od wychowawczych walorów tego stylu, który zawiera szeroką gamę różnorodnych metod i technik postępowania zarówno do ludzi przeciętnych, wzorowych, jak też do jednostek społecznych. Demokratyczny styl kierowania kategorycznie zabrania tolerowania zaniedbywania obowiązków służbowych, nakazuje piętnować je i karać zgodnie z zasadami sprawiedliwości.

Demokratyczny styl kierowania charakteryzuje się znaczną elastycznością. Chodzi tu o dobór odpowiednich metod i technik kierowania. Przeprowadzone w tym zakresie badania dały szereg ciekawych i istotnych spostrzeżeń.

W. Kieżun stwierdza, że w Polsce zarysowują się trzy odmiany demokratycznego stylu kierowania. Są to: kierowanie autorytatywno-kolegialne, kierowanie racjonalno-demokratyczne i kierowanie oparte na pełnej partycypacji podwładnych.

Kierowanie autorytatywno-kolegialne charakteryzuje się znaczną operatywnością kierownika przy realizacji zadań, nacechowaną daleko posuniętą drobiazgowością i zajmowaniem się sprawami mało ważnymi przy równoczesnej tendencji do centralizowania kompetencji i unikania możliwości delegowania uprawnień. Czas pracy kierownika w dużym stopniu wypełniają prowadzone przez niego narady, zebrania i konferencje, co pozornie świadczy o tendencji do zapewnienia partycypacji podwładnych w procesie kierowania. W rzeczywistości kole-

gialność pojmowana jest tu wyłącznie jako bierny udział uczestników organizowanych spotkań. Zwolennik tej formy kierowania jest również aktywnym działaczem politycznym i społecznym. Wykazuje tendencję do poszerzania bezpośredniej rozpiętości kierowania, omija drogę służbową, szuka kontaktów zawodowych z pracownikami spoza kręgu kierowniczego i niższych szczebli, wizytuje często miejsca ich pracy, wnikają nawet w zakres kompetencji niższych ogniw kierowania. W postępowaniu kierownika obserwuje się stałe zapracowanie i pośpiech, co odbija się na systemie nerwowym i rzutuje na atmosferę pracy. Przy centralizacji decyzji, do kierownika dociera nadmiar nieselekcyjowanych spraw, których nie jest w stanie przeanalizować, by podjąć decyzję.

Kierowanie racjonalno-demokratyczne znacznie różni się od poprzedniego. Wykonywanie obowiązków służbowych musi zmieścić się w normatywnym czasie pracy. Konferencje, narady i zebrania odbywają się tylko w przypadkach koniecznych, są krótkie i rzeczowe. Decyduje osobiście kierownik i osobiście odpowiada za skutki decyzji. Źle widziane jest radzenie się przełożonych jak postępować w określonej dziedzinie pracy. W instytucji panuje spokój i ład organizacyjny, bez "szarpaniny nerwów" i bez "zagonionych kierowników". Forma ta opiera się na zaufaniu do fachowości kierowników i podwładnych, racjonalnym korzystaniu z harmonijnej współpracy. Wprawdzie kolegialność jest tu mniejsza, jednak partycypacja podwładnych w realizacji celów instytucji znaczna, polega ona na pozostawieniu im swobody działania i przejawiania inicjatywy na wszystkich stanowiskach służbowych w ramach ustalonego zakresu zadań. Formę tę można stosować jedynie przy odpowiednio wysokiej subkulturze środowiska o dużym społecznym zdyscyplinowaniu, zamiłowaniu do porządku i ładu organizacyjnego.

Kierowanie oparte na pełnej partycypacji podwładnych występu-

je niekiedy w małych instytucjach i w małych wewnętrznych komórkach organizacyjnych. Opiera się ono na koncepcji tzw. "otwartych drzwi", czyli na możliwości częstego wzajemnego kontaktowania się z przełożonym, zarówno w sprawach służbowych, jak i osobistych. Jest to metoda jawnego załatwiania spraw, co zapobiega niezadowoleniu i utracie zaufania do tzw. "sprawiedliwości społecznej". Mimo szeregu zalet, forma ta budzi szereg wątpliwości. Rozprasza uwagę kierownika, zmusza do częstego ingerowania w różne sprawy, często nawet błahe, co znacznie absorbuje czas i wywołuje szereg zbędnych trudności organizacyjno-kierowniczych, obniżających sprawność działania. Zbyt częste oczekiwanie na decyzję kierownika i jego pomoc obniża poczucie samodzielności podwładnych.

Bardzo pouczające rozważania na temat stylów kierowania znajdujemy w literaturze radzieckiej, w której omawia się leninowski styl kierowania. Obowiązuje on wszystkich bez wyjątku kierowników, którego naruszać nie mogą. Istotę tego stylu sformułowano na XXV Zjeździe KPZR. Jest to styl:

- przesiąknięty podejściem naukowym;
- oparty na racjonalnych przesłankach;
- pozbawiony wszelkiego subiektywizmu;
- wypracowany na podstawie teorii i praktyki;
- oparty na doświadczeniu uogólnionym;
- wciągający w orbity kierowania najszersze masy ludności /a więc na wskroś demokratyczny/.

W rezultacie, w poszczególnych instytucjach stosuje się w codziennej praktyce różnorodne kombinacje technik kierowania stylu dyrektywnego i integratywnego, przy czym w zależności od konkretnej sytuacji przewagę zyskuje bądź jeden, bądź drugi styl.

Wybór stylu kierowania przez kierownika zależy od takich czynników, jak: styl kierowania stosowany przez przełożonego danego

kierownika, kwalifikacji kierownika oraz kwalifikacji podwładnych, subkultury środowiska wykonawczego i kierowniczego, struktury organizacji, zmienności środowiska.

Oceniając oba modelowe style kierowania /dyrektywny i integratywny/ należy podkreślić, że mimo niewątpliwych zalet stylu dyrektywnego, styl integratywny jest bardziej perspektywiczny. Bodźce stosowane w jego ramach bardziej wiążą ludzi z daną instytucją, a sam styl stwarza lepsze warunki do realizacji potrzeb życiowych i osiągnięcia określonych celów pracowników.

2.3.3. Techniki kierowania stosowane w ramach stylu demokratycznego

Techniki kierowania są to zestawy bodźców, za pomocą których przełożony oddziałuje na podwładnych. W ramach demokratycznego stylu kierowania mogą być stosowane przez kierownika następujące bodźce, które pobudzają kierowanych do właściwej realizacji powierzonych im zadań:

1. Określenie celów. Jest to pierwszy i podstawowy obowiązek każdego przełożonego. Cel sformułowany dla podległych jednostek organizacyjnych i pracowników niekierowniczych powinien być: jasny, zwięzły, komunikatywny, precyzyjny i wyczerpujący. Cel musi być sformułowany na piśmie.

2. Przydział zadań według górnej granicy umiejętności. Trudność przydzielonego podwładnemu zadania powinna sięgać górnej granicy jego kwalifikacji. Teoretycznie mogą tu występować trzy możliwości:

- zadanie przekracza kwalifikacje podwładnego;
- zadanie jest poniżej kwalifikacji podwładnego;
- zadanie jest na górnej granicy jego możliwości.

Jeżeli chodzi o pierwszą możliwość, to nie ma sensu przydzia-
łać zadania podwładnemu, kiedy go nie potrafi wykonać, ponieważ wy-
maga to dodatkowego nadzoru, obniża się jakość wytworu.

Możliwość druga powoduje marnotrawstwo. Marnują się środki
wyłożone na wychowanie i wykształcenie podwładnego, marnuje się
jego osobisty wysiłek włożony w zdobywanie wiedzy i doświadczenia.
Praca poniżej kwalifikacji zatrzymuje podwładnego w rozwoju i poz-
bawia go satysfakcji z wykonywanych zadań. Praca poniżej posiada-
nego zasobu wiedzy stanowi jedno ze źródeł znużenia i fluktuacji
kadr. Podwładny zatrudniony poniżej kwalifikacji zaczyna robotę
lekoceważąc, wykonuje ją od niechcienia i w rezultacie pracuje czę-
sto znacznie gorzej niż ktoś mniej od niego wykwalifikowany. Zada-
nia poniżej możliwości podwładnego obniżają jego morale. W wyniku
niewłaściwego zatrudnienia ponoszą szkodę podwładni szczególnie
uzdolnieni. Często lekoceważą swoją pracę, ulegają nadmiernemu
znużeniu i zamiast wykazywać się lepszymi wynikami często produ-
kują braki, powodują awarie, a nawet nieszczęśliwe wypadki. Jeżeli
poziom umysłowy podwładnego jest znacznie wyższy niż wymaga praca,
doprowadza to do przekonania, że praca jest za łatwa i nie warto
się jej całkowicie oddawać.

