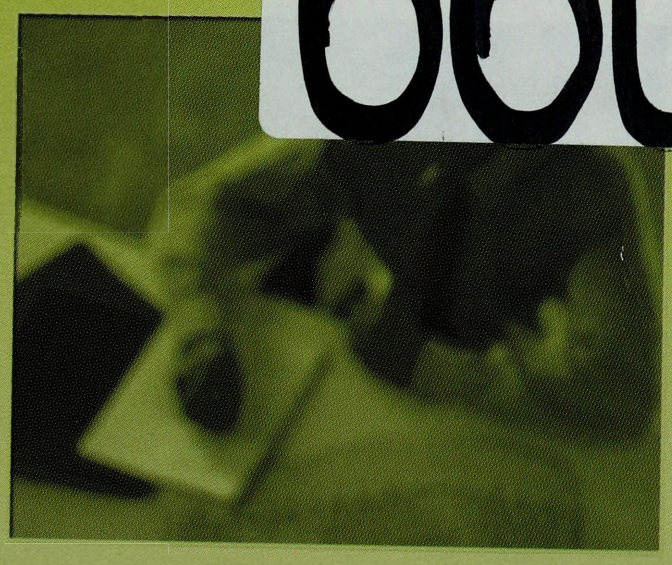
BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. ..... K

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI

– TEORIA I PRAKTYKA

66093



Materiały z I krajowej konferencji naukowej

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI

– TEORIA I PRAKTYKA

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 66095
II

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI – TEORIA I PRAKTYKA

Materiały z I krajowej konferencji naukowej

WARSZAWA 2009

Patronat naukowy:
prof. dr hab. Witold KIEŻUN

Komitet sterujący:
prof. dr hab. Alojzy NOWAK, płk dr hab. Jarosław WOŁEJSZO,
podinsp. dr hab. Arkadiusz LETKIEWICZ

Komitet naukowy:
prof. dr hab. Jerzy BOGDANIENKO, prof. dr hab. Leopold CIBOROWSKI,
prof. dr hab. Waldemar KACZMAREK, prof. dr hab. Monika KOSTERA,
płk dr hab. Piotr DANILUK, podinspektor dr Elżbieta SZAFRAŃSKA,
podinspektor dr Andrzej URBAN

Redakcja naukowa:
prof. dr hab. Leopold CIBOROWSKI, płk dr hab. Jarosław WOŁEJSZO

Komitet organizacyjny:
płk dr Marek STRZODA, ppłk dr Piotr MALINOWSKI, ppłk mgr Zbigniew HYNOWSKI,
mjr mgr Zbigniew REDZIAK

Recenzenci:
prof. dr hab. Leopold CIBOROWSKI, prof. dr hab. Eugeniusz ZABŁOCKI

Sekretariat:
Justyna STOCHAJ, Monika ŚWIADEK, Ewa STEFANIAK, Milena ADAMKIEWICZ

Projekt okładki:
Genowefa MAJCHROWSKA

Adiustacja stylistyczna
Renata CZERWIŃSKA

Korekta:
Małgorzata SĘKTAS

Skład i łamanie:
Małgorzata GAWŁOWSKA

ISBN 978-83-7523-089-5

Sygn. AON 5951/09

Opracowanie zawiera materiały wygłoszone podczas konferencji.
Forma przedstawienia materiałów odpowiada wersji przekazanej przez autorów.

Skład, druk i oprawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
e-mail: wydawnictwo@aon.edu.pl
Zam. nr 544/2009

SPIS TREŚCI

WSTĘP 7

płk dr hab. Jarosław WOŁEJSZO
Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej w nowych uwarunkowaniach organizacyjnych 8

prof. dr hab. Jerzy BOGDANIENKO
Kilka refleksji na temat wpływu zmian w zarządzaniu na funkcjonowanie sektora publicznego 19

podinsp. dr inż. Andrzej URBAN
Charakterystyka Wyższej Szkoły Policji 32

podinsp. prof. dr hab. Arkadiusz LETKIEWICZ
Efektywność organizacyjna polskiej Policji 36

nadkom. Bożena GOŁOTA
Wybrane aspekty negocjacji w instytucjach bezpieczeństwa publicznego 49

prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK
Potrzeba szczególnego traktowania personelu w instytucjach publicznych 55

płk dr hab. inż. Stanisław SIRKO
Pracownicy w zmieniających się organizacjach – wybrane aspekty 63

płk dr inż. Marek STRZODA
Ocenianie pracowników organizacji samorządowych 71

płk dr hab. Tomasz MAJEWSKI
dr Marzena PIOTROWSKA-TRYBULL
Aspiracje zawodowe jako determinanta zarządzania zasobami ludzkimi 85

ppłk dr inż. Tomasz JAŁOWIEC
prof. dr hab. Janusz PŁACZEK
Partnerstwo publiczno-prywatne w sektorze militarnym – doświadczenia i propozycje 97

płk dr hab. Henryk SPUSTEK
Modelowanie procesów decyzyjnych w organizacji 106

ppłk dr Piotr MALINOWSKI
Niematerialne zasoby organizacji publicznych 117

dr Andrzej GAZDA
Miejsce audytu wewnętrznego w zarządzaniu instytucjami publicznymi 130

mjr dr inż. Ryszard LELITO
Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami publicznymi 136

dr Barbara TRZASKA
dr Barbara BATKO
Kształtowanie kultury organizacji zhierarchizowanych sektora publicznego 142

dr Justyna LIPIŃSKA
Technologia informacyjna a kultura organizacyjna – dyskurs teoretyczny 152

mgr Marlena NIEMIEC
Przemiany w kulturze organizacji publicznej 164

kpt. mgr inż. Lucjan SETLAK
Zarządzanie zasobami osobowymi w Siłach Zbrojnych RP 182

Anna WOLSKA
Definicje i zakres sektora publicznego 195

Renata OMILIANOWICZ
Małgorzata ĆWIKLICZ
Zarządzanie talentami wyzwaniem dla współczesnych instytucji
administracji publicznej 199

Iwona LEW
Psychologiczne aspekty oceniania pracowników w instytucjach publicznych 210

Monika ŚWIADEK
Patologie w organizacji – łamanie praw pracowniczych w organizacjach publicznych 217

Milena ADAMKIEWICZ
Justyna STOCHAJ
Motywowanie do pracy w instytucji publicznej 228

WSTĘP

Szczególnym przypadkiem organizacji są instytucje publiczne, które realizują cele istotne z punktu widzenia użyteczności społecznej. Kierują się one swoistą filozofią, która w przeciwieństwie do instytucji niepublicznych nie zawsze jest ukierunkowana na zysk. Co więcej, instytucje publiczne nie mają w swoim otoczeniu konkurencji. Wynika stąd, że instytucje publiczne ze względów prawnych lub ekonomicznych nie uczestniczą w tym obszarze życia społecznego. Pomimo tego, każda instytucja publiczna powinna kierować się rachunkiem ekonomicznym oraz efektywnie wykorzystywać przydzielone jej środki. Między innymi dlatego, kluczowego znaczenia nabiera właściwe zarządzanie dysponowanymi zasobami materialnymi oraz kapitałem ludzkim.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom osób zajmujących się problematyką instytucji publicznych 13 grudnia 2008 r. na terenie Akademii Obrony Narodowej w Warszawie zorganizowana została I Krajowa Konferencja Naukowa nt. „*Zarządzanie instytucjami publicznymi – teoria i praktyka*". Została przygotowana przez Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obronny Narodowej oraz przy współudziale Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i Instytutu Zarządzania Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.

Celem konferencji była wymiana doświadczeń w zakresie teoretycznych założeń oraz praktycznych rozwiązań zarządzania instytucjami publicznymi, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki bezpieczeństwa publicznego (narodowego i wewnętrznego). Problem naukowy był powiązany z odpowiedzią na pytanie: na czym polega istota i specyfika zarządzania instytucjami publicznymi w świetle założeń ogólnej teorii i praktyki współczesnego zarządzania?

W toku konferencji przedstawiono szereg interesujących poglądów dotyczących najważniejszych aspektów funkcjonowania organizacji publicznych. Wskazano na ich rolę oraz znaczenie w zabezpieczeniu poszczególnych potrzeb współczesnego społeczeństwa. W czasie dyskusji wielokrotnie podkreślano potrzebę jej kontynuowania w odniesieniu do różnych rodzajów organizacji publicznych, a nawet w nawiązaniu do poszczególnych sfer ich oddziaływania i zorganizowania. Wychodząc naprzeciw tym postulatom przyjęto, że konferencja organizowana będzie cyklicznie, kolejno przez poszczególne podmioty organizacyjne. W 2009 r. ponownym organizatorem konferencji będzie Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej. Zapraszamy!

płk dr hab. Jarosław WOŁEJSZO
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA AKADEMII OBRONY NARODOWEJ W NOWYCH UWARUNKOWANIACH ORGANIZACYJNYCH

Miniony rok akademicki w Akademii Obrony Narodowej był ostatnim rokiem pracy w dotychczasowych strukturach organizacyjnych. Zgodnie z art. 84 Ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* minister obrony narodowej podjął decyzję nr 219 z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie przekształcenia podstawowych jednostek organizacyjnych Akademii Obrony Narodowej. W myśl wspomnianej decyzji, od dnia 1.09.2008 r. funkcjonuje w AON nowy **Wydział Zarządzania i Dowodzenia**. Nowa podstawowa jednostka organizacyjna uczelni połączyła w całość Wydział Wojsk Lądowych – posiadający uprawnienia do nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego w dziedzinie nauk wojskowych oraz Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej – posiadający uprawnienia do nadawania stopnia doktora w dziedzinie nauk wojskowych, a także Instytut Ekonomii i Logistyki – występujący dotychczas w strukturze Wydziału Strategiczno-Obronnego. Wydział Zarządzania i Dowodzenia przejął w całości dotychczasowy potencjał kadrowy i dorobek wymienionych podmiotów i dalej zgodnie z przepisami nowego prawa będzie kontynuował zadania dydaktyczne i naukowo-badawcze. Wydział będzie również kontynuował studia trzeciego stopnia, które dotychczas prowadził Wydział Wojsk Lądowych.

Wydział będąc integralną częścią Akademii, stał się po przekształceniu elementem całego systemu szkolnictwa wyższego. Uczestniczy w kształtowaniu obronności państwa, łączy w swej działalności statutowej kształcenie i wychowanie oraz prowadzenie badań naukowych w obszarze nauk wojskowych.

W realizacji swych zadań dydaktycznych i naukowo-badawczych wydział podjął współpracę z poszczególnymi zarządami Sztabu Generalnego z Dowództwem Wojsk Lądowych, Dowództwem Sił Powietrznych, Dowództwem Operacyjnym SZ, Inspektoratem Wsparcia SZ oraz dowództwami wybranych związków taktycznych i oddziałów SZ.

Praktycznym wymiarem podejmowanej współpracy był udział kadry naukowo-dydaktycznej w ćwiczeniach *Anakonda-08* oraz *Cristal Eagle -08*. Należy także wspomnieć, że wykładowcy odbywają praktyki (staże) na stanowiskach sztabowych w związkach taktycznych i dowództwach (ostatnio między innymi w 12 i 1 DZ). Do stałych obszarów działania wydziału należy współpraca w przygotowaniu i opracowaniu szeregu instrukcji, regulaminów, doktryn i analiz wykonywanych na potrzeby

systemu obronności. W ramach szerokiej współpracy kontynuowana jest wymiana wykładowców. Na wybrane zajęcia na kursach i studiach podyplomowych zapraszani są przedstawiciele dowództw i instytucji centralnych. Natomiast kadra wydziału prowadzi wykłady w jednostkach wojsk operacyjnych w ramach kształcenia doskonalącego, podczas kursów metodycznych oraz w czasie warsztatów specjalistycznych.

Istotne miejsce w ramach współpracy w systemie edukacji obronnej zajmują kontakty z Wyższą Szkołą Oficerską Wojsk Lądowych, Wyższą Szkołą Oficerską Sił Powietrznych i Akademią Marynarki Wojennej, a także wieloma innymi instytucjami systemu obronnego państwa.