Możliwość trzecia - praca na poziomie najwyższych kwalifikacji
wykonawcy - jest bardziej odpowiedzialna i bardziej angażująca. Pod-
władni tak zatrudnieni są bardziej zdyscyplinowani, pracę wykonują
na wyższym poziomie.

Tak więc spośród wymienionych na wstępie trzech teoretycznie
możliwych wariantów przydziału zadań, jako jedynie wartościowy po-
zostaje wariant górnej granicy kwalifikacji podwładnego. W tym
kierunku powinien dążyć każdy kierownik.

Przełożony dbać musi nie tylko o to, aby zespół jako całość
miał wyznaczony cel interesujący i pobudzający twórczą ambicję,

ale również o to, aby taki cel mógł stać przed każdym podwładnym.

3. Realność i konkretność formułowanych zadań

Przełożony zlecając podwładnemu kilka zadań powinien poinformować go, jakie znaczenie przypisuje każdemu z nich. Ułatwi to podwładnemu prawidłowe rozplanowanie czasu, sił i środków. Przy stawianiu podwładnym kilku zadań równoległych w czasie należy dbać o to, aby były one sprecyzowane w podobnym stopniu. Istnieje bowiem taka prawidłowość, że problematyka o wyraźnych, procyzyjnie zarysowanych konturach, wypiera problematykę słabiej zarysowaną. Jeżeli zadania zlecane podwładnemu będą się różnić pod tym względem, to podwładny skoncentruje wysiłek na problematyce konkretnej, ze znaczną szkodą dla zagadnień pozostałych. Na to składa się kilka przyczyn.

a/ Podwładny chętniej bierze się do takiej pracy, przy której wie od czego zacząć, którą potrafi sobie rozplanować oraz dysponuje odpowiednim zespołem technik do jej realizacji.

b/ Podwładny woli koncentrować się na tym, co łatwiej skontrolować, a ryzykuje zaniedbanie tam, gdzie stwierdzenie tego jest trudniejsze, a więc wówczas gdy zadanie zostało postawione mniej konkretnie.

c/ Podwładny przystępuje do pracy tym chętniej, im wyraźniej spodziewa się zobaczyć jej wyniki. Ich widok daje mu dużą satysfakcję. Bywa ona znacznie trudniejsza do osiągnięcia, kiedy postawione zadanie nie ma wyraźnie oznaczonych parametrów ilości, jakości i terminowości, tzn. kiedy jest ujęte niekonkretnie.

d/ Z wykonaniem zadań postawionych konkretnie, które posiadają mierzalne wskaźniki, bardzo często łączy się możliwość osiągnięcia sukcesu nie tylko w sensie wewnętrznego zadowolenia lecz także w postaci materialnej.

e/ Zadania stawiane podwładnym nie mogą między nimi wywoływać

taré albo wręcz walki. Aby tego uniknąć należy przydzielać je do wykonania jednej osobie. Skoncentruje się ona wówczas całkowicie na poszukiwaniu najlepszego rozwiązania nie tracąc czasu i energii na walkę z kolegą reprezentującym tendencję przeciwną.

f/ Stawiając podwładnemu jakikolwiek zadanie bieżące nie należy nigdy dopuszczać do tego, aby jego wykonanie znalazło się w sprzeczności z zadaniami zakrojonymi na dalszą metę.

g/ Przełożony stawiając zadanie podwładnemu powinien dążyć do tego, aby zawierało ono pewne wolne marginesy, których wypełnienie pozostawia się pomysłowości i inicjatywie wykonawcy. Marginesy te nie mogą oznaczać niejasności i braku precyzji w formułowaniu zadania. Wolne marginesy sprzyjają samodzielności myślenia, przyczyniają się do wychowywania ludzi zdolnych do przyswajania postępu.

4. Informowanie o wynikach pracy.

Psychologowie dowiedli, że człowiek pracujący nad czymś odczuwa jako bodziec, jeśli jest informowany o stanie wykonania jego pracy. Podczas wielu doświadczeń stwierdzono, że informowanie wykonawcy o wynikach jego pracy podniosło te wyniki o 12-15%. Informowanie o wynikach ułatwia proces uczenia się i jest pożyteczne nie tylko dla podwładnego, lecz również dla przełożonego, który przez sam fakt informowania zmuszony jest do głębszej refleksji nad nimi.

Świadomość własnych osiągnięć stanowi silny środek motywacyjny, ale aby tą drogą wywołać motywację naprawdę znaczącą, należy informować podwładnego nie tylko o jego własnych wynikach ale również o wynikach współtowarzyszy zatrudnionych przy analogicznej pracy i w analogicznych warunkach. Przez porównanie z innymi uzyska on pełną informację o własnej sprawności.

5. Dzielenie się doświadczeniem i wiedzą.

6. Przyjęcie do pracy.
7. Perspektywa życiowej szansy - pokazanie perspektyw rozwoju.
8. Lojalny podział funduszu płac. Stosowanie premii uznaniowych.
9. Korzyści płynące z przynależności do instytucji.
10. Poczucie ważności wykonywanej pracy.
11. Element dumy zawodowej.
12. Potrzeba pewności /stosunek do rencistów, chorych i inwalidów/.
13. Samorealizacja.

Emocjonalny stosunek podwładnych do otrzymywanych zadań może być bardzo różny, począwszy od wyraźnej niechęci, a skończywszy na entuzjazmie. Zależy to od wielu czynników. Podstawowym czynnikiem jest samorealizacja. Człowiek ma określone uzdolnienia, zamiłowania i ambicje. Niektóre prace odpowiadają jego uzdolnieniom, są zgodne z zamiłowaniem bądź zaspokajają jego ambicje życiowe. Spełniają więc warunki samorealizacji i mają ogromny wpływ na wywołanie pozytywnej motywacji do pracy.

14. Współudział w decydowaniu.
15. Elastyczny czas pracy.
16. Niepisana umowa między przełożonym a podwładnymi.
17. Stosunek do przełożonego.
18. Właściwa polityka personalna.

Szczegółowy opis czynników wpływających motywacyjnie na podwładnych podaje St. Kowalewski w swojej pracy "Przełożony - podwładny".

3. WNIOSKI PRAKTYCZNE

3.1. Styl kierowania właściwy dla Polaków

Profesor Jan Zieloniewski w swojej pracy "Organizacja i zarządzanie" podejmuje próbę ustalenia cech osobowości współczesnych Polaków, w celu wskazania na ten styl kierowania, który jest dla nich najwłaściwszy. W rezultacie powstał zbiór cech, które jego zdaniem są charakterystyczne dla Polaków.

1. Polacy są zdolni do szybkich i trafnych indywidualnych improwizacji, z których łatwo i pozornie samorzutnie, lecz na krótko, powstaje harmonijny układ działania.
2. Polacy są pomysłowi i umieją szybko podejmować intuicyjne decyzje, które wielokrotnie okazują się decyzjami trafnymi.
3. Polacy są bardzo podatni na argumentację emocjonalną, która wyzwala w nich gotowość do wielkich wysiłków i poświęceń.
4. Polacy nie są łatwowierni, wielokrotnie bywają podejrzliwi.
5. Argumenty racjonalne trafiają do nich trudno, jeżeli nie odpowiadają ich aktualnemu nastawieniu emocjonalnemu.
6. Polakami łatwiej kierować za pomocą zachęt, w które w zasadzie są skłonni wierzyć, niż za pomocą zagrożeń, przeciwko którym wszystko się w nich buntuje.
7. Polacy są przekorni.
8. Polacy lekceważą "drobiazgi" i nie potrafią w sposób dokładny odtwarzać wzorców.
9. Polakom brak wytrwałości.
10. W sytuacjach, które nie wymagają heroizmu, a przełożeni patrzą na pracowników przez palce, Polacy są na co dzień raczej skłonni do zobojętnienia i zastępowania pracy jej pozorami. Dzieje się tak wtedy i tylko wtedy, kiedy personel kierowniczy nie spełnia swych funkcji w sposób właściwy.

Analizując przytoczone odczyty Polaków, dochodzimy do wniosku, że niektóre z nich wskazują na konieczność stosowania stylu dyrektywnego, inne natomiast stylu integratywnego.

Profesor Zieleniewski kończy swoje rozważania wnioskiem ogólnym stwierdzającym, że "dyrektywny styl kierowania nie ma większych szans na utrwalenie się w społeczeństwie polskim, ale jeszcze długo praktyka kierowania nie będzie mogła być pozbawiona wielu jego elementów.

3.2. Styl kierowania najdogodniejszy dla wojska

Kierowanie działaniami zorganizowanymi wojska, które podporządkowane są konkretnym i wyraźnie sformułowanym celom /utrzymanie podległych wojsk na wysokim poziomie gotowości bojowej do wykonania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem - cel okresu pokojowego oraz sprawna realizacja zadań bojowych - cel okresu wojny/, ma szereg specyficznych właściwości, do których możemy zaliczyć:

1. działanie w warunkach dyscypliny wojskowej;
2. podejmowanie decyzji w warunkach napięć spowodowanych bezradnością bądź strachem;
3. oczekiwana tylko pełna skuteczność organizowanych i realizowanych działań oraz wysoka rygorystyczność wykonawstwa postawionych zadań;
4. maksymalnie krótki czas na podjęcie i przekazanie decyzji w formie zadań;
5. jednoosobowe dowodzenie, a w tym przede wszystkim jednoosobowe decydowanie;
6. niepewność powodowana brakiem pełnych danych o sytuacji;
7. potrzeba szybkiej adaptacji do zachodzących zmian;
8. realizowanie trudnych zadań, bardzo często przy uszczuplonych stanach osobowych i organizowanych zasobach materiałowych;
9. skomplikowana obsługa złożonej techniki bojowej.

Z przytoczonych wyżej właściwości można wyciągnąć następujące wnioski:

1. W codziennej praktyce kierowania wojskiem wykluczona jest możliwość zastosowania w czystej postaci jednego ze stylów modelowych /dyrektywnego bądź integratywnego/. Istnieje potrzeba zastosowania technik kierowania należących do obu stylów.

2. W warunkach pokoju na szczeblu najwyższym /MON/ i średnim /instytucje centralne, okręgi wojskowe/ powinien przeważać styl integratywny /demokratyczny/ z niewielką domieszką stylu dyrektywnego. Na szczeblach niższych /związek taktyczny, oddział, pododdział/ wpływ stylu dyrektywnego - ze względu na specyfikę działania - powinien być większy.

3. Kierowanie grupami /oddziałami, pododdziałami/ realizującymi ważne zadania w trudnych warunkach powinno opierać się na stylu dyrektywnym z nielicznymi technikami stylu demokratycznego.

4. W sytuacjach wyjątkowo trudnych, kiedy realizacja zadań wymaga maksymalnego wysiłku i krótkiego czasu należałoby /bez względu na szczebel/ stosować styl dyrektywny.

4. KIEROWANIE JAKO CIĄGŁY PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI KIEROWNICZYCH /DOWÓDCZYCH/

4.1. Istota podejmowania decyzji

Wszelkie działania zespołów współdziałających ludzi wraz ze środkami i zasobami niezbędnymi do ich urzeczywistnienia wiąże się zawsze z realizacją określonych celów. Aby działanie doprowadziło do osiągnięcia tych celów winno być zorganizowane, czyli przebiegać w organizacjach /systemach działania/.

Przez organizację w tym ujęciu rozumiemy zorientowany na realizację celów realny przedmiot, stanowiący kolektywny, uporzędkowany zbiór elementów, między którymi zachodzą więzi współdziałania.

Działając, organizacje wykonują pewne funkcje. Do funkcji tych zaliczyć można funkcje wykonawcze i funkcje kierowania. Treścią funkcji wykonawczych są procesy materialno-energetyczne, zaś funkcji kierowniczych procesy informacyjno-decyzyjne.

W realizacji funkcji wykonawczych, skierowanych na osiągnięcie celów organizacji, mogą pojawić się różne zakłócenia. Zakłócenia te są dwójakiego rodzaju: zewnętrzne, płynące z otoczenia i określające stany napięcia lub niezrównoważenia tego otoczenia, oraz wewnętrzne, pochodzące z organizacji, a wynikające z małej integracji jej uczestników do wykonywanych funkcji i zadań. Zakłócenia wewnętrzne i zewnętrzne wywołują zmiany zachowania się systemu, a tym samym utrudniają realizację funkcji regulacyjnych /koordynacji i współdziałania/ zapewniających równowagę i rozwój organizacji. Mówiąc inaczej, otoczenie i panujące stosunki w organizacji nie identyfikują się z celami organizacji. Zmiany te wywołują odchylenia od planowanej realizacji zadań, a tym samym podlegają konieczności ich likwidacji przez wprowadzenie układów regulacji czyli powołanie aparatu kierowania.

Kierowanie interpretowano jest jako oddziaływanie informa-

oyno-decyzyjne aparatu kierowniczego, przekazywane kanałami informacyjnymi, ukształtowanymi przez stosunki organizacyjne na sferę wykonawczą, która przez oddziaływanie materialno-energetyczne zmierza do osiągnięcia celów organizacji.

Działania kierownicze prowadzące do przywrócenia równowagi organizacji wymagają posiadania odpowiednich informacji o posiadanych środkach i warunkach wykonywanych zadań w organizacji. Środki w działaniu mogą być użyte w różny sposób, zależny od warunków, w jakich prowadzone jest działanie. Warunki są trudne do przewidzenia, a tym samym i efekty działania mogą być różne. A więc, działania kierownicze sprowadzają się do takiego wykorzystania środków i sposobów postępowania, by zamierzony cel organizacji osiągnąć w stopniu maksymalnym.

Wynika więc stwierdzenie, że najistotniejszą formą przejawiania się działań kierowniczych jest decydowanie, rozpatrywane jako ciągły, wieloetapowy proces informacyjno-decyzyjny. Wynikiem decydowania są decyzje kierownicze.

Decyzje kierownicze przesądzają o tym, co będzie się działo w organizacji i jej otoczeniu, są czynnikiem porządkującym i koordynującym działanie, posiadają podstawowe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Istotą decydowania jest poszukiwanie przez podmiot kierowania takich sposobów i środków działania, które spowodują osiągnięcie zamierzonych celów organizacji - podjęcie decyzji. Zatem decyzja jest wyborem jednego z możliwych działań. Powstaje wątpliwość, czy wybór jest równoznaczny z podjęciem decyzji? Wybór będzie równoznaczny z podjęciem decyzji jeżeli spełnia warunki:

- a/ prowadzi do pewnego rozwiązania;
- b/ jest świadomy, skierowany na realizację celu;
- c/ jest nielosowy, oparty na kryterium wyboru.

Wynika z tego, że przez decyzję należy rozumieć świadomy i niecelowy wybór jednego z wariantów działania prowadzący do osiągnięcia zamierzonego celu.

Jedną z właściwości decyzji jest to, że dotyczy przyszłości, zaś podejmowana jest w teraźniejszości na podstawie informacji sytuacyjnych i prognostycznych. A więc, podejmowanie decyzji jest procesem, którego rozwiązanie sprowadzić można do rozwiązywania problemów decyzyjnych zwanych często sytuacjami decyzyjnymi.