Struktura wydziału

W nowej strukturze wydziału znajdują się następujące jednostki organizacyjne:
- Instytut Wojska Lądowych,
- Instytut Lotnictwa i Obrony Powietrznej,
- Instytut Logistyki,
- Katedra Działań Połączonych,
- Katedra Zarządzania.

Instytut Wojsk Lądowych jest **największą jednostką organizacyjną wydziału**, powołaną do programowania i prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej zgodnej z kierunkami studiów, ale także na potrzeby innych wydziałów i centrów AON oraz instytucji MON, zwłaszcza SG WP i DWLąd. W obszarze zainteresowania instytutu pozostają przede wszystkim problemy związane z użyciem wojsk lądowych (wszystkich rodzajów wojsk wchodzących w ich skład, z wyłączeniem wojsk obrony przeciwchemicznej[1]) w operacjach organizowanych na czas kryzysu i wojny.

W obszarze kompetencyjnym instytutu pozostają zasadnicze problemy związane z:
- organizacją i funkcjonowaniem systemów dowodzenia w warunkach pokoju, kryzysu i wojny;
- automatyzacją procesów dowodzenia i efektywnym wykorzystaniem środków teleinformatycznych w wojskach;
- rozwojem teorii dowodzenia zgodnie z ogólnymi zasadami zarządzania;
- organizacją i prowadzeniem rozpoznania i walki elektronicznej oraz działań psychologicznych w operacjach militarnych i niemilitarnych;
- rozwojem teorii taktyki wojsk lądowych, użycia komponentu lądowego w operacjach militarnych i niemilitarnych, w układzie narodowym, sojuszniczym i koalicyjnym.

Instytut Lotnictwa i Obrony Powietrznej jest jednostką organizacyjną wydziału odpowiedzialną za kształcenie i prowadzenie badań naukowych w obszarze

[1] Problematyka OPBMR znajduje się w obszarze odpowiedzialności Centrum OPBMR w AON.

działania sił powietrznych i lotnictwa cywilnego. Instytut prowadzi działalność dydaktyczną i naukową w zasadniczych obszarach:

a) użycie rodzajów lotnictwa,
b) użycie wojsk radiotechnicznych i OPL sił powietrznych,
c) dowodzenie siłami powietrznymi,
d) szkolenie sił powietrznych,
e) funkcjonowanie lotnictwa cywilnego i jego instytucji.

W zakresie prowadzonej działalności instytut współpracuje z instytucjami Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództwami rodzajów sił zbrojnych oraz innymi uczelniami wojskowymi i cywilnymi, a także instytucjami lotnictwa cywilnego.

Instytut Logistyki jest jednostką organizacyjną wydziału, powołaną do programowania i prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej w obszarze logistyki oraz ekonomii i finansów. Instytut prowadzi działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze problemów związanych z:

– organizacją i funkcjonowaniem systemów logistycznych w warunkach pokoju, kryzysu i wojny;
– przygotowaniem i prowadzeniem zabezpieczenia logistycznego w operacjach militarnych i niemilitarnych;
– organizacją i funkcjonowaniem logistyki oraz organów finansowych wojskowej jednostki budżetowej;
– automatyzacją procesów zarządzania zasobami logistycznymi w wojskach;
– rozwojem teorii logistycznych, zgodnie z ogólnymi trendami rozwoju logistyki wojskowej i cywilnej;
– koordynacją zabezpieczenia logistycznego wojsk rodzajów sił zbrojnych planowanych do użycia w operacjach;
– udziałem w opracowaniu i organizacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych z wykorzystaniem technicznych środków dowodzenia;
– szkoleniem kadry logistycznej dowództw i sztabów;
– efektywnym kształceniem studentów i uczestników kursów w zakresie logistyki oraz ekonomii i finansów;

W gestii Instytutu Logistyki pozostaje zatem szeroko rozumiana sfera zabezpieczenia logistycznego wojsk przygotowywanych, wydzielanych i biorących udział we współczesnych operacjach militarnych i niemilitarnych oraz problemy przygotowania kadry logistyki do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego we wszystkich rodzajach działań.

Katedra Działań Połączonych jest jednostką organizacyjną wydziału powołaną w celu prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej w obszarze: podstaw sztuki wojennej, teorii sztuki operacyjnej, teorii operacji, dowodzenia operacyjnego oraz metodyki szkolenia operacyjnego dowództw, sztabów i wojsk. Do głównych zadań katedry należy między innymi:

• rozwijanie i propagowanie teorii podstaw współczesnej sztuki wojennej i teorii współczesnej sztuki operacyjnej;

- rozwijanie teorii i praktyki planowania, organizowania i prowadzenia operacji we współczesnych konfliktach do wspierania zamierzeń politycznych państwa w kreowaniu bezpieczeństwa narodowego, regionalnego i globalnego;
- rozwijanie i popularyzowanie teorii planowania i organizowania szkolenia dowództw, sztabów i wojsk do udziału we współczesnych operacjach;
- kreowanie nowych metod i form kształcenia operacyjno-taktycznego w SZ RP.

Przedmiotem zainteresowania katedry jest zatem rozwiązywanie problemów merytorycznych w działaniach wojennych, operacjach reagowania kryzysowego i misjach pokojowych oraz przygotowanie do uczestnictwa w określonych misjach i operacjach dowództw, sztabów i wojsk. Katedra prowadzi działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w ramach Wydziału Zarządzania i Dowodzenia, jak również we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi AON oraz na potrzeby wybranych zarządów Sztabu Generalnego WP, Dowództwa Operacyjnego, a także dowództw rodzajów sił zbrojnych według szczegółowych obszarów zainteresowania naukowego.

Katedra Zarządzania jest najmłodszą jednostką organizacyjną wydziału, powołaną do prowadzenia działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej zgodnej z kierunkiem prowadzonych studiów – zarządzanie. Obszarem zainteresowania katedry jest szeroko rozumiane zarządzanie organizacjami. Do najistotniejszych problemów działalności katedry można zaliczyć:

- zarządzanie operacyjne i strategiczne,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zmiany organizacyjne,
- zachowania organizacji w sytuacjach kryzysowych,
- kompetencje personelu na różnych szczeblach organizacyjnych,
- przywództwo w organizacji.

W kontekście przedstawionych obszarów zainteresowań należy wskazać, że katedra prowadzi działalność naukowo-badawczą z zakresu rozwoju teorii w obszarze zarządzania, przygotowuje i modyfikuje programy kształcenia na kierunku zarządzanie, a także opracowuje materiały dydaktyczne niezbędne w procesie kształcenia studentów na różnych poziomach i formach kształcenia. Ponadto katedra prowadzi we współpracy z cywilnymi ośrodkami naukowo-badawczymi działalność ekspercką w sprawach dotyczących zarządzania oraz propaguje osiągnięcia naukowe katedry w środowisku akademickim.

Reasumując zatem – Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej funkcjonuje na podstawie Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (DzU nr 164, poz 1365, z późniejszymi zmianami), a także postanowień Statutu Akademii Obrony Narodowej. Na stanowisko dziekana Wydziału Zarządzania i Dowodzenia MON wyznaczył dotychczasowego komendanta-dziekana Wydziału Wojsk Lądowych – płk. dr. hab. inż. Jarosława Wołejszo. Zmiana struktury wydziału związana jest także z dostosowaniem nazw stanowisk osób funkcyjnych do wymagań prawa o szkolnictwie wyższym. Stąd dotychczasowy komendant-dziekan WWLąd jest w nowym wydziale dziekanem, natomiast dotychczasowe stanowisko

komendanta instytutu w wydziale zamieniono na stanowisko dyrektora instytutu. Nie zmieniono natomiast nazwy dla stanowiska szefa katedry i kierowników zakładów. Te pozornie niewielkie zmiany wskazują jak bardzo obecny wydział zbliżył się do rozwiązań obowiązujących w całym szkolnictwie wyższym.

Działalność dydaktyczna Wydziału Zarządzania i Dowodzenia

Zmiana struktury organizacyjnej uczelni, szczególnie powstanie nowych wydziałów i nowego Centrum Kształcenia Kursowego Oficerów spowodowało modyfikację w dotychczasowym podziale zadań dydaktycznych. W celu sprawnej realizacji ciążących na Akademii zadań dydaktycznych rektor-komendant AON zarządzeniem nr 35 z dnia 15 września 2008 roku w sprawie podziału zadań dydaktycznych w nowej strukturze uczelni dokonał wyodrębnienia poszczególnych obszarów odpowiedzialności dydaktycznej. Na mocy wspomnianego dokumentu Wydział Zarządzania i Dowodzenia przyjął do realizacji zadania dydaktyczne i organizacyjne związane z prowadzeniem:

1) studiów doktoranckich;
2) studiów wyższych na kierunkach: zarządzanie, ekonomia (do czasu zakończenia studiów), logistyka, zarządzanie i dowodzenie (do czasu zakończenia studiów);
3) studiów podyplomowych: operacyjno-taktycznych (dla oficerów), logistyki systemów gospodarczych, zarządzania bezpieczeństwem informacyjnym, zarządzania lotnictwem;
4) wyższego kursu operacyjno-strategicznego (dotychczasowego PSOS dla oficerów).

Studia doktoranckie

Podstawą procesu doktoryzacji rozumianej jako proces podnoszenia kwalifikacji naukowych jest rozwiązanie określonego problemu naukowego, opracowanie wyników w postaci rozprawy doktorskiej oraz jej obrona przed specjalnie powołaną komisją. Celem studiów doktoranckich jest stworzenie warunków do rozwiązania problemu zdefiniowanego przez doktoranta. Realizację zakładanych celów umożliwia kontakt doktoranta z promotorem oraz udział w specjalistycznych zajęciach w ramach instytutów lub katedr (odpowiednio do problemu badawczego).

Nie należy utożsamiać studiów doktoranckich z nauką sztuki operacyjnej czy taktyki, bowiem taką wiedzę powinien posiadać kandydat na studia i jest to jeden z obszarów wiedzy sprawdzany podczas egzaminu kwalifikacyjnego. Egzamin na studia doktoranckie obejmuje sprawdzenie wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz pisemne rozwiązanie wskazanego przez komisję egzaminacyjną problemu. Studia rozpoczynają się w październiku i są prowadzone w formie trzydniowych zjazdów do czerwca kolejnego roku kalendarzowego w każdym miesiącu.

Studia pierwszego stopnia

Studia pierwszego stopnia (licencjackie) prowadzone są w WZiD dla absolwentów szkół średnich, posiadających świadectwo maturalne uprawniające do studiów wyższych.

Studia trwają sześć semestrów. Zaliczenia, kolokwia i egzaminy odbywają się w ramach godzin programowych poszczególnych przedmiotów. W czasie studiów zgodnie ze standardem kształcenia realizowane są po I lub II roku w okresie lipiec–wrzesień przez 3 tygodnie – praktyki studenckie.

Absolwenci studiów pierwszego stopnia otrzymują tytuł zawodowy licencjata. Zgodnie ze standardem kształcenia na poszczególnych kierunkach studenci po ukończeniu studiów powinni wykazać się znajomością podstaw teoretycznych problemów objętych programem studiów, a także odpowiednią wiedzą specjalistyczną na przykład w przypadku kierunku zarządzanie – dotyczącą systemu obronnego państwa. Absolwenci powinni także posiadać umiejętność wykorzystania zdobytej w czasie studiów wiedzy w pracy zawodowej. Ponadto specyfika uczelni, jaką jest Akademia Obrony Narodowej wymaga, aby absolwent studiów pierwszego stopnia kierunku zarządzanie i logistyka był przygotowany do pracy w charakterze specjalisty analityka i projektanta w zespołach występujących w organizacjach o charakterze obronnym i jednostkach administracji państwowej oraz kierownika na podstawowych szczeblach zarządzania w organizacjach militarnych i pozamilitarnych.

W trakcie studiów studenci poznają podstawowe procesy społeczne oraz zasady funkcjonowania systemu obronnego państwa, a także rozwijają umiejętności rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów związanych z dysponowaniem zasobami osobowymi, rzeczowymi i informacyjnymi w obszarze objętym profilem studiów. Należy również wskazać, że absolwent studiów powinien posiadać umiejętności pracy w zespole, a także niezbędną wiedzę do podjęcia dalszej edukacji oraz zdolności samodzielnego uczenia się i aktualizowania wiedzy. Zgodnie ze standardem studiów absolwent pierwszego stopnia powinien znać język angielski na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posiadać umiejętności posługiwania się w tym języku terminologią z zakresu wybranego profilu studiów.