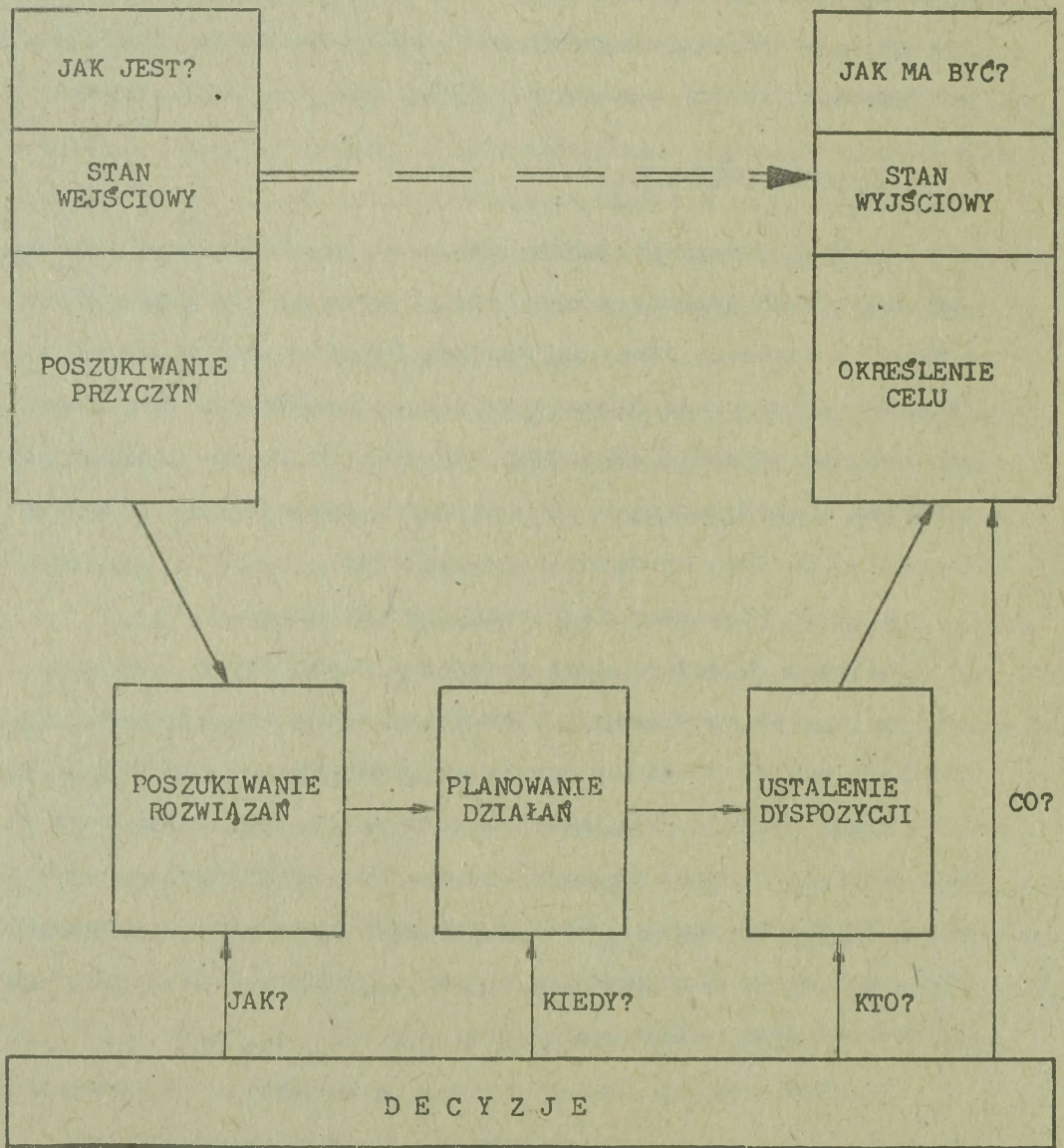
4.2. Sytuacje decyzyjne

Z cybernetycznego punktu widzenia, funkcjonowanie systemu działania jest transformacją istniejących stanów wejściowych w inne, zamierzone stany wyjściowe. Przed podmiotem kierowania /kierownikiem/ stoją zadania dotyczące rozwiązywania problemów, to jest poszukiwania środków i sposobów działania pozwalających zmienić niezadowolający stan rzeczy i zdarzeń organizacji.

Zachodzi tu mogą następujące możliwości:

- a/ stan wejściowy jest znany lub nieznany;
- b/ stan wyjściowy jest znany lub nieznany;
- c/ sposób rozwiązania jest znany lub nieznany, przy czym istnieje możliwość wielu rozwiązań o różnym stopniu trudności.

Rozwiązywanie problemów rozpoczyna się od rozpoznania niezadowolającego stanu wejściowego łącznie ze zbadaniem przyczyn, które go spowodowały, a kończy się zdefiniowaniem pożądanego stanu końcowego z pokazaniem sposobu, środków i dyspozycji prowadzących do jego osiągnięcia /rys. 1/.



Rys. 1. Przebieg rozwiązywania problemu.

Z tak przedstawionego przebiegu systematycznego rozwiązywania problemów widać, że kierownik rozwiązując problem znajduje się w sytuacji poznawczej i sytuacjach decyzyjnych.

Sytuacją decyzyjną nazywać będziemy zbiór czynników wyznaczających potrzebę decydowania. Sytuacje decyzyjne, jak pisze M. Mazur, mogą być trójakiego typu:

1. Postulacyjne, odpowiadające na pytanie, co robić?

Sytuacje tego typu dotyczą ustalenia celu działania, zdefiniowania stanu końcowego.

2. Optymalizacyjne, odpowiadające na pytanie, jak osiągnąć cel? Sytuacje te dotyczą wskazywania sposobów działania zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu.

3. Realizacyjne, dające odpowiedź na pytanie, kto i z czego osiągnąć? Rozwiązaniem tych sytuacji jest wykonywanie.

Typy tych sytuacji w każdym rozwiązywanym problemie wzajemnie się przeplatają, są bardziej lub mniej akcentowane.

Zachowanie kierownika podejmującego decyzję /będącego w jednym z typów sytuacji/ zależy również od rodzaju sytuacji decyzyjnej czyli od stanu, który sprawia, że decyzja musi lub powinna być podjęta. Stan ten można określić przez między innymi takie wymiary, jak:

- stopień złożoności,
- stopień zmienności,
- stopień niepewności.

Stopień złożoności lub inaczej skomplikowania decyzji zależy od liczby zmiennych, które należy brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Większa liczba zmiennych określa nam wyższy stopień złożoności decyzji.

Stopień zmienności albo dynamiki sytuacji zależy od czasu i wielkości zmian, jakie w tym czasie nastąpiły. Każda sytuacja

ulega modyfikacjom i przeobrażeniom w miarę upływu czasu. Im zmiany są poważniejsze i przebiegają w krótszym przedziale czasu, tym większa jest dynamika sytuacji.

Stopień niepewności określa nam w jakim stopniu możemy przewidzieć wystąpienie lub niewystąpienie pewnych stanów wejściowych i wyjściowych. Niepewność wyrażana jest prawdopodobieństwem wystąpienia tych stanów. W większości przypadków obiektywne prawdopodobieństwo wystąpienia stanów nie jest znane i trudne do poznania, dlatego podejmując decyzję zadowalamy się naszymi oczekiwaniami wystąpienia takiego czy innego stanu, określając subiektywne prawdopodobieństwo.

Ze względu na wielkość prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń, sytuacje decyzyjne można podzielić na trzy grupy:

- a/ zdeterminowane, rozwiązywane w warunkach pewności,
- b/ probabilistyczne, rozwiązywane w warunkach ryzyka,
- c/ growe, w warunkach niepewności.

Jeżeli jest wiadome, że prawdopodobieństwo zdarzenia wynosi 1 lub 0, można powiedzieć, że jest to sytuacja, w której podejmowana jest decyzja w warunkach pewności. W tych przypadkach stan na wejściu i wyjściu jest znany, rozwiązań jest wiele i prowadzą do jednego wyniku. Sytuacje tego typu są sytuacjami zdeterminowanymi; każde działanie prowadzi do jednoznacznie określonego wyniku. Mówiąc inaczej, każdej decyzji odpowiada jedna i tylko jedna wartość funkcji kryterium. Dobieramy takie wartości na zmienne decyzyjne, aby funkcja kryterium przyjęła wartość największą lub najmniejszą. Metodami stosowanymi do rozwiązywania tego typu sytuacji są metody rachunku różniczkowego i programowania liniowego, nieliniowego oraz dynamicznego.

Nie zawsze stany wejściowe i wyjściowe są jednoznacznie określone, lecz można przypisać im określone prawdopodobieństwa zajścia z przedziału $/0, 1/$. W tego typu sytuacjach jest wiadomo,

że każde działanie prowadzi do wyniku z określonego zbioru możliwych wyników o określonym prawdopodobieństwie. Sytuacje takie są sytuacjami probabilistycznymi, w których podejmowane decyzje są w warunkach ryzyka. Metody służące do rozwiązywania sytuacji probabilistycznych oparte są na rachunku prawdopodobieństwa i statystyce matematycznej.

Wreszcie ostatni przypadek, kiedy stany wejściowe i wyjściowe oraz sposoby rozwiązania są nieznane. Inaczej, każde z działań prowadzi do różnych wyników o nieznanym prawdopodobieństwach ich wystąpienia. Sytuacje takie są sytuacjami gromymi, podejmowane decyzje są w warunkach niepewności. Metody służące do rozwiązywania tych sytuacji określa teoria gier.