Studia drugiego stopnia

Studia magisterskie prowadzone są dla absolwentów studiów pierwszego stopnia. Studia trwają cztery semestry i kończą się egzaminem magisterskim.

W założeniach dydaktycznych przyjmuje się, że absolwent studiów drugiego stopnia otrzymujący tytuł zawodowy magistra, powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu specjalności objętej programem studiów. Ponadto powinien posiadać umiejętności: krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk i procesów np. zarządzania czy logistyki w różnej skali, oceny wpływu otoczenia na te zjawiska (procesy) oraz przygotowania i podejmowania stosownych decyzji.

W związku ze złożonym charakterem współczesnych organizacji, w dobie globalizacji i społeczeństwa informacyjnego absolwent powinien posiadać umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy w pracy zawodowej jako specjalista, menadżer średniego a nawet wyższego szczebla kierowania w organizacjach o charakterze gospodarczym lub publicznym, jak również podczas prowadzenia własnej działalności. Ponadto od absolwenta z tytułem magistra wymaga się także, aby był właściwie przygotowany do podejmowania wyzwań badawczych oraz podjęcia studiów trzeciego stopnia.

Studia drugiego stopnia (magisterskie) dla oficerów

Rozpoczęte w roku akademickim 2005/06 na zlecenie Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego dwuletnie niestacjonarne magisterskie studia uzupełniające dla oficerów dobiegły końca. Niestety wyniki tego eksperymentu wskazują, że przedsięwzięcie nie przyniosło zakładanych efektów dydaktycznych. Rozczarowanie przebiegiem studiów i sposobem organizacji procesu kształcenia zgłaszają zarówno nauczyciele akademiccy, jak i studenci oraz dowódcy jednostek.

Organizacja procesu kształcenia w oparciu o zjazdy powoduje, że wielu studentów z powodów służbowych nie uczestniczyło regularnie w zajęciach. Frekwencja na zajęciach programowych w czasie zjazdów wynosiła około 60%. Przeprowadzona analiza osiągnięć dydaktycznych studentów wykazała, że poziom znajomości problematyki zawodowej oscyluje w granicach oceny dostatecznej. W rezultacie można zakładać z dużym stopniem prawdopodobieństwa, że za dwa, trzy lata oficerowie z takimi wynikami w kształceniu nie będą w stanie właściwie wykorzystać nabytej wiedzy. Jeszcze bardziej zatrważające wyniki uzyskano podczas analizy stopnia opracowania prac magisterskich. Ze zgromadzonych danych wynika, że około 50% studentów nie było w stanie przygotować prac magisterskich stanowiących podstawę egzaminu końcowego.

Liczne zwolnienia wynikające z konieczności udziału w szkoleniu poligonowym, w ćwiczeniach macierzystych jednostek, kontrolach różnego rodzaju sprawiały, że oficerowie nie mieli możliwości należytego przygotowania się do zajęć na kolejnych zjazdach. Wyniki pomiaru dydaktycznego efektów kształcenia potwierdzają w swoich opiniach dowódcy jednostek wojskowych. W wywiadach bezpośrednich wskazują na czasami żenująco niski poziom znajomości zasad walki, taktyki, ograniczoną wyobraźnię operacyjno-taktyczną uczestników procesu kształcenia w trybie niestacjonarnym. Braki w przygotowaniu zawodowym są szczególnie widoczne u oficerów operacyjnych, szkoleniowych, rozpoznawczych oraz w gronie specjalistów rodzajów wojsk.

Ograniczenie procesu kształcenia w trybie niestacjonarnym jedynie w celu uzyskania przez oficera tytułu magistra nastąpiło poprzez redukcję do minimum ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na przygotowanie taktyczne i operacyjne. Takie rozwiązanie sprawia, że studenci w trakcie zjazdów otrzymują zgodnie ze standardem kształcenia jedynie wiedzę ogólną z obszaru zarządzania. Efektem przyjętych rozwiązań organizacyjnych jest brak w programie studiów ćwiczeń

dowódczo-sztabowych i grupowych, które stanowią o istocie przygotowania zawodowego oficerów.

Doświadczenia kadry wydziału wskazują, że studia zjazdowe, w swej ograniczonej ilości godzin dydaktycznych nie umożliwiają w wymaganym zakresie zamieszczenia w programie kształcenia zajęć z obszaru wiedzy wojskowej. Reasumując można stwierdzić, że w efekcie ograniczenia czasu studiów jedynie do uzyskania minimum określonego standardem dydaktycznym, oficer nie otrzymuje wymaganej stanowiskiem wiedzy taktycznej, co jest ze szkodą dla Sił Zbrojnych RP, które pokrywają koszty kształcenia. Tymczasem przeprowadzona analiza struktury stanowisk służbowych wskazuje, że na szczeblach taktycznych (oddział, związek taktyczny) najwięcej stanowisk służbowych zajmują porucznicy i kapitanowie. Rozpiętość zajmowanych stanowisk sprawia, że kapitanowie pełnią funkcje sztabowe i dowódcze zarówno w brygadzie, jak i w dywizji. Z tego powodu przygotowanie zawodowe tej grupy oficerów powinno stanowić obszar szczególnej troski. Dlatego przywrócenie stacjonarnych studiów magisterskich dla studentów–oficerów umożliwi zwiększenie ilości godzin dydaktycznych przeznaczonych na przedmioty zawodowe (specjalnościowe). Trzeba dostrzegać fakt, że kapitan, szczególnie w wojskach lądowych to oficer, którego stanowisko związane jest z planowaniem działań taktycznych, organizacją procesu szkolenia operacyjno-taktycznego, kierowaniem i dowodzeniem podległymi pododdziałami innych rodzajów wojsk. W wielu przypadkach podczas misji poza granicami kraju kapitanowie dowodzą konwojami, kierują użyciem sił i środków walki, a nawet współdziałają ze śmigłowcami i samolotami. Dla wypełnienia warunku sprawności zawodowej (profesjonalizacji) kapitan powinien sprawnie dysponować wiedzą z poziomu brygady, a nawet częściowo dywizji. Tak, aby rozumiał zjawiska zachodzące zarówno na polu walki, jak i w rejonie misji.

W tej sytuacji z wyjątkową troską należy podejść do studiów magisterskich dla oficerów młodszych. Gruntowna wiedza taktyczna stanowi bowiem o ich dalszej przydatności do pracy dowódczo-sztabowej. Jest to zasadniczy powód, dla którego studia drugiego stopnia (magisterskie) nie mogą pozostać studiami zjazdowymi, a powinny powrócić do wariantu studiów stacjonarnych. Należy także podkreślić fakt, że student pozostający na studiach stacjonarnych może w pełni korzystać z zasobów biblioteki akademii, konsultacji dydaktycznych, zajęć dodatkowych oraz organizowanych w uczelni – seminariów i konferencji naukowych.

Studia podyplomowe

Zgodnie z zasadami pragmatyki kadrowej obowiązującej od 1.07.2004 r., każdy oficer przed wyznaczeniem na stanowisko zaszeregowane do stopnia etatowego majora powinien ukończyć **Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne** w Akademii Obrony Narodowej. Warunkiem zakwalifikowania oficera na te studia jest: posiadanie wykształcenia wyższego drugiego stopnia oraz kilkuletnia praktyka w dowodzeniu pododdziałami. Ponadto kandydat powinien posiadać pozytywną opinię na zajmowanym stanowisku zaszeregowanym do stopnia etatowego kapitana oraz być

przewidywanym do objęcia stanowiska pośredniego przewidzianego dla oficera w stopniu majora.

Celem kształcenia na Podyplomowych Studiach Operacyjno-Taktycznych jest przygotowanie oficerów do sprawnej realizacji zadań na stanowiskach pośrednich zaszeregowanych do stopnia etatowego majora, w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych oraz w działaniach zbrojnych, w strukturach narodowych i sojuszniczych, na obszarze kraju i poza jego granicami. Stanowiska te występują na różnych szczeblach organizacyjnych SZ RP.

Uwzględniając powyższy cel kształcenia, różnorodność stanowisk w SZ RP zaszeregowanych do stopnia etatowego majora, poziomy ich występowania oraz podstawową wiedzę profesjonalną kandydatów na studia podyplomowe w procesie studiów zakłada się przede wszystkim znaczne pogłębienie wiedzy ogólnej i profesjonalnej oficerów, głównie w obszarze: bezpieczeństwa, teorii organizacji i zarządzania, dowodzenia, sztuki operacyjnej i taktyki, a także procedur pracy sztabów i prawa międzynarodowego. Wiedza ta stanowi podstawę do kształtowania wyobraźni operacyjno-taktycznej i wyrabiania umiejętności oficerów w rozwiązywaniu problemów dotyczących planowania, organizowania i prowadzenia działań militarnych w różnych operacjach a także przygotowania (szkolenia) sztabów i wojsk.

Podyplomowe Studia Zarządzania Bezpieczeństwem Informacyjnym (niestacjonarne) prowadzone są dla absolwentów uczelni (cywilnych i wojskowych) posiadających wyższe wykształcenie drugiego stopnia. Studia prowadzone są jako studia dwusemestralne od października do czerwca. Treści programowe obejmują 180 godzin dydaktycznych realizowanych na 10 zjazdach po 18 godzin każdy, zaliczenia przedmiotów odbywają się podczas ostatnich zajęć w semestrze, względnie podczas dwóch sesji egzaminacyjnych (zimowa i letnia). W czasie studiów dominuje problematyka obejmująca:

1. Podstawy zarządzania bezpieczeństwem informacyjnym.
2. Podstawy prawne bezpieczeństwa informacyjnego.
3. Bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych.
4. Informatyczne wspomaganie procesów decyzyjnych Kryptograficzna ochrona informacji.
5. Zarządzanie systemami i zasobami informacyjnymi.
6. Bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych.

Studia kończą się egzaminem końcowym podczas odrębnego zjazdu.

Podyplomowe Studia Logistyki Systemów Gospodarczych (niestacjonarne) są ofertą dydaktyczną Akademii Obrony Narodowej skierowaną do szerokiego spektrum absolwentów studiów wyższych. O przyjęcie na studia mogą się ubiegać osoby legitymujące się ukończeniem studiów drugiego stopnia (magisterskich) o kierunkach zarządzanie i ekonomia. W wypadku ukończenia studiów o innych kierunkach w pierwszej kolejności będą przyjmowane osoby, które były lub są zatrudnione na wojskowych lub cywilnych stanowiskach logistycznych jednostek wojskowych i podmiotów gospodarczych.

Celem kształcenia na Podyplomowych Studiach Logistyki Systemów Gospodarczych jest doskonalenie zarządzania logistycznego w podmiotach gospodarczych funk-

cjonujących na rynku krajowym i międzynarodowym. Studenci otrzymują rzetelną wiedzę odzwierciedlającą istotę zarządzania logistycznego we współczesnych podmiotach (organizacjach) gospodarczych. Ponadto poznają strukturę logistyki i zarządzania łańcuchami oraz sieciami dostaw w wymiarze krajowym i międzynarodowym.

Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny w swoim programie kształcenia zawiera problemy operacyjno-strategiczne użycia wydzielonych komponentów w operacjach połączonych, dodatkowo w programie uwzględniono problematyką bezpieczeństwa państwa i strategię użycia i rozwoju SZ RP, prawo konfliktów międzynarodowych, funkcjonowanie samodzielnych oddziałów gospodarczych, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz negocjacje i kształtowanie wizerunku wojska. Zadania kształcenia uwzględniają aktualny stan wiedzy operacyjno-strategicznej w siłach zbrojnych na tle systemu obronnego państwa i NATO.

Zgodnie z zasadami pragmatyki kadrowej, oficer przed wyznaczeniem na stanowisko o stopniu etatowym pułkownik lub równorzędny powinien ukończyć kurs specjalistyczny w Akademii Obrony Narodowej. Warunkiem zakwalifikowania oficerów na kurs jest skierowanie przez Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON kandydatów spełniających wymogi ustawowe.

Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny trwa sześć miesięcy. Zajęcia na kursie trwają pięć dni w tygodniu, po sześć godzin programowych z wyjątkiem zajęć doskonalących z wychowania fizycznego prowadzonych dwa razy w tygodniu i zajęć doskonalących ze szkolenia strzeleckiego raz w miesiącu na siódmej i ósmej godzinie lekcyjnej. Godziny popołudniowe przeznaczone są na samokształcenie.

Po uzyskaniu zaliczeń i pozytywnych ocen z przedmiotów nauczanych słuchacz dopuszczony jest do egzaminu końcowego w formie werbalnej prowadzonego z uczestnictwem przedstawiciela szefa Sztabu Generalnego WP.

Przyszłość

Zmiany w organizacji i wyzwania przed nią stojące to zjawisko od wielu już lat nie obce naszym siłom zbrojnym. W powszechnie znanym sloganie akcentuje się fakt, iż w ostatnim okresie w naszej armii nie ma nic trwałego oprócz stałych zmian. Być może jest tak naprawdę, ale w przypadku działalności AON i całego systemu szkolnictwa wojskowego nadszedł czas decyzji modyfikujących dotychczasową rzeczywistość. W tym kontekście Wydział Zarządzania i Dowodzenia staje przed szeregiem nowych problemów organizacyjnych. Poczynając od zadań i struktury a na warunkach lokalowych i socjalnych wydziału kończąc wszystko wymaga innych niż dotychczasowe rozwiązań.

Obok realiów dnia powszedniego czekają wydział wyzwania przyszłości. Na potrzeby procesu dydaktycznego budowane jest laboratorium zautomatyzowanego systemu dowodzenia Szafran. Przeprowadzone w AON ćwiczenie dowódczo-sztabowe *Pierścień-08* wykazało jak wiele jeszcze jest do zrobienia w zakresie pełnego wdrożenia systemu. Obok niedomagań oprogramowania i sprzętu, konieczne jest

szkolenie operatorów, zmiana procedur operacyjnych oraz przygotowanie stosownych baz danych. W tym celu właśnie Akademia jako najwyższej rangi uczelnia dowódczo-sztabowa kontynuuje rozpoczęte działania zamierzające do pełnego wdrożenia zarówno w procesie kształcenia, jak i w praktyce zautomatyzowanego systemu dowodzenia.

Przejawem nowych tendencji w wydziale jest złożona za pośrednictwem rektora-komendanta AON do Ministerstwa Obrony Narodowej i Sztabu Generalnego WP propozycja organizacji i prowadzenia w oparciu o kadrę wydziału i zaproszonych ekspertów – szeregu kursów specjalistycznych dla uczestników operacji stabilizacyjnych i misji pokojowych. Przesłano także nowe propozycje programowe studiów podyplomowych. Ponadto dążąc do wypełnienia standardów pracy sztabowej podejmowane są zamierzenia do wdrożenia całego cyklu, nie tylko wybranych zajęć z zakresu procedur sztabowych w języku angielskim. W tym miejscu należy wskazać, że prekursorem tego rodzaju działań jest w wydziale Instytut Lotnictwa i Obrony Powietrznej, który w rozpoczętym roku akademickim będzie gospodarzem kolejnego już ćwiczenia wielonarodowego *Powietrzna Tarcza-09*. W przyszłości zmiany wymagać będzie obecna struktura ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych. Dotychczasowe wysiłki zmierzające do kształcenia oficera–specjalisty rodzaju sił zbrojnych już nie są wystarczającym elementem przygotowania kadry do nowych wyzwań. Konieczne staje się przygotowanie na studiach podyplomowych (PSOT) ćwiczenia z zakresu problematyki działań połączonych prowadzonych w środowisku wielonarodowym z uwzględnieniem różnych podmiotów konfliktu i całego spektrum zagrożeń asymetrycznych. Obecność na studiach pierwszego i drugiego stopnia studentów cywilnych wnosi nową jakość do procesu kształcenia. Udział studentów w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych zapoczątkowany w Wydziale Wojsk Lądowych będzie kontynuowany. Profesjonalne przygotowanie naszych studentów do pracy kierowniczej i sztabowej wysoko ocenili zarówno oficerowie w ćwiczących dowództwach, jak i szefowie Powiatowych Zespołów Zarządzania Kryzysowego podczas ćwiczenia *Pierścień-08*. Warto w tym miejscu wskazać także na fakt, że z wiedzy i umiejętności najlepszych studentów wydziału korzystało podczas ćwiczeń *Baltivia-08* także Biuro Bezpieczeństwa Narodowego. Istotnym wyzwaniem dla wydziału jest udział naszych cywilnych studentów w przedsięwzięciach międzynarodowych. Ostatnim efektem w tym obszarze jest drugie miejsce polskiego zespołu (studentki kierunku zarządzanie: Małgorzata Ćwiklicz oraz Renata Omiljanowicz) w Naukowej Konferencji Studentów w Liptowskim Mikulaszu. W międzynarodowych zawodach obie Panie pokonały swoim referatem z zakresu zarządzania wiele prestiżowych uczelni.

Doświadczenia i tradycje jednostek organizacyjnych, które stanowią o dzisiejszym kształcie wydziału zobowiązują do utrzymania i kontynuowania tego, co było w ich działalności najlepsze. Realizacja zadań dydaktycznych i naukowych w nowych uwarunkowaniach z całym dotychczasowym bagażem doświadczeń i szeregiem wyzwań nie będzie łatwa, ale nie jest to pierwsze nie najłatwiejsze zadanie, jakie podejmuje kadra naszego wydziału. W popularnym wśród kadry wydziału stwierdzeniu – *w jedności siła* – jest dużo optymizmu i nadziei na lepszą przyszłość.

prof. dr hab. Jerzy BOGDANIENKO
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

KILKA REFLEKSJI NA TEMAT WPŁYWU ZMIAN W ZARZĄDZANIU NA FUNKCJONOWANIE SEKTORA PUBLICZNEGO

Ogólna charakterystyka zmian w zakresie zarządzania

Dość łatwo jest wskazać na najbardziej ogólne przemiany we współczesnych warunkach gospodarowania i wynikające z nich wyzwania wobec menedżerów, którym muszą oni sprostać, bo zasadniczo panuje w tym zakresie zgoda wśród specjalistów. Są to:

1. **Globalizacja działalności gospodarczej**, która rodzi zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. W uproszczeniu mówiąc prowadzi ona do konieczności spodziewania się działań konkurencyjnych zewsząd, ale jednocześnie pozwala na niespotykane dotąd rozszerzanie rynków zbytu i korzystanie z czynników produkcji zlokalizowanych w dowolnym miejscu. Uczestniczenie w tym procesie wymaga jednak umiejętności uwzględniania różnorodności kulturowej w zarządzaniu produkcją i wysokiej zdolności komunikowania się na poziomie międzynarodowym, w związku z lokowaniem działalności za granicą oraz rozszerzającą się współpracą przedsiębiorstw poza granicami, mimo jednocześnie występujących procesów ostrej walki konkurencyjnej. Jest to zjawisko mające cechy paradoksu tzw. kooperencja czyli kooperacja przy jednoczesnej konkurencji.

2. Upowszechnienie osiągnięć postępu technicznego tworzącego możliwości tworzenia nowych i radykalnego zwiększania atrakcyjności dotychczas wytwarzanych wyrobów oraz doskonalenia procesów technologicznych często zmieniając całkowicie sposób zaspokajania potrzeb oraz kreując nieznane dotąd obszary i sposoby działalności. Wymaga to jednak ponoszenia coraz większych nakładów na badania naukowe i prace rozwojowe. Te przemiany, jak to się najłatwiej dostrzega, następują w szczególności dzięki rozwojowi mikroelektroniki i telekomunikacji, co wymaga powszechnego nabywania nowych umiejętności związanych z wykorzystaniem komputerów i środków łączności, prowadząc coraz częściej do tworzenia organizacji wirtualnych i pracy na odległość, a związane z tym zjawiska wywołują tak głębokie zmian w funkcjonowaniu wszystkich organizacji i całego systemu gospodarczego, że bywa to nazywane **nową gospodarką**.

3. Funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian, które wymaga umiejętności analizy otoczenia, szybkiego dostrzegania słabych sygnałów zmian, a na tej podstawie antycypacji przyszłości oraz zapewnienia elastyczności w działaniu poprzez szybkie dostosowywanie się do nowych warunków. Musi to prowadzić często do zasadniczej transformacji firm, co bywa nazywane twórczą destrukcją, i rodzi konieczność rozwijania zdolności do akceptacji nieuchronnego ryzyka związanego z działaniem w warunkach niepewności, co naturalnie wymaga doskonalenia umiejętności zarządzania ryzykiem.

4. Wzrost znaczenia wiedzy i kwalifikacji, wymagający stałego odnawiania posiadanych umiejętności i rodzący potrzebę wytworzenia w pracownikach zdolności samokształcenia i skutecznego poszukiwania niezbędnych informacji oraz rozwijania kreatywności; co stworzyło pojęcie **organizacji uczącej się** jako synonimu organizacji nowoczesnej.

5. Wzrost oczekiwań pracowników, co do warunków pracy i atmosfery jaka panuje w firmie, w związku z rosnącym znaczeniem kadr kwalifikowanych będących nośnikiem potencjału intelektualnego kreującego zdolność do zmian, co wymaga przywiązywania szczególnego znaczenia do tworzenia innowacyjnej kultury organizacyjnej, systemów motywacji opartych na zapewnieniu autonomii i satysfakcji z pracy oraz przyjaznych stosunków przełożony–podwładny opartych na zasadzie **przywództwa**.

6. Zmiany społeczne, które charakteryzują: zmiany stylu życia, większą mobilność pracowników zmieniającą tradycyjne przekonanie o jednym miejscu pracy na całe życie, większą aktywność zawodową kobiet, zmniejszenie rodzin i starzenie się społeczeństwa; co zasadniczo zmieniać będzie charakter rynków, przy jednoczesnym – towarzyszącym temu – wzroście wymagań klientów, wobec coraz szerszych możliwości wyboru wynikających z silnej konkurencji, co z kolei wywołuje konieczność zwracania większej uwagi na jakość produktów oraz budowania trwałych więzi z klientami.

7. Coraz większa potrzeba uwzględniania nowych aspektów w **relacji z otoczeniem**, takich jak ochrona środowiska i szeroko rozumiana etyka biznesu uwzględniająca odpowiedzialność społeczną firm, a także nowe zagrożenia: wzrastające niepokoje społeczne i trudno przewidywalne kryzysy gospodarcze: energetyczne, walutowe oraz polityczne i będąca ich następstwem duża zmienność cyklu koniunkturalnego oraz szybkie przenoszenie się tych zjawisk, nabierające charakteru globalnej recesji; a ostatnio wyraźne niebezpieczeństwo terroryzmu (także w sieci) mogące dezorganizować prowadzoną działalność na wielkich obszarach.

W dążeniu do podnoszenia sprawności działania i zwiększania efektywności organizacji teoria i praktyka zarządzania stworzyła pewne wzorce w sposobach wprowadzania zmian do działalności przedsiębiorstw, które lokują się między dwiema skrajnościami. Stanowi je wprowadzanie radykalnych zmian – reengineering z jednej strony i programy ustawicznego ulepszania – krok po kroku – z drugiej. Popularność zdobyło realizowane w różnych formach – **odchudzone zarządzanie**, które wyraża się między innymi w spłaszczaniu i upraszczaniu struktur organizacyjnych

oraz outsourcingu, czyli zlecaniu pewnych zakresów działalności na zewnątrz, co pozwala skupić się na działalności podstawowej, i które obok TQM (kompleksowego zarządzania jakością) jest jedną z najpopularniejszych metod usprawniania funkcjonowania organizacji, stosowanych już od lat 90-tych ubiegłego wieku w instytucjach użyteczności publicznej w USA, Japonii i rozwiniętych krajach europejskich. Prowadzi ono do uzyskania wysokiej produktywności poprzez wprowadzenie wielu przedsięwzięć upraszczających działalność i oznacza zmianę sposobu myślenia i działania pracowników, i kadry kierowniczej;

– preferuje pracę zespołową oraz kolegialne podejmowanie decyzji,

– wymaga unikania wszelkiego rodzaju marnotrawstwa,

– postuluje decentralizację zarządzania oraz wzrost uprawnień i odpowiedzialności bezpośrednich wykonawców,

– wprowadza optymalizację procesów wytwórczych w całym łańcuchu tworzenia wartości,

– wymaga koncentrowania się na kluczowych kompetencjach, sprzyja wdrażaniu innowacji i metod zapewniających wysoką jakość.[1]

Nowe podejście do procesu motywowania pracowników związane z szerszym nadawaniem uprawnień tzw. empowerment wpływa dodatkowo na poszukiwanie nowych struktur organizacyjnych. Jak wiadomo nieodłączną częścią tradycyjnych organizacji jest hierarchia, ale w firmach „nowej gospodarki" pionowe struktury ustępują miejsca luźniejszym powiązaniom o charakterze poziomym. Zespół projektowy staje się podstawowym elementem, wokół którego następuje zorganizowanie aktywności firmy. Uważa się, że ponieważ każdy pracownik reprezentuje określone specyficzne zasoby wiedzy, doświadczenia i informacji dopiero poprzez sieć powiązań mogą być one udostępnione innym i połączone dla skuteczniejszego wykonania określonych zadań. Taka horyzontalna organizacja przyszłości wymaga transferu uprawnień decyzyjnych do tych miejsc w strukturze, które są najbliżej procesów wykonawczych i klienta.

Ponieważ wirtualna organizacja przyszłości jest raczej splotem względnie autonomicznych elementów, niż tradycyjnie rozumianą całością, to problemy komunikowania nabierają w niej zasadniczego znaczenia. Jak wykazuje wiele badań dyrektorzy i kierownicy wyższego szczebla pytani o główne kwalifikacje niezbędne pracownikowi współczesnej firmy na pierwszym miejscu zgodnie wymieniają umiejętność komunikowania się. W przyszłych firmach – jak uważają coraz częściej specjaliści – relatywnie ważniejsza będzie zatem zdolność skutecznego porozumiewania się oraz umiejętność sprawnego poruszania się w sieciach wirtualnej organizacji, niż konkretne umiejętności związane z tradycyjnie rozumianym zarządzaniem.

Istotna specyficzna cecha zespołu warunków, w których działa współczesne przedsiębiorstwo, to wynikająca z szybkiej, nieregularnej zmienności lub inaczej mówiąc turbulencji otoczenia, konieczność stałej modyfikacji działania. A ponie-

[1] Por. T. Peters, *Biznes od nowa*, Wyd. Studio Emka 2005.

waż trudno jest przewidzieć skalę, a nawet kierunek zachodzących zmian, związana jest z tym niepewność i ryzyko przy podejmowaniu decyzji. Towarzyszy więc temu konieczność nabywania umiejętności dostrzegania, oceny, rozumienia i kontroli ryzyka[2]. Dlatego specjalne komórki zajmujące się problematyką zarządzania ryzykiem stają się nieodzownym elementem współczesnego przedsiębiorstwa. Zaś nacisk na poszukiwanie atrakcyjnych wizji przyszłości, wzrost skali działalności przy konieczności zachowania ich elastyczności, radykalna restrukturyzacja i rozbudowane procesy współpracy z innymi organizacjami stanowią źródło innych umiejętności, które muszą charakteryzować menedżera w obecnych warunkach – chodzi coraz częściej o **zarządzanie wielkimi projektami**.

Ponieważ konieczne jest wprowadzanie zmian, niezbędne jest wyzwalanie kreatywności wśród pracowników, a to wymaga wprowadzenia systemów zarządzania wiedzą. W celu zapewnienia sprawnego zarządzania wiedzą, należy wprowadzić szczególny – miękki system kierowania ludźmi, zapewniający im możliwie maksymalną swobodę działania, co jest warunkiem pobudzania aktywności twórczej. Autonomia pracowników i przedsiębiorczość to obecnie najważniejsze cechy, które powinny charakteryzować kadrę każdego przedsiębiorstwa chcącego uzyskać dobre efekty. Uważa się, że obecnie o sukcesie firm decydować będą nie niezmienne systemy czy trwałe struktury organizacyjne, nieugruntowane zasady i metody postępowania, lecz **twórcze jednostki i zespoły**. Uważa się także, że to przede wszystkim współdziałanie w zespołach jest podstawą budowania integrujących więzi, poczucia wspólnoty i osiągania ożywczych efektów synergii dzięki wymianie informacji. Skłania to do tworzenia struktur procesowych zamiast funkcjonalnych. Zarządzanie przebiega więc w płaszczyźnie poziomej, a nie w układzie pionowym, a organizacje nabierają charakteru sieciowego, gronowego, a przy uwzględnieniu zewnętrznych powiązań – wirtualnego[3].

W obliczu ograniczonych możliwości trafnego przewidywania przyszłości, przy konieczności orientacji na przyszłość – to znów pozorny paradoks, dużego znaczenia nabiera myślenie strategiczne, zastępujące w znacznym stopniu sformalizowane planowanie długookresowe. Dlatego też tak popularne staje się **prognozowanie scenariuszowe**, którego zadaniem jest jedynie ukierunkowanie myślenia. Dla określenia kierunków i celów, które mamy osiągnąć, konieczne jest najczęściej oderwanie się od przeszłości, podjęcie próby zrozumienia pojawiającej się niepewności i włączenia jej w tok rozumowania. Analiza zdarzeń niepewnych, ale jednak prawdopodobnych, mogących kształtować sytuację, pozwala lepiej zrozumieć znaczenie niektórych czynników i ich wzajemne powiązanie, co często ułatwia poszukiwanie przyczyn owej niepewności. Jest to jeden ze sposobów radzenia sobie ze zmiennością w nowych warunkach[4].

---

[2] J. Bogdanienko, *W pogoni za nowoczesnością*, Dom Organizatora, Toruń 2008.

[3] Szersze omówienie zachodzących przemian w pracy J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, wydanie drugie, Dom Organizatora, Toruń 2005.

[4] K. Van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Ważnym kierunkiem przemian w zarządzaniu jest narastające akcentowanie etyki przedsiębiorcy lub **odpowiedzialności społecznej biznesu** jako warunku skutecznego działania, co może być rozumiane jako postawa firmy wobec jednostek administracji państwowej, swoich pracowników, klientów i społeczności lokalnej, polegająca na traktowaniu każdej z tych grup w sposób uczciwy. Staje się to obecnie nawet elementem przewagi konkurencyjnej, gdyż jest oczekiwane przez opinię publiczną oczekującą takich zachowań i dlatego poświęcenie na te cele części zysków krótkoterminowych daje wzrost zysku w długim dzięki kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Postawa odpowiedzialności społecznej wyraża się w dążeniu kierownictwa i szeregowych pracowników nie tylko do unikania kreatywnej rachunkowości oraz przestrzegania praw i zarządzeń, ale również na budowaniu poczucia rzetelności i wrażliwości dotyczących takich spraw, jak: ochrona środowiska naturalnego, bezpieczeństwo produktów i ich jakość, zasady uczciwego marketingu i sprzedaży, uczciwe zasady zatrudniania i wynagradzania pracowników oraz właściwe ich traktowanie, tworzenie miejsc pracy dla niepełnosprawnych oraz zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej.

Nie sposób tu omówić wszystkich poszukiwań i propozycji mających na celu wzbogacenie metodologii zarządzania w sposób ułatwiający sprostanie przez współczesnych menedżerów pojawiającym się wyzwaniom. Powstaje ich wiele. Część z nich ma charakter przelotnych mód i dlatego twórcy niektórych zasłużyli na miano szamanów zarządzania[5], ale niektóre uzyskały stosunkowo dużą popularność, te wymienione wyżej zastały w zasadzie powszechnie zaakceptowane, przyczyniły się do osiągania wyraźnych efektów i są traktowane jako warunek osiągania sukcesów w biznesie.

Potrzeby i możliwości przenoszenia się zmian w zarządzaniu do sektora publicznego

Zarządzanie instytucjami publicznymi stanowi szybko rozwijającą się dziedzinę wiedzy, która zajmuje coraz więcej miejsca w obszarze badań naukowych i jest coraz gruntowniej podbudowywane podstawami teoretycznymi. Powstaje coraz więcej publikacji na ten temat za granicą i w Polsce, organizowane są coraz częściej konferencje z tego zakresu, wydawane są specjalistyczne zeszyty naukowe poświęcone zarządzaniu publicznemu, a problematyka ta przyciąga coraz większą uwagę także praktyków i zwykłych obywateli, co skutkuje oczekiwaniem rozwoju i upowszechniania dobrych praktyk z tego zakresu. To wywołuje konieczność zmiany stylu pracy jednostek sektora publicznego.

[5] J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Wyd. Zyskn i s-ka, Poznań 2000.

Proces reform w sektorze publicznym, polegający na odchodzeniu od tradycyjnego administrowania na rzecz wdrażania zarządzania publicznego, pogłębiają następujące zjawiska[6]:

– stały wzrost wydatków publicznych powodujący zainteresowanie efektywnością tych wydatków,

– presja obywateli na skuteczniejsze rozwiązywanie nasilających się problemów społecznych (wzrostu bezrobocia, ubóstwa, przestępczości),

– wzrost krytycyzmu wobec władz publicznych ze strony społeczeństwa i domaganie się poprawy jakości usług publicznych,

– wywoływanie tendencji zmian przez międzynarodowe organizacje w związku z procesem integracji europejskiej.

Analizując dotychczasowy styl pracy omawianych jednostek Osborne i Gaebler, dokonują podziału na organizacje kierujące się poczuciem misji oraz organizacje kierujące się przepisami[7], wskazując na wyższość tych pierwszych ze względu na większą skłonność do innowacji, większą elastyczność, wyższe morale, lepszą wydajność i skuteczność. Natomiast J. Płoskonka[8] dokonał rozróżnienia pomiędzy wciąż dominującą w polskiej administracji „kulturą stosowania przepisów" a „kulturą osiągania rezultatów".

Zgodnie z poglądami specjalistów w tym kierunku powinna przebiegać ewolucja zarządzania jednostkami sektora publicznego, na drodze której dostrzec można następujące podstawowe modele[9]:

1. Administrowanie jako dominujący sposób prowadzenia spraw publicznych;
2. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi w administracji publicznej wykorzystujące systemowe podejście do organizacji;
3. Nowe zarządzanie publiczne polegające na wprowadzaniu do zarządzania publicznego metod, technik i narzędzi sprawdzonych w sektorze prywatnym;
4. Współrządzenie – wyraz nowych tendencji w zarządzaniu publicznym ukierunkowanych na współdziałanie między organizacjami i sektorami jako główna forma prowadzenia spraw publicznych;
5. Model służby publicznej – w którym występuje dominacja służenia społeczeństwa nad zarządzaniem sprawami publicznymi, a interes publiczny jest rozumiany jako rezultat dialogu społecznego.

Jeśli potraktować dwa ostatnie modele jako podejście docelowe, a ostatni nawet jako ujęcie w znacznym stopniu idealistyczne, warto bliżej zająć się modelem właściwym nowej gospodarce publicznej polegającym na przenoszeniu rozwiązań z sektora prywatnego. Sprzyja temu proces transformacji ustrojowej i wprowadza-

---

[6] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 16–17.

[7] D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej*, Media Rodzina, Poznań 1994.

[8] J. Płoskonka, *Zmiany w stosowanych przez polską administrację publiczną metodach i narzędziach*, „Kontrola Państwowa" nr specjalny 1/2005.

[9] B. Kożuch, *Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, FWZ ISP UJ, Kraków 2006, s. 25–31.

nia reguł gospodarki rynkowej, które spowodowały konieczność uwzględniania oprócz sprawności również kryterium ekonomicznego, odnoszącego się przede wszystkim do osiągania celu przy minimalizacji ponoszonych nakładów, a także uwzględniania dodatkowych aspektów, m.in. relacji organizacji z otoczeniem, co skłania do przejmowania rozwiązań istniejących w innych sektorach gospodarki.