W każdej sytuacji decyzyjnej wyróżnić można następujące elementy:

1. Podmiot decyzyjny, rozumiany jako osoba lub zespół ludzi podejmujących decyzję. Charakteryzowany jest przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne, posiadaną wiedzę i doświadczenie stanowiące podstawę podejmowania decyzji.

2. Zbiór dopuszczalnych wariantów decyzji, uzyskanych w wyniku rozpoznania sytuacji decyzyjnej. Rozwiązania sytuacji mogą być znane, a dokonywany jest jedynie wybór niektórych z nich, bądź nieznane i w tych przypadkach należy je określić, a następnie wybrać najodpowiedniejsze.

3. Kryterium oceny korzyści, jaką przynieść może dana decyzja. Kryterium to jest niczym innym jak stopniem realizacji celu działania. Decyzja jest zawsze środkiem do osiągnięcia celu /stanu rzeczy/. W hierarchicznym systemie kierowania występują cele zewnętrzne, czyli stany jakie pragnie osiągnąć wyższy szczebel kierowania i cele wewnętrzne, stany własne organizacji. Cele te należy przekształcić w kryteria pozwalające podejmować decyzję.

4. Otoczenie, traktowane jako kontekst sytuacji, na który składają się czynniki mające wpływ na sytuację niezależnie od podmiotu decyzyjnego. Kontekst sytuacji jest zbiorem stanów świata zewnętrznego wpływających na wynik podjętej decyzji, a nie poddających się kontroli podmiotu decyzyjnego.

5. Niepewność co do tego, który z wariantów decyzji jest najkorzystniejszy. Niepewność ta wynika z niepełnej znajomości stanów świata zewnętrznego.

Warto zwrócić uwagę, iż uwzględnianie tych elementów w procesie podejmowania decyzji ma istotny wpływ na trafność decyzji.

4.3. Proces decyzyjny

Charakterystyczną cechą każdej decyzji jest to, że opiera się na informacjach z przeszłości, zaś jej realizacja dotyczy przyszłości. Rozpatrując problem w ujęciu czasowym wyróżnić można ciąg zdarzeń:

- a/ informacje konieczne do podjęcia decyzji,
- b/ decyzja - wybór jednego z wariantów działania,
- c/ działanie - dążenie do osiągnięcia celu przez realizację decyzji.

Takie ujęcie wskazuje nam, że na podejmowanie decyzji należy patrzeć jako na proces, czyli na pewien specyficzny rodzaj i ciąg czynności. Czynnności te dotyczą różnych przedziałów czasowych i tak; czynności przygotowania decyzji związane są z przeszłością i przebiegają w czasie t_1 , podjęcia decyzji z teraźniejszością w czasie t_2 oraz czynności realizacji decyzji, których wykonanie nastąpi w przyszłości w czasie t_3 .

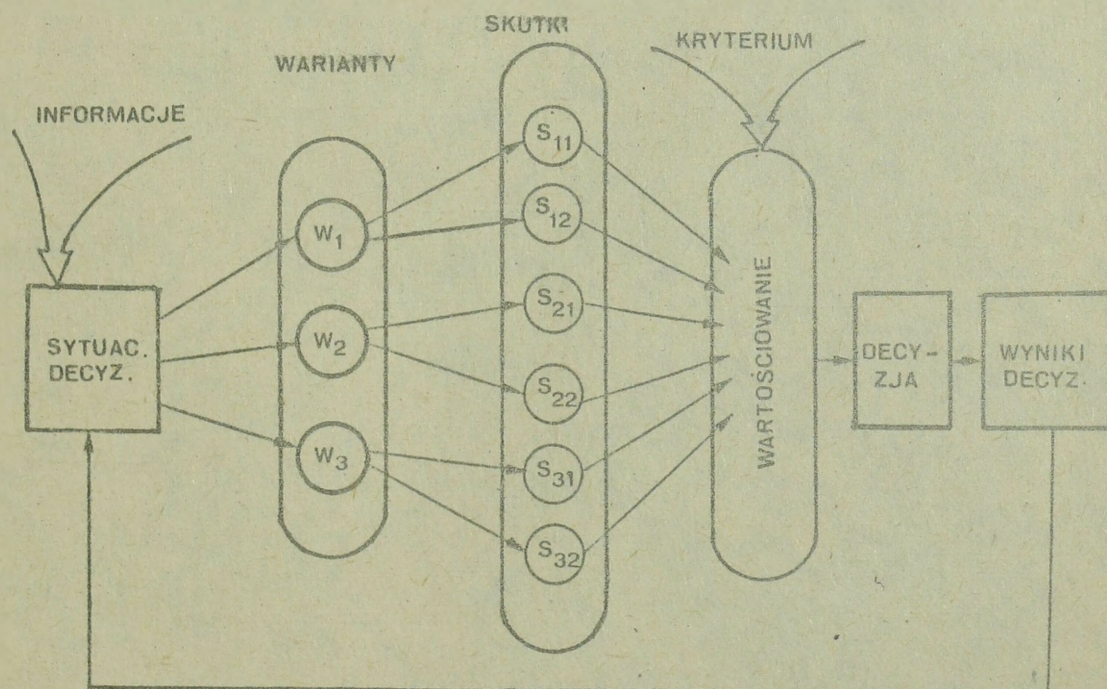
Dlatego w procesie decyzyjnym można wyodrębnić trzy fazy, z którymi styka się podmiot decyzyjny, postępujący zgodnie z cyklem

zorganizowanego działania. Fazami tymi są:

- 1/ faza przeddecyzyjna,
- 2/ faza podjęcia decyzji /decydowania/,
- 3/ faza podycyzyjna.

Przykładem cyklu zorganizowanego działania jest proces decyzyjny, który można uporządkować według kolejności występowania etapów realizowanych czynności. W procesie decyzyjnym /rys.2/ można wyróżnić takie etapy, jak:

- a/ stwierdzenie sytuacji decyzyjnej,
- b/ zebranie i przetworzenie informacji,
- c/ określenie wariantów decyzji i przewidywanych skutków,
- d/ sprecyzowanie kryterium wyboru wariantu,
- e/ ocena skutków według przyjętego kryterium,
- f/ wybór jednego wariantu,
- g/ sprecyzowanie i postawienie zadań,
- h/ kontrola realizacji i wyników decyzji.



Rys. 2. Proces decyzyjny - szczególny przypadek cyklu zorganizowanego działania

Stwierdzenie sytuacji decyzyjnej oznacza, że warunki działania tak się ukształtowały, że dalsze działanie może zachwiać równowagę lub rozwój organizacji. Konieczne są zatem zmiany w sposobie, bądź celach działania organizacji. Stwierdzenie sytuacji decyzyjnej może powstać w wyniku oceny zaistniałych warunków przez podmiot decyzyjny, albo być zaleceniem podmiotu wyższego szczebla hierarchii organizacyjnej.

W pierwszym przypadku ograniczenia decydowania są mniejsze niż w drugim. Skrajnym ograniczeniem decydowania w przypadku drugim może być bierne akceptowanie przez podmiot decyzyjny decyzji podjętej przez podmiot szczebla wyższego. Skutki takiego ograniczenia mogą być różne i zostaną omówione w dalszej części opracowania.

Stwierdzenie sytuacji decyzyjnej wyznacza zakres i podział czasu podjęcia decyzji. W wielu przypadkach zachodzi potrzeba natychmiastowego podjęcia decyzji i wtedy faza pierwsza pokrywa się z fazą drugą procesu decyzyjnego. W innych przypadkach przedział czasu jest długi, pozwalający na analizę, przygotowanie i podjęcie decyzji. Zakres decydowania wyznacza rodzaj, ilość i jakość informacji niezbędnych do podjęcia decyzji.

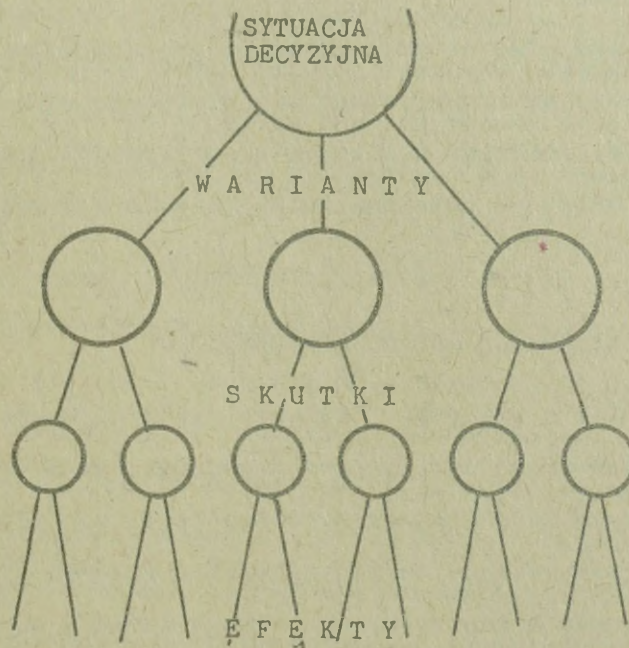
Aby podjąć decyzję konieczne jest zebranie informacji w takiej ilości, by podjęta decyzja była korzystna lub skuteczna. Zebrane informacje winny być przetworzone ze względu na takie cechy działania, które pozwolą wyspecyfikować warianty decyzji.