Transfer wzorców zarządzania to powszechnie występujące zjawisko występujące na różnych płaszczyznach, które polega na przenoszeniu sprawdzonych sposobów zarządzania z organizacji jednego typu do innych. W szczególności – w świetle poczynionych wyżej uwag – interesujące jest w jakim stopniu rozwiązania charakterystyczne dla przedsiębiorstw rynkowych mogą być przenoszone do sektora publicznego. Analizą taką zajął się w swojej książce Przemysław Hensel[10]. Wynika z niej, że naśladowanie rozwiązań pochodzących z sektora prywatnego jest utrudnione, a jego użyteczność ograniczona ze względu na następujące podstawowe różnice między organizacjami, działającymi w obu sektorach:

„Po pierwsze, organizacje sektora publicznego często są finansowane z podatków lub innych przymusowych danin, nałożonych na obywateli, co powoduje, że osiągany poziom rezultatów nie musi wpływać na sytuację finansową organizacji.

Po drugie, państwo jest właścicielem, z jednej strony na tyle zamożnym, a z drugiej na tyle łatwo ulegającym działaniom lobbingowym, że nawet bardzo niska efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa nie musi oznaczać jego bankructwa.

Po trzecie, niektóre z przedsiębiorstw państwowych działają w warunkach monopolu i w związku z tym nie muszą obawiać się konkurencji." W konsekwencji tego, jak stwierdza, występuje uniezależnienie od osiąganych wyników rynkowych, brak konieczności zmagania się z konkurencją, co obniża skłonność do wdrażania nowych rozwiązań menadżerskich. Jednakże choć niska efektywność nie jest zagrożeniem dla przetrwania organizacji to jednak może w określonych sytuacjach w oczach opinii społecznej podważać sens istnienia tego rodzaju organizacji. Właśnie dlatego – trafnie podkreśla to P. Drucker – organizacje te potrzebują bardziej skrupulatnego zarządzania, ponieważ brak im dyscypliny „dolnej linii" wyznaczanej przez opłacalność, jaka obowiązuje w biznesie[11]. Oczywiście aspekty finansowe funkcjonowania organizacji publicznych są także niezwykle ważne, gdyż konieczna jest troska o racjonalne wydatkowanie środków, zwłaszcza przy dokonywaniu wydatków publicznych. Ale i w tym zakresie konieczne jest zachowanie delikatnej równowagi, aby nie popaść w szkodliwe skrajności.

Powstaje więc pytanie czy podobne zjawiska jak te, które dotyczą obecnie organizacji realizujących działalność gospodarczą wymuszając modyfikacje ich działalności, oddziałują także na funkcjonowanie instytucji działających w sektorze publicznym i pozwalają na wykorzystanie podobnych metod zarządzania. Odpo-

[10] P. Hensel, *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2008.

[11] P. Drucker, *Społeczeństwo prokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999.

wiedź na to pytanie jest twierdząca, bo wiele z uwarunkowań zewnętrznych oddziałujących na te organizacje ma podobny charakter.

Przede wszystkim niepewność otoczenia, w którym funkcjonuje administracja, bardzo mocno związana jest tak jak w przypadku organizacji innego typu z takim zjawiskiem jak **globalizacja** (wymiar światowy). Coraz więcej ważnych zagadnień społecznych można bowiem rozwiązywać jedynie na ogromną skalę terytorialną, taki charakter mają na przykład kwestie środowiskowe, przepływu finansowego, karteli narkotykowych, terroryzmu i regulacji prawnej wykorzystania nowych osiągnięć techniki, zwłaszcza formowania się społeczeństwa informacyjnego. To zjawisko wzbogacone jest dodatkowo o takie procesy jak integracja (wymiar europejski) oraz fragmentacja (wymiar krajowy)[12]. Z wymiarem europejskim możemy kojarzyć wyzbycie się części kompetencji na rzecz organizacji ponadnarodowych. Procesy fragmentacji natomiast oznaczają rozpraszanie (decentralizowanie) władzy w państwie między poszczególne resorty – fragmentacja pozioma i między poszczególne szczeble w systemie organizacji gospodarki – fragmentacja pozioma.

Jeśli szukamy możliwości ograniczania niepewności, przyznać musimy, że ogromne znaczenie ma – podobnie jak w każdej innej działalności – **przewidywanie przyszłości**. Koncepcja władzy przewidującej propagowana przez Gaeblera i Osborna[13] zakłada koncentrację uwagi na przewidywaniu niekorzystnych zjawisk oraz tworzeniu zawczasu mechanizmów niedopuszczających do ich powstania lub intensyfikacji.

Wśród koncepcji poszukujących możliwości zwiększenia sprawności działań administracji publicznej, na szczególną uwagę zasługuje wymienione wcześniej **nowe zarządzanie publiczne**, czerpiące swą inspirację z sektora prywatnego. Z reguły koncepcja ta jest łączona z redukcją wydatków i zatrudnienia, prywatyzacją lub quasi prywatyzacją, rozwojem technologii informatycznych oraz wymiarem międzynarodowym[14].

Prowadzi to jak pokazuje doświadczenie innych krajów do:

– zorientowania zarządzania na wyniki, m.in. poprzez finansowanie rezultatów;

– kierowania się interesem mieszkańca jako klienta administracji;

– przedsiębiorczości rozumianej jako działanie według zasady: „raczej zarabiać niż wydawać";

– zapobiegania zamiast usuwania skutków, co oznacza wdrażanie zasad i technik planowania strategicznego;

– decentralizowania decyzji i odpowiedzialności.

Cechą każdej organizacji jest jej wewnętrzna dynamika, która zazwyczaj prowadzi do znacznego przerostu kadry kierowniczej i innego personelu, co wynika z naturalnego dążenia każdego pracownika na szczeblu kierowniczym do posiada-

---

[12] J. Czaputowicz, *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*, „Służba Cywilna" 10/2005.

[13] D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej*, wyd. cyt.

[14] C. Hood, *A public management for all seasons?*, Public Administration, vol. 69, 1991, (3–19).

nia jak największej liczby współpracowników. Jest to uwarunkowane nie tylko dążeniem do formalnego prestiżu, ale także koniecznością posiadania zespołu o zróżnicowanych kompetencjach, co w warunkach specjalizacji prowadzi do zatrudniania większej liczby osób. Praktyka pokazuje, że rzeczywiście w wielu instytucjach występują takie niefunkcjonalne **przerosty kadrowe**. W związku z tym wskazywana wcześniej tendencja „odchudzania" instytucji i outsourcing i w tym przypadku mają istotne znaczenie.

Wiele działań zmierzających do reformy administracji publicznej w kierunku polepszenia jej sprawności, dokonywanych w kontekście nowego zarządzania publicznego, koncentrując się na „ekonomiczności", nie docenia wymiaru etycznego sektora publicznego[15].

„Trzeba zwrócić uwagę na fakt, że niektóre organy przedsiębiorstwa mogą występować jako organy administrujące, przyjmując na siebie zadania, które przerastają zasięg regulowania stosunków wewnętrznych w przedsiębiorstwie (np. PKP), jak również na prywatyzację wiele obszarów życia publicznego – szkolnictwo, ochrona zdrowia, opieka społeczna, ochrona itp. A wówczas choć w tych obszarach motywy ekonomiczne powinny być drugorzędne, to jednak nie są"[16].

Występują tu liczne specyficzne pola sprzyjające pojawianiu się zakłóceń i naruszeń **odpowiedzialności społecznej**. Klasycznym przykładem występowania nieprawidłowości są ścisłe ramy zamówień publicznych, których wprowadzenie miało służyć minimalizacji konfliktów interesów oraz zjawisk korupcyjnych. Duży formalizm przyjętych rozwiązań, wykształcenie specyficznej kultury stosowania zamówień oraz ortodoksyjne trzymanie się przepisów spowodowały kompletny brak efektywności dokonywania zamówień w administracji publicznej[17]. Lista zjawisk patologicznych w systemie zamówień publicznych jest długa. Dla przykładu można wymienić podstawowe, które ujawnione zostały przez organy kontrolne[18]. Do negatywnych zjawisk systemowych zaliczyć można:

– ucieczkę z systemu zamówień publicznych (niestosowanie i obchodzenie ustawy),

– wadliwe przygotowanie procedury udzielenia zamówienia publicznego i niefachowo sporządzane dokumenty przetargowe,

– brak sprecyzowanej koncepcji lub celu dla jakiego realizowane jest zamówienie,

– brak kontroli zamówień publicznych o mniejszej wartości,

– nadużywanie trybów nieprzetargowych,

---

[15] R. Gregory, *Social capital theory and administrative reform*, „Public Administration Review", Jan/Feb 1999.

[16] J. Boć (red.), *Prawo administracyjne*, Kolonia Limited 2007.

[17] K. Knedler, *Nowe wyzwania dla administracji publicznej*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym – Eliminowanie zagrożeń*, red. A. Kłopotek, SGH, Warszawa 2008.

[18] *Zjawiska patologiczne w zamówieniach publicznych*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2001.

– podatność na patologie trybów „negocjacyjnych", manipulowanie przetargami i nierówność w dostępie do informacji,

– nadmierne unieważnianie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego,

– udzielanie zamówień wykonawcom nierzetelnym,

Warto także zwrócić uwagę i na to, że rola organów administracji publicznej jest tak specyficzna, że nie tylko ich działanie, lecz również zaniechanie rodzi poważne negatywne skutki. Potwierdzają to analizy przeprowadzone przez NIK, która wskazuje na następujące obszary uchybień:

– zwłokę w wydawaniu decyzji administracyjnych oraz opieszałość w obsłudze obywateli i innych podmiotów,

– przewlekłość procesów legislacyjnych i wynikające z tego luki w prawie,

– brak dbałości o zapewnienie rzetelnych baz danych informacyjnych wspomagających działalność,

– zaniechania w tworzeniu i wdrażaniu różnego rodzaju aktów i procedur o charakterze wewnętrznym, dotyczących organizacji i funkcjonowania jednostek,

– unikanie jawności i przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz ograniczania dostępu do informacji publicznej,

– lekceważenie roli nadzoru i kontroli nad realizacją zadań przez podległe podmioty wykonujące zadania publiczne[19].

Ciekawych wyników w zakresie etyki dostarczają badania przeprowadzone przez P.M. Heywooda i J-H. Meyera Sahlinga[20]. Prezentowane badania dotyczyły zagrożenia korupcją w dwóch wymiarach administracji rządowej w Polsce. Pierwszy z nich to zarządzanie naborem kadr, zwłaszcza na wyższe stanowiska; drugi to zarządzanie procesem stanowienia polityki, zwłaszcza przygotowywaniem projektów ustaw i rozporządzeń.

Stwierdzono, że przyczyn braku zinstytucjonalizowania procesu stanowienia polityki oraz znacznej jego niekonsekwencji należy upatrywać w dużej mierze właśnie w strategii doboru kadr stosowanej przez ostatnie rządy, w szczególności upolitycznienie zasad selekcji kandydatów na wyższe stanowiska. W dziedzinie zarządzania kadrami zagrożenie korupcją zwiększyło się od 2001 roku, zwłaszcza zaś od roku 2006 – od momentu przeprowadzenia reformy służby cywilnej (zniesienia politycznie niezależnego Urzędu Służby Cywilnej). Przekłada się to na coraz głębsze upolitycznienie polskiej administracji rządowej.

W całym okresie po transformacji ustrojowej polska administracja rządowa cechuje się istnieniem układu złożonych podległości, jakiemu podporządkowani są urzędnicy ministerialni. W ostatnich latach doszło też do zwiększenia uzależnienia urzędników ministerialnych od zewnętrznych źródeł wpływów politycznych. Wykazano również, że reforma służby cywilnej z 2006 roku szczególnie osłabiła zdolność systemu kadr do selekcji.

---

[19] C. Rudzka-Lorentz, *Bezczynność administracji w świetle kontroli NIK*, „Kontrola Państwowa" nr 2/2008.

[20] P.M. Heywood i J-H. Meyer Sahling, *Występowanie stref korupcji w zarządzaniu polską administracją rządową*, raport *Sprawne państwo*, Ernst & Young 2008.

Z badań wynika, że osłabł również mechanizm mobilizujący urzędników ministerialnych do wyrabiania sobie opinii osób uczciwych i kompetentnych szybsza jest bowiem rotacja personelu na wyższych stanowiskach. Ponadto coraz więcej osób jest nominowanych na stanowiska nieobjęte zasadami służby cywilnej, co realnie uniemożliwia długoletnią karierę w administracji rządowej.