Wariant decyzyjny jest zbiorem cech działania, które będą przedmiotem wyboru. Celowy charakter wariantowania wyrażać się winien alternatywnym ich formułowaniem. Idzie tu o to, by warianty się nie pokrywały i nie były sprzeczne. Liczba wariantów może być różna lecz nie mniejsza niż dwa. Łatwiej jest dokonywać wyboru, gdy wariantów jest mniej. Dlatego celowa okazuje się

wstępna eliminacja wariantów decyzyjnych przez określenie przewidywanych skutków, jakie może przynieść ich realizacja. Skutki mogą być zależne lub niezależne od podmiotu decyzyjnego.

Wybór wariantu decyzji polega na wyróżnieniu go ze zbioru dopuszczalnych wariantów stosując przyjęte kryterium. Rodzaje kryteriów zależą w głównej mierze od warunków zaistniałej sytuacji decyzyjnej. I tak, w warunkach pewności, kryterium wyboru jest stopień realizacji celu, w warunkach ryzyka, największej wartości oczekiwanej, zaś w warunkach niepewności, kryteriami mogą być kryterium pesymistyczne, optymistyczne, subiektywistyczne i rozozarowania.

Ocena wariantów decyzji wymaga określenia skutków i efektów, jakie może pociągnąć ich wybór przy zastosowaniu określonych kryteriów. Proces określenia skutków i efektów poszczególnych wariantów decyzji przedstawić można w postaci drzewa decyzji /rys. 3/.



Rys. 3. Drzewo decyzji.

Wartościowanie wariantów decyzji polega na:

- określeniu celu oceny i stosowanych kryteriów,
- wyznaczeniu cech poszczególnych wariantów podlegających ocenie,
- określeniu metody pomiaru cech,
- określeniu powiązań badanych cech z celem oceny.

Wartościowanie ma umożliwić podmiotowi decyzyjnemu dokonanie wyboru tego z wariantów decyzji, który w danej sytuacji jest najkorzystniejszy.

Miarami wartości decyzji mogą być takie wskaźniki, jak: wartość pieniężna, ekonomizność, użyteczność, skuteczność, czas i miejsce, preferencje na przyjętą cechę itp.

Dokonanie wyboru, albo inaczej podjęcie decyzji, to nie innego jak umiejętność porównania wartości poszczególnych wariantów decyzji. Porównania mogą dotyczyć możliwości postępowania, dostępnych środków, nakładów itp. ze względu na cel, którego decyzja dotyczy.

Efekty podjętej decyzji uzyskuje się w wyniku działania zorganizowanego ukierunkowanego na jej realizację. W związku z tym zachodzi potrzeba dokonania transformacji treści decyzji na zadania, które po przekazaniu wykonawcom stanowią podstawę działania.

4.4. Jakość decyzji - jakością kierowania

A. Zawisłak w pracy pt. "Pułapy i pułapki zarządzania" definiuje kierowanie jako proces decyzyjny realizowany na wielu poziomach organizacji, który ma zapewnić eliminację wykrytych zagrożeń, wykorzystanie zarysowujących się szans oraz efektywne spełnianie przez organizację wszystkich funkcji niezbędnych do osiągnięcia postawionego celu.

Z tak postawionego określenia wynika, że dobre kierowanie to nie innego, jak trafne decyzje. Trafne decyzje to takie, które pozwolą skutecznie eliminować zagrożenia, bezbłędnie wykorzystują nadarzające się szanse i zapewniają efektywne działanie organizacji. Trafność decyzji zależy od ich jakości.

Na jakość decyzji mają wpływ między innymi takie czynniki, jak:

- 1/ jakość kadry kierowniczej,
- 2/ ilość i jakość informacji,
- 3/ kompetencje decydowania,
- 4/ motywacje decyzyjne.

Wymienione tu czynniki należy rozpatrywać łącznie w ścisłym związku przyczynowo-skutkowym, gdyż wtedy spełniony zostanie warunek konieczny i wystarczający trafnej /dobrej/ decyzji, a w konsekwencji dobrego kierowania i efektywnego działania.

Wysoka jakość kadry kierowniczej jest warunkiem koniecznym, lecz nie wystarczającym dobrej decyzji, gdyż są przypadki, że kierownik o wysokich kwalifikacjach podejmuje fatalne decyzje. Gdyby tak nie było, to polityka kadrowa byłaby wystarczającym skutecznym narzędziem dobrego kierowania, a w konsekwencji efektywnego działania.

Jest oczywiste stwierdzenie, że zasadniczy wpływ na jakość decyzji ma informacja. Trafność decyzji jest rezultatem przetwarzania informacji, jest pochodną wykorzystanej informacji w czasie podejmowania decyzji. Aby podejmować trafne decyzje trzeba dysponować podsystemem informacyjnym, który prawidłowo zaspokaja potrzeby informacyjne podmiotów decyzyjnych na wszystkich szczeblach hierarchicznej struktury kierowania organizacją. Jego zasadnicze zadanie to zmniejszanie niepewności w procesie decydowania. Uzyskać to można przez określenie potrzeb informacyjnych na każ-

dym stanowisku kierowniczym oraz zabezpieczenie systemu przed zamierzonymi i nie zamierzonymi przekłamaniami informacyjnymi.

Posiadanie przez kierownika dobrej informacji i wysokich kwalifikacji nie wystarczą, by decyzje podejmowane przez niego były dobre. Wiedza o tym, jak robić, nie oznacza jeszcze móc robić. Zachowania decyzyjne kierownika, a tym samym i jego decyzje, zależą od zakresu jego uprawnień, ogólniej kompetencji decyzyjnych. Kompetencje te zależą, w znacznym stopniu, od alokacji władzy w organizacji, co zostało omówione w opracowaniu przy prowadzeniu rozważań nad stylami kierowania. Dobrze określone kompetencje decyzyjne wynikają z zachowania warunku zgodności struktury kierowania i struktury procesu podejmowania decyzji. Zgodność tych struktur polega na przestrzeganiu zasady: "kto, w jakich okolicznościach i jaką może podjąć decyzję?, na jakich i od kogo opierać się informacjach?, kto i za jaką decyzję jest odpowiedzialny?" Zapewnienie zgodności struktur uzyskuje się przez umiejscowienie podmiotów decyzyjnych w strukturze kierowania i przypisanie im obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności i sankcji, czyli przez opracowanie i przestrzeganie statutu stanowisk kierowniczych.

Uogólniająco, można powiedzieć, że podjęcie trafnej decyzji zależy nie tylko od posiadanej informacji, ale również od przydzielonych uprawnień i odpowiedzialności oraz stosowania kryterium władzy polegającego na przyznawaniu prawa decyzji temu, kto dla podjęcia tej decyzji ma pełną informację.

Czy wiedza o tym, jak podmiot decyzyjny ma robić, i uprawnienia, że może tak robić są wystarczające do podjęcia trafnej decyzji? Odpowiedź jest przecząca, gdyż w grę wchodzi jeszcze jeden wymiar, a mianowicie chęci takiego postępowania, czyli interes własny podmiotu decyzyjnego. Trafną decyzją będzie taka decyzja, która oprócz wymienionych czynników uwzględniac będzie szeroko

rozumiane motywacje, czyli stworzone zostaną takie bodźce, aby zachowania decyzyjne kierowników zapewniały zgodność interesów własnych z interesem organizacji.

Wysoka jakość decyzji to dobra informacja, umiejscowione kompetencje i określone motywacje przy równoczesnym zachowaniu wysokich kwalifikacji kadry kierowniczej organizacji. Uzyskać to można, o czym szeroko rozważa się w literaturze, przez:

- a/ stworzenie właściwych struktur kierowania, a w nich struktur informacyjnych;
- b/ u technicznienie procesów informacyjno-decyzyjnych;
- c/ odpowiednie umiejscowienie prawa do podejmowania decyzji;
- d/ uspołecznienie procesu decyzyjnego.

Wskazane zamierzenia są bardzo złożone i trudne do rozwiązania, wymagają szerokich badań i głębokich analiz.

4.5. Podejmowanie decyzji w organizacjach

Decyzje podejmowane w organizacjach można charakteryzować opisując je na trzech poziomach /wymiarach/, poziomie ogólności decyzji, poziomie przestrzeni, na który ma wpływ decyzja oraz poziomie czasu, w którym decyzja obowiązuje. Ze względu na te wymiary można wyróżnić następujące rodzaje decyzji:

- a/ decyzje strategiczne,
- b/ decyzje taktyczne,
- c/ decyzje bieżące /doraźne/.

Decyzje strategiczne dotyczą formułowania celów organizacji. Decyzje tego typu są decyzjami ogólnymi, dotyczą dużej części przestrzeni organizacyjnej oraz obowiązują przez długi okres czasu. Charakterystycznymi cechami tych decyzji jest rozwiązywanie sprzeczności dwóch rodzajów, a mianowicie:

- 1/ sprzeczności decyzji celów z wygodą i korzyściami organizacji,

2/ sprzeczności celów ogólnych z celami szczegółowymi.

Pierwsza sprzeczność wiąże się z adaptacją organizacji do zmieniających się warunków otoczenia. Precyzyjnie określony cel może ujemnie wpływać na rozwój organizacji, zaś cel niejasny i niekonsekwentny prowadzi do działania raz zgodnie z życzeniami otoczenia, raz sprzecoznie z nimi czyli do działania najłatwiejszego, a równocześnie wygodnego dla członków organizacji. Zatem rozwiązanie tej sprzeczności polega na tym, aby cele były stawiane w sposób ramowy i konsekwentnie realizowane z uwzględnieniem wymagań otoczenia.

Sprzeczności drugiego typu prowadzą do decyzji pozornych typu hasel zawierających głośne deklaracje. Wynika to stąd, że w krótkim przedziale czasu zachodzą wyraźne sprzeczności między celami ogólnospołecznymi a celami organizacji. Sprzeczności te można łagodzić przez zwiększanie perspektywy przestrzennej i czasowej przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

Decyzje taktyczne dotyczą ustalania procedur i środków umożliwiających realizację celów. Do najbardziej ogólnych decyzji taktycznych można zaliczyć decyzje o rozmieszczeniu ośrodków informacyjno-decyzyjnych w organizacji oraz sposobach oceny realizacji celów. Decyzje tego typu ze względu na trudności podziału celów podejmowane są na drodze politykowania i kompromisów.

Decyzje doraźne podejmowane są ad hoc i charakteryzują się tym, że poza momentem ich podjęcia nie mają większego wpływu na życie i działalność organizacji. Są to decyzje, których skutki przewidywane są w chwili obecnej i traktowane jako najważniejsze. Duża liczba tych decyzji świadczy o braku jakiegokolwiek strategii organizacji, prowadzi do chaosu i tymczasowości.

W praktycznym działaniu organizacji przedstawiony wcześniej opis przebiegu procesu decyzyjnego nie znajduje pełnego zastosowania.

wania. Rzeczywisty jego przebieg jest następujący:

1. Stwierdzenie sytuacji decyzyjnej i ustalenie wskaźników charakteryzujących alternatywy wariantów wyznacza zbiór możliwych decyzji. W zbiorze tym znajduje się decyzja najlepsza, zwana idealną.

2. Sytuacja decyzyjna jest rozwiązywana w konkretnych warunkach i z określonymi możliwościami i ograniczeniami. Stąd też następuje ograniczenie zbioru możliwych alternatyw do zbioru decyzji wykonalnych. Wśród nich znajduje się decyzja optymalna.

3. Ograniczenia rzeczywiste z reguły są nie w pełni znane. Wynika wniosek, że zbiór alternatyw rozpatrywanych jest mniejszy niż wykonalnych.

4. Podmiot decyzyjny najczęściej nie ustala sam kryteriów wyboru. Na kryteria mają wpływ ograniczenia wewnętrzne /motywacje/ typu: co warto robić? i ograniczenia zewnętrzne typu cudzych życzeń. Ograniczenia te określają zbiór wariantów decyzji dopuszczalnych, w którym znajdują się decyzje zadowalające.

5. Część wspólna tych zbiorów to zbiór decyzji wybieralnych, z których aktu wyboru jednego rozwiązania dokonuje się w sposób losowy. Intelktualny wysiłek podejmującego decyzję skierowany jest głównie na szukanie odpowiedzi na pytania: czy wariant może być wykonany i czy warto wykonać? A to oznacza, że rozkład wyboru nie jest równomierny lecz zagęszczony. Zagęszczenie jest najczęściej odbiciem rutyny, doświadczenia, bądź wynikać może z przyczyn irracjonalnych, nie uświadomionych i przejściowych.

Proces podejmowania decyzji i wypracowane decyzje w organizacji zależą w znacznej mierze od cech organizacji wynikających z jej funkcjonowania. Do najistotniejszych cech można zaliczyć:

a/ Hierarchiczną strukturę organizacji, w której problemy na szczeblach wyższych są mało ustrukturalizowane, a ich rozwiązania nie dają się programować lub osiągać na drodze działań

zrutynizowanych. Coraz większą rolę zaozynają odgrywać ozyynniki interpersonalne czyli więzi łączące ludzi zaangażowanych w podejmowanie decyzji.

b/ Złożoną procedurę zdobywania pełnej i wiarygodnej informacji, zależnej od wielu czynników, jak: pragnienie uzyskania aprobaty przełożonych, motywy i wartości pracowników, ich poglądy na potrzeby i wagność informacji itp.

c/ Grupowe podejmowanie decyzji oparte na tak zwanej dyplomacji i ostrożności, na unikaniu rzetelnego rozwiązywania sytuacji istotnych.

d/ Wzajemną zależność jednostek organizacyjnych wymagających podejmowania decyzji, koordynujących i integrujących interesy jednostek z interesem organizacji.

e/ Ścisłą współzależność między elementami społecznymi i technicznymi wyrażającą się w tym, że odczucia i reakcje ludzi są często ważne przy podejmowaniu decyzji, jak fakty i logika.

f/ Zależnością decyzji od informacji, kompetencji i motywacji, mających istotny wpływ na zachowania ludzi w organizacji.

Znajomość powyższych cech pozwoli rozwiązać pewne zjawiska patologiczne, które mają miejsce w rzeczywistych systemach decyzyjnych. Zjawiska patologiczne najczęściej występujące w organizacjach, to:

1/ Asekuranotwo decyzyjne, objawem którego jest wędrowka prestych problemów na coraz wyższe szczeble kierowania, zaś w problemach złożonych zdawanie się na losowy podmiot decyzyjny.

2/ Gorączka decyzyjna, przejawiająca się we wzroście intensywności decydowania - decyzja goni decyzję.

3/ Inercja decyzyjna, pojawienie się decyzji spóźnionych będących reakcją na minioną sytuację i oddziałujących na nową nieznaną podmiotowi decyzyjnemu.

4/ Kunktatorstwo decyzyjne polegające na unikaniu decyzji, w pewnym sensie jest to gra na zwłokę.

5/ Pozorna jednomyślność decyzyjna wynikająca z zaniku zależności interesu indywidualnego i grupowego, a powodująca istnienie jednoosobowego podmiotu decyzyjnego pod osłoną pozornego podmiotu kolegiального.

6/ Pluralizm decyzyjny spowodowany istnieniem niedemokratycznego systemu decyzyjnego pod osłoną pozornie demokratycznego kolegium.

4.6. Kierunki badań procesu decyzyjnego

Proces decyzyjny jako zjawisko empiryczne jest punktem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, takich jak: filozofia, logika, socjologia, psychologia, matematyka, cybernetyka itp. Pozwala to na wyróżnienie wielu płaszczyzn badania decyzji. W poszczególnych płaszczyznach stosowane są różne metody badania procesów decyzyjnych. Najogólniej, mogą być stosowane metody ilościowe i jakościowe.

Całościowym badaniem procesów podejmowania decyzji zajmuje się teoria podejmowania decyzji. W teorii tej wyróżnia się dwa zasadnicze kierunki:

- 1/ kierunek normatywny;
- 2/ kierunek opisowy.