W odniesieniu do zarządzania procesem stanowienia polityki zagrożenie korupcją w zasadzie się nie zmieniło. Jeśli porównać okres od końca lat 90. XX wieku z sytuacją obecną, nadal można mówić o stosunkowo wysokim poziomie tego zagrożenia.

Badania wykazały, że zmiany formalnych zasad procesu stanowienia polityki (takich na przykład jak nowe reguły prowadzenia lobbingu) często nie są wprowadzane w życie. W szczególności stwierdzono, że chociaż urzędnicy mają zwykle sformalizowane obowiązki to jednak osoby zajmujące wysokie stanowiska są przekonane o swojej dużej autonomii oraz co za tym idzie – o dużym zakresie swobody. Osoby takie muszą także uwzględniać zobowiązania wynikające ze sprawowania władzy w układzie koalicyjnym, a wciąż w niedostatecznym stopniu jest rozwinięty system kontroli i monitorowania z zewnątrz.

Zmiany społeczno-gospodarcze kreują więc nowe wyzwania także wobec zarządzania publicznego. Instytucje działające w tym sektorze poddawane są zarówno silnej presji finansowej wynikającej z uwarunkowań rynkowych, jak również wzrastającym potrzebom społecznym oraz konieczności zapewnienia bezpieczeństwa obywateli w obliczu narastających zagrożeń, a także poddawane naciskowi coraz większych oczekiwań co do profesjonalizmu, rzetelności i uczciwości w miarę rozwoju społeczeństwa obywatelskiego[21]. Jednakże przynajmniej od kilku lat – według Knedlera – obserwatorzy życia publicznego w Polsce mogą zauważyć sygnały świadczące o braku dostosowania podstawowych funkcji państwa do zmieniającego się otoczenia, warunków oraz technologii. Archaiczne formy administrowania, brak jasnych zasad rozliczalności publicznej, oczywisty brak kompetencji decydentów, spektakularne przykłady upadku życia politycznego to tylko kilka takich sygnałów. „Osoba dokonująca ostrożnych i wyważonych sądów – pisze cytowany autor – określiłaby je mianem braku sprawności działania, natomiast człowiek wyciągający szybkie wnioski skwitowałby to mianem rażącego upadku obyczajów elit rządzących".

Jeżeli nawet opinia ta jest przesadzona, to widać jak ważna jest ta problematyka i jak wiele jest do zrobienia, tym bardziej, że następuje wzrost oczekiwań stawianych wobec sektora publicznego.

Trudności zarządzania organizacjami publicznymi wynikają z ich specyfiki. Organizacje te różnią – według P. Hensela – takie cechy, jak: mechanizm decyzyjny na najwyższym szczeblu zarządzania i swoboda działania. Instytucje sektora publicznego są pod kontrolą demokratyczną i najczęściej muszą podejmować de-

[21] A. Noworół, *Zarządzanie komisariatem policji na tle charakterystyki zarządzania instytucjami publicznymi*, „Zarządzanie Publiczne" 2/2006.

cyzje w drodze porozumień z koalicjantami, a w rezultacie tego szybkość podejmowania decyzji jest mniejsza, a ich drastyczność ograniczona. Kolejny czynnik, odróżniający te dwa sektory, to wielkość i zasady zatrudnienia oraz złożoność systemu. Administracja publiczna jest bardzo liczna, a urzędnicy państwowi są często chronieni przed zwolnieniem specjalnymi regulacjami prawnymi, co powoduje, że ich motywacja oraz skłonność do wprowadzania jakichkolwiek zmian organizacyjnych jest zdecydowanie słabsza. Tym bardziej, że utrudniona jest również ocena funkcjonowania tych organizacji gdyż cele są zazwyczaj zróżnicowane i trudno wymierne.

Tę charakterystykę różnic rozwija w swoich pracach B. Kożuch. Jej zdaniem organizacje publiczne wyróżnia specyficzny podstawowy cel działalności – ukierunkowanie na realizację interesu publicznego. Rodzi to szereg odmienności w ich funkcjonowaniu:

– cel ten ma charakter niejednorodny, składa się z wiązki celów często niejednoznacznych i trudno kwantyfikowalnych, niekiedy wewnętrznie sprzecznych, a nawet pozornie nieracjonalnych, co wskazuje na ich konfliktogenny charakter;

– organizacje te ze względu na charakter ich działalności posiadają większy poziom zbiurokratyzowania, niż organizacje gospodarcze, co powoduje większe znaczenie hierarchii i mniejszą autonomię pracowników poszczególnych szczebli, których obowiązują określone procedury, a w konsekwencji są mniej elastyczne i mniej podatne na zmiany;

– trzecia cecha – to większy nacisk na etos pracy wynikający z oczekiwania wypełniania przez pracowników określonej służby publicznej, co z jednej strony – niejako w sprzeczności z wyżej wymienionym stwierdzeniem – powinno skłaniać do kierowania się poczuciem misji, a nie przepisami, a z drugiej – niestety – może skutkować mniejszym przywiązywaniem znaczenia do systemu motywacji w tym sektorze, co w sumie komplikuje możliwości skutecznego oddziaływania na funkcjonowanie tych organizacji[22];

– wreszcie cechą tych organizacji jest ich duże zróżnicowanie, co do charakteru działania, który może wymuszać szerszą formalizację – jak w przypadku służb realizujących zadania z zakresu bezpieczeństwa publicznego, bądź skłaniać do tworzenia organizacji o przede wszystkim przyjaznym dla obywatela – niejako „miękkim" stylu pracy, co może odbijać się na ich sprawności.

Na tym tle stwierdzić można, że doskonalenie zarządzania organizacjami publicznymi jest niebywale trudne, bo kryteria oceny jakości ich pracy są mniej jednoznaczne i niekiedy przeciwstawne. Wyraźnie to dostrzegamy – jak wykazują specjaliści – patrząc na te organizacje przez pryzmat stopnia biurokratyzacji: z jednej strony prowadzi ona do zastąpienia myślenia dyscypliną i ogranicza innowacyjność, ale z drugiej ułatwia skupienie działalności wokół wspólnego celu, co czyni organizację bardziej efektywną, a niekiedy wręcz umożliwia jej funkcjonowanie.

---

[22] Szerzej na ten temat B. Kożuch, *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.

W związku z tym warto – jako podsumowanie – przytoczyć stwierdzenie J. Galbraith'a, który napisał, że: „w każdej organizacji występuje podstawowa sprzeczność: z jednej strony praktyczna potrzeba akceptowania ustalonych procedur i celów, a z drugiej – potrzeba kwestionowania tych procedur i celów, gdy błąd lub wydarzenia przemawiają za ich zmianą. To samo dotyczy zdolności i chęci domagania się i dokonywania takich zmian"[23]. Można wyrazić przekonanie, że w przypadku sektora publicznego sytuacje takie występują ze zdwojoną siłą, a jednocześnie warunki w jakich przychodzi się z nimi zmierzyć wymagają więcej wyczucia i wnikliwego uwzględniania szerszego kontekstu działania, zwłaszcza aspektów społecznych.

[23] J. Galbraith, *Godne społeczeństwo – program troski o ludzkość*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999.

podinsp. dr inż. Andrzej URBAN
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

CHARAKTERYSTYKA WYŻSZEJ SZKOŁY POLICJI

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie jako nowoczesna uczelnia kształcąca kadry na potrzeby Policji oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Początek funkcjonowania szkoły policji w Szczytnie przypada na rok 1954, w którym to roku zapadła decyzja o przeniesieniu do Szczytna Szkoły Oficerskiej ze Słupska. Przyczyny tej decyzji nie są do końca jasne. Szkoła kształcąca kadry na potrzeby Milicji Obywatelskiej w Szczytnie przybrała nazwę Ośrodka Szkolenia Milicji Obywatelskiej. Mimo oficjalnej nazwy zadaniem szkoły w Szczytnie w latach 1954–1958 było szkolenie przyszłych oficerów Milicji Obywatelskiej. W następnych latach to jest do roku 1972 Szkoła Milicji Obywatelskiej w Szczytnie nosiła nazwę Szkoły Oficerskiej Milicji Obywatelskiej[1].

W roku 1972 Szkoła Milicji Obywatelskiej w Szczytnie na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów nr 249 z dnia 1 września 1972 roku została przekształcona w Wyższą Szkołę Oficerską. Zadaniem WSO było szkolenie kadr dla resortu spraw wewnętrznych. Rolę głównego ośrodka kształcącego kadry dla potrzeb służb spraw wewnętrznych pełniła WSO do roku 1989, kiedy wiodącą rolę w tej kwestii przejęła Akademia Spraw Wewnętrznych. Rolę Wyższej Szkoły Oficerskiej sprowadzono wówczas do roli kształcenia na potrzeby milicji[2].

Zmiany spowodowane transformacją ustrojową na przełomie lat 80. i 90. XX wieku oraz powołanie do życia Policji nie pozostały bez wpływu na Wyższą Szkołę Oficerską w Szczytnie. 10 września 1990 roku Rada Ministrów zdecydowała o utworzeniu Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, a Zarządzenie nr 90 Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 12 września 1990 roku nadało tej szkole statut uczelni[3].

Kolejną zmianę w funkcjonowaniu uczelni w Szczytnie przyniosła nowelizacja ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym[4], zgodnie z którą Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie została uczelnią służb państwowych czyli uczelnią publiczną nadzorowaną przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych. Ta zmiana pociągnęła

---

[1] Z. Olejniczak, *Szkoła Oficerska Milicji Obywatelskiej w Szczytnie w latach 1954–1972*, s. 46–52, [w:] *Policyjne Szkolnictwo Oficerskie w latach 1919–2000*, red. P. Majer, Z. Siemak, Szczytno 2000.

[2] P. Majer, *Wyższa Szkoła Oficerska MSW w Szczytnie*, s. 47–62, [w:] *Policyjne Szkolnictwo Oficerskie w latach 1919–2000*, red. P. Majer, Z. Siemak, Szczytno 2000.

[3] W. Pływaczewski, *Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie. Osiemdziesięciolecie kontynuacji oficerskiego szkolnictwa policyjnego w Rzeczypospolitej*, s. 63–76, [w:] *Policyjne Szkolnictwo Oficerskie w latach 1919–2000*, red. P. Majer, Z. Siemak, Szczytno 2000.

[4] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, DzU 05.164.1365 z późn. zm.

za sobą szereg zmian w zakresie prowadzonych studiów wyższych. Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie zaczęła funkcjonować jako uczelnia wyższa na podstawie tego samego aktu prawnego co inne uczelnie, gdyż do roku 2005 uczelnie służb mundurowych funkcjonowały na podstawie Ustawy z dnia 31 marca 1965 roku o wyższym szkolnictwie wojskowym[5].

Aktualnie Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie jest nowoczesną uczelnią kształcącą na dwóch kierunkach studiów to jest „administracja" o specjalności „bezpieczeństwo i porządek publiczny" – studia I stopnia oraz „bezpieczeństwo wewnętrzne" – studia I i II stopnia. Uczelnia prowadzi także studia podyplomowe:

- w ramach kierunku „administracja" w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną w administracji publicznej o specjalności „Zarządzanie jednostką Policji",
- w ramach kierunku „bezpieczeństwo wewnętrzne" w zakresie problematyki przestępczości zorganizowanej i terroryzmu oraz w zakresie zarządzania kryzysowego.

Uczelnia organizuje egzaminy na stopnie oficerskie, a także prowadzi postępowanie kwalifikacyjne w stosunku do osób, ubiegających się o przyjęcie do służby w Policji"[6].

Kadrę naukową i dydaktyczną uczelni stanowi 177 nauczycieli akademickich w tym 4 profesorów, 14 doktorów habilitowanych i 28 doktorów.

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie dysponuje 15 salami wykładowymi, 2 aulami (w tym większa 350 miejsc, 45 salami seminaryjnymi, 4 salami konferencyjnymi, 27 pracowniami specjalistycznymi. Na terenie WSPol. znajdują się 2 hale sportowe, basen pływacki, kompleks strzelnic, sale do symulacji działań policyjnych, stadion sportowy oraz siłownia, funkcjonują cztery pracownie komputerowe. Biblioteka wyposażona jest w czytelnię i znajdującą się w bibliotece pracownię internetową. Zbiory biblioteki to ponad 200 000 woluminów z dziedzin prawniczych i pokrewnych. Biblioteka prenumeruje ponad 200 krajowych i 17 zagranicznych czasopism, udostępnia także cztery własne stanowiska komputerowe, pozwalające na szybki dostęp do bibliotecznych baz danych.