Kierunek normatywny poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak należy w danej sytuacji podejmować decyzje, przy założeniu, że człowiek jest istotą racjonalną. Odpowiedzi na postawione pytanie uzyskuje się przez opracowanie modeli decyzyjnych. Modele te pozwalają na przewidywanie zachowania się obiektu, którego ma dotyczyć decyzja, a tym samym są tańsze i wygodniejsze niż eksperymenty z systemem rzeczywistym. Ze względu na różnorodność sytuacji decyzyjnych w modelach stosuje się wiele ograniczeń, które powodują

ze uzyskane wyniki są wyidealizowane i często mało przydatne w praktyce.

Ograniczenia te wynikają z:

- trudności kwantyfikowania i ilościowego wyrażania sytuacji decyzyjnej;
- ogromnej liczby zmiennych decyzyjnych;
- nieznanomości relacji między zmiennymi;
- nieznanomości wszystkich zmiennych decyzyjnych.

Kierunek normatywny charakteryzuje w badaniu decyzji zwykle podejście dedukcyjne polegające na postępowaniu od ogólnych, abstrakcyjnych założeń do szczegółowych, konkretnych wskazówek, które są podstawą budowania modelu. Punktem centralnym zainteresowania kierunku normatywnego jest akt wyboru, czyli inaczej etap podjęcia /wyboru/ decyzji. Stosowalność praktyczna kierunku normatywnego polega na tym, że uczy ogólnych zasad podejmowania decyzji i modelowania sytuacji decyzyjnych na drodze eksperymentów i konfrontacji z praktyką.

Kierunek opisowy bada postępowanie podmiotu podejmującego decyzję w konkretnej rzeczywistości, czyli poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak i dlaczego w danej sytuacji są podejmowane takie, a nie inne decyzje. Proces decyzyjny dzielony jest na etapy, dla których określone są sposoby postępowania podmiotu decyzyjnego prowadzące do wyboru wariantu najlepszego. Proces ten traktowany jest jako swego rodzaju proces myślowy, psychiczny, zależny od cech psychicznych człowieka i jego stosunków z otoczeniem oraz socjologiczny, zależny od zachowań ludzi i mechanizmów decyzyjnych w organizacji. Kierunek ten przyjmuje indukcyjny tryb postępowania polegający na przechodzeniu od szczegółów do ogółu. Nie przywiązuje szczególnej wagi do aktu wyboru, traktując ją jako akt woli bądź przypadku uwarunkowanego w sposób nam nie znany. Przydatność

praktyczna tego kierunku polega na zrozumieniu procesu decyzyjnego, poznaniu zachodzących w nim ujawisk, występujących prawidłowości i patologii.

Na zakończenie spróbujemy zastanowić się nad potrzebą badań procesów decyzyjnych i kierunkami, które badaniami winny być objęte w wojsku. Z przeprowadzonych wyżej rozważań teoretycznych wynika, że wojskowe systemy decyzyjne posiadają wszystkie walory i cechy odpowiadające sprawnemu dowodzeniu i podejmowaniu trafnych decyzji. Systemy te mają określone klarowne struktury, hierarchię decyzji, ścisłe podporządkowanie podmiotów decyzyjnych, precyzyjne zakresy obowiązków, kompetencji i odpowiedzialności. W rzeczywistych systemach dowodzenia pojawia się wiele problemów decyzyjnych, od rozwiązania których zależy efektywność dowodzenia wojskami. Do problemów tych można zaliczyć między innymi:

1. Wrażliwość wojskowych systemów decyzyjnych na zakłócenia wynikłe z scentralizowanych i hierarchicznych struktur dowodzenia.

2. Adaptabilność wojskowych systemów decyzyjnych wynikła z tworzenia różnych ugrupowań bojowych.

3. Infrastrukturę technicznych systemów decyzyjnych wyrażających się w zautomatyzowanych systemach dowodzenia.

Rozwiązania w tym zakresie powinny stworzyć mechanizmy zapewniające niezawodność funkcjonowania systemów dowodzenia w różnych warunkach i sytuacjach.

Z A K O Ń C Z E N I E

Treścią opracowania są niektóre podstawowe problemy metodologiczne dotyczące kierowania /dowodzenia, zarządzania/ społecznymi układami zorganizowanymi w warunkach ustroju socjalistycznego.

Szczególne uwaga została zwrócona na techniki i style kierowania oraz kierowanie jako ciągły proces podejmowania decyzji kierowniczych.

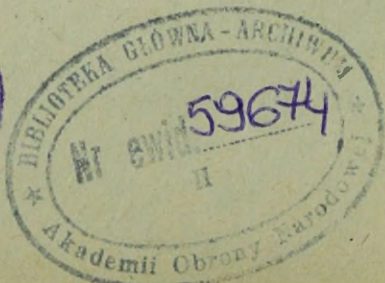
W celu pogłębienia wiedzy z zakresu problematyki omawianej w opracowaniu konieczne jest przestudiowanie podanej bibliografii.

B I B L I O G R A F I A

1. Czarniawska B. Podejmowanie decyzji. WUW, 1986r.
2. Kieżun W. Podstawy organizacji i zarządzania. KIW, Warszawa 1977r.
3. Kłosiński K. Teorie sytuacji decyzyjnych. PAN, 1983 r.
4. Kozielski J. Psychologiczne teorie decyzji. PWN, 1975r.
5. Kowalewski S. Przełożony podwładny. PWE. 1984r.
6. Machińska M., Malinowski A. Techniki decyzyjne i organizatorskie. WUW, 1985 r.
7. Mazur M. Cybernetyka i charakter. PIW, 1976r.
8. Mieszalski W. Trzecia szkoła inżynierii systemów. 1987r.
9. Mróz W. Zarys kierowania i organizacja pracy dowódczej i sztabowej. Szt.Gen. 844/77, 1978r.
10. Respondek M. Metodologiczne problemy kierowania /dowodzenia, zarządzania/ systemami działań zorganizowanych w wojsku. ASG, 1984r.
11. Simon H.A. Podejmowanie decyzji kierowniczych. PWE, 1982r.
12. Tyska T. Analiza decyzyjna i psychologia decyzji. PWN, 1986r.
13. Uszyński Z. Wybrane problemy socjalistycznej nauki o organizacji i kierowaniu, MON, 1979r.
14. Wawrzyniak B. Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania. PWE, 1977r.
15. Zawiślak A. Pułapy i pułapki zarządzania. W "GLOB" 1984r.

| S P I S T R E Ś C I | Str. |
|---|------|
| 1. Znaczenie /sposób rozumienia/ podstawowych pojęć związanych z kierowaniem | 2 |
| 1.1. Łączność | 2 |
| 1.2 Sterowanie | 4 |
| 1.3 Istota i podstawowe formy kierowania oraz źródła władzy organizacyjnej | 6 |
| 1.4. Dowodzenie i zarządzanie jako formy kierowania w siłach zbronych | 13 |
| 2. Podstawowe sposoby rozumienia wyrażenia "kierowanie układami społecznymi" | 14 |
| 2.1. Kierowanie jako szczególny przypadek działania zorganizowanego | 14 |
| 2.2. Kierowanie jako zespół podstawowych i pochodnych funkcji kierowania | 17 |
| 2.3. Kierowanie jako zespół technik kierowniczego oddziaływania na ludzi utrwalających się w odpowiednim stylu kierowania | 26 |
| 2.3.1. Teoria X i teoria Y | 26 |
| 2.3.2. Strategia i style kierowania | 29 |
| 2.3.3. Techniki kierowania stosowane w ramach stylu demokratycznego | 42 |
| 3. Wnioski praktyczne | 46 |
| 3.1. Styl kierowania właściwy dla Polaków | 46 |
| 3.2. Styl kierowania najdogodniejszy dla wojska | 47 |
| 4. Kierowanie jako ciągły proces podejmowania decyzji kierowniczych /dowódczych/ | 49 |
| 4.1. Istota podejmowania decyzji | 49 |
| 4.2. Sytuacje decyzyjne | 51 |
| 4.3. Proces decyzyjny | 56 |
| 4.4. Jakość decyzji - jakością kierowania | 60 |
| 4.5. Podejmowanie decyzji w organizacjach | 63 |
| 4.6. Kierunki badań procesu decyzyjnego | 67 |
| Zakończenie | 70 |
| Bibliografia | 71 |

ASG WP nr 1849/WW



~~copy. 355.07~~

355.10

1

S/1020