Uczelnia posiada przewodową i bezprzewodową sieć komputerową. Z sieci bezprzewodowej można korzystać także w akademikach. Sukcesywnie wprowadza się także elerningowy system wspomagania nauczania[7].

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie jest uczelnią jednowydziałową, która nie posiada podstawowych jednostek organizacyjnych w rozumieniu artykułu 2 punkt 29 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym.

Praca naukowa i dydaktyczna w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie realizowana jest w czterech instytutach, jednym zakładzie i studium.

---

[5] DzU z 1992 r. nr 10, poz. 40 z późn. zm.

[6] Uchwała nr 63/2008 Senatu Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie z dnia 27 maja 2008 roku.

[7] Raport z samooceny przygotowany w związku z oceną kierunku studiów pierwszego stopnia „Bezpieczeństwo wewnętrzne" w roku 2008 oraz załącznik do uchwały nr 77 Senatu WSPol. wraz z załącznikiem sprawozdanie z działalności Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie w roku akademickim 2007/2008.

- Instytut Organizacji i Zarządzania, którego głównym celem jest kształcenie kadr kierowniczych Policji oraz propagowanie i wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania jakością[8].
- Instytut Służb Zwalczających Przestępczość Kryminalną. Działalność dydaktyczna i naukowa instytutu obejmuje: organizowanie szkoleń zawodowych i specjalistycznych dla policjantów w dziedzinach, w których posiadanie wiedzy kierunkowej jest niezbędne dla należytego wykonywania obowiązków służbowych, np. obserwacja, operacje specjalne, zabezpieczenie operacji specjalnych, ochrona świadka koronnego i innych uczestników procesu karnego, stosowanie techniki operacyjnej i specjalnej oraz jej wykorzystanie w procesie karnym, taktyki prowadzenia rozmów i przesłuchań, taktyka i technika interwencji, a także tematycznych, np.: zwalczanie prania pieniędzy, śledztwo finansowe, ujawnianie nielegalnych laboratoriów amfetaminy, przestępstwa na rynku papierów wartościowych, taktyka prowadzenia czynności wykrywczych w „sprawach paliwowych", zwalczanie terroryzmu i ekstremizmu itd.).
- Instytut Służby Prewencyjnej, główne obszary działalności to: partycypacja obywateli na rzecz bezpieczeństwa w środowisku lokalnym, organizacja i funkcjonowanie patroli jednoosobowych w komórkach patrolowo-interwencyjnych w jednostkach wykonawczych Policji, monitorowanie inicjatyw obywatelskich i przedsięwzięć Policji na rzecz bezpieczeństwa i porządku publicznego, skuteczność stosowania środka karnego – zakaz wstępu na imprezy masowe, skuteczność działań Policji w ramach „Niebieskich kart", przyczyny wypadków i kolizji w ruchu drogowym, ocenę i wspieranie procesów rozwiązywania zagrożeń lokalnych, wpływ ukształtowania przestrzeni fizycznej na zapobieganie przestępstwom i wykroczeniom, użycie środków przymusu bezpośredniego i broni palnej w aspekcie bezpieczeństwa osobistego policjantów i innych uczestników zdarzeń nadzwyczajnych, współpraca Policji z innymi podmiotami w zakresie ochrony i obrony obiektów ważnych dla bezpieczeństwa państwa w dobie zagrożeń terroryzmem, profilaktyczna działalność Policji i jej wpływ na bezpieczeństwo społeczności lokalnych, ujawnianie i kontrola osób prowadzących pojazdy pod wpływem narkotyków, system wspomagania dowodzenia w aspekcie reakcji Policji na zdarzenia, wpływ technicznych środków pomiaru prędkości na poziom bezpieczeństwa na drogach.
- Instytut Prawa. Główne obszary działalności badawczej i dydaktycznej: sytuacja prawna cudzoziemca popełniającego wykroczenie, współpraca organów ścigania w zakresie zwalczania zorganizowanej przestępczości międzynarodowej, współpraca organów ścigania w zakresie ochrony środowiska w aspekcie zapobiegania i zwalczania przestępstwa „kłusownictwa rybackiego", prawa człowieka, umiejscowienie Policji w strukturze administracji publicznej, decyzje administracyjne wydane w ramach stosunków służbowych w Policji, szkody wyrządzone przez funkcjonariuszy Policji w mieniu Skarbu Państwa.

---

[8] Szerzej, http://www.wspol.edu.pl/site/content/blogcategory/16/44/lang,pl_PL.ISO8859-2/, 29.01.2009.

• Zakład Wyszkolenia Specjalnego przygotowuje studentów pod względem psychofizycznym do pracy na każdym stanowisku w Policji. Studenci i słuchacze muszą nabyć umiejętności: samoobrony, walki wręcz, obezwładniania przeciwnika, strzeleckie oraz doskonalić sprawność fizyczną, prowadzone są zajęcia nauki i doskonalenia pływania oraz ratownictwa wodnego, a także taktyki i techniki interwencji.

• Studium Edukacji Językowej i Współpracy Międzynarodowej. Głównym zadaniem studium jest nauczanie języków obcych studentów i słuchaczy oraz kadry kierowniczej Policji: angielskiego, francuskiego, niemieckiego i rosyjskiego. Prowadzone są również zajęcia fakultatywne dla słuchaczy studiów podyplomowych, a także dla zainteresowanych – zajęcia programowe. Zadaniem studium jest także przygotowanie i prowadzenie współpracy międzynarodowej Wyższej Szkoły Policji[9].

Dużą aktywnością wykazuje się także szczycieńska uczelnia na gruncie pozyskiwania środków finansowych z różnych źródeł. Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie korzystała z pomocy finansowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Programu Operacyjnego Rozwoju Polski Wschodniej, Programu Leonardo da Vinci, programu polskiej pomocy zagranicznej, a także Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Pozyskane w roku 2008 środki finansowe pozwalają na dynamiczny rozwój uczelni i pomyślne spoglądanie w przyszłość.

[9] Szerzej, http://www.wspol.edu.pl, 29.01.2009.

podinsp. prof. dr hab. Arkadiusz LETKIEWICZ
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA POLSKIEJ POLICJI

Próby dogłębnego zdefiniowania mierników efektywności pracy Policji oraz wysiłki związane z wypracowaniem skutecznych metod ich wykorzystania były podejmowane wielokrotnie i ciągle pozostają zagadnieniem, które wymaga systemowego rozwiązania.

Rozpatrując te zagadnienia, należy w pierwszej kolejności skupić się na określeniu obszarów, które podlegałyby ocenie. Natomiast następnym działaniem powinno być wskazanie, w jaki sposób mierzyć efekty działań w poszczególnych obszarach.

Dotychczas wykorzystywane mierniki, opierające się na danych statystycznych, zazwyczaj służyły do oceny poszczególnych jednostek w zakresie uzyskanych wyników, nie wiążąc ich z poniesionymi kompleksowymi nakładami materialnymi czy ludzkimi. Oczywiście, ze względu na różny status (kategorię) poszczególnych jednostek, w celu osiągnięcia w miarę obiektywnych wyników, najczęściej stosowano przelicznik osobowy, w postaci obciążenia wykonywanymi zadaniami pojedynczego etatu w danej służbie (w przypadku służby kryminalnej były to stricte etaty funkcjonariuszy z komórek dochodzeniowo-śledczych lub operacyjno-rozpoznawczych), a nie uwzględniano nakładów ponoszonych ogółem (np. nie wliczano do osiąganych wyników pracy funkcjonariuszy komórek techniki kryminalistycznej czy techniki operacyjnej).

Ocenę efektywności pracy jednostki Policji można rozpatrywać w co najmniej dwóch aspektach:

- efektywności zewnętrznej – związanej ze skutkami działań jednostki Policji dla jej otoczenia społeczno-instytucjonalnego. Ten rodzaj efektywności należy traktować jako efektywność faktyczną, funkcjonalną, związaną z operatywnością jednostki Policji,
- efektywności wewnętrznej – związanej z wewnętrznymi ocenami funkcjonowania systemu organizacyjnego, uwzględniającego z jednej strony rozwiązania strukturalne, organizacyjne, z drugiej rozwiązania dotyczące procedur działań i norm regulujących działaniami. Ten rodzaj efektywności może być związany z ocenami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi.

Podstawę oceny efektywności zewnętrznej Policji może stanowić stopień realizacji ustawowych zadań, które jednostki organizacyjne Policji muszą realizować. W praktyce wewnętrzna ocena efektywności pracy jednostki Policji sprowadza się

do oceny pracy poszczególnych funkcjonariuszy przez ich przełożonych. Chociaż nie jest ona pozbawiona błędu, opierającego się na subiektywizmie przełożonego, to jednak należy stwierdzić, że bezpośredni przełożony policjanta ma najlepszą orientację i możliwość oceny poniesionych nakładów pracy i uzyskanych wyników.

W przypadku źle skonstruowanych, a stosowanych dotychczas mierników dochodziło często do patologii. Przejawiały się one w różny sposób, najczęściej polegały na podejmowaniu działań w kierunku uzyskania szybkiego efektu końcowego, co wielokrotnie dokonywane było kosztem racjonalnego, z profesjonalnego punktu widzenia, wykonywania zadań. Stosowanie takich mierników wywoływało zazwyczaj skutek odwrotny do założonego i przyczyniało się do spadku dobrze rozumianej efektywności działania danej jednostki.

W ocenie zewnętrznej, którą należy rozumieć jako społeczne poczucie bezpieczeństwa, również główny nacisk kładziony jest na uzyskane efekty końcowe pracy Policji. Jednakże, jeżeli w przypadku oceny wewnętrznej można pokusić się o próby obiektywizmu, to w przypadku oceny zewnętrznej wydaje się to być jedynie subiektywnym odczuciem poszczególnych obywateli, niestety najczęściej kształtowanym „sensacją" ogłaszaną przez massmedia. Jakkolwiek w przypadku oceny wewnętrznej dotychczas nie odnoszono się do ponoszonych nakładów z podanych wcześniej powodów, tak w przypadku oceny zewnętrznej społeczeństwo wydaje się w ogóle nie być zainteresowane ponoszonymi przez Policję nakładami, a jedynie uzyskanymi efektami.

Słuszne wydaje się ocenianie efektywności działania jednostki Policji przez porównanie poniesionych nakładów i uzyskanych wyników, zwłaszcza w przypadku rachunku ekonomicznego. Jakkolwiek w przypadku instytucji, takich jak Policja nie ma to większego znaczenia natury egzystencjonalnej, gdyż niezależnie od poniesionych nakładów i osiąganych wyników jednostka policji musi istnieć i działać, to ocena taka powinna pozwolić na doskonalenie jej organizacji w celu właściwej realizacji zadań ustawowych.

Ocena działań jednostki Policji może być prowadzona w trzech płaszczyznach:

- ocena poziomu osiągania celów – ocena rezultatów działania Policji – może z powodzeniem bazować na kryterium skuteczności;
- ocena sposobu osiągania celów – dokonywana z punktu widzenia obowiązującego prawa, stosowanych procedur i unormowań wewnętrznych;
- ocena kosztów działania – wykorzystanie zasobów ludzkich i rzeczowych oraz nakładów finansowych na osiągnięcie celów.

Z uwagi na fakt, że na efektywność jednostki Policji ma wpływ wiele różnych zmiennych, należy dążyć do opracowania takiej wielokryteriowej koncepcji systemu oceny, w której efektywność byłaby funkcją różnych grup kryteriów ocen obejmujących możliwie wszystkie najważniejsze z punktu widzenia przesłanek teoretycznych i badań empirycznych aspekty funkcjonowania. Z jednej strony wielokryteriowy system oceny jednostki Policji powinien odzwierciedlać wpływ poszczególnych zmiennych na efektywność organizacji, z drugiej zaś powinien mieć

charakter normatywny, przejawiający się określaniem takich wielkości, które organizacja musi osiągnąć, aby być efektywną.

Podstawowe znaczenie w tworzeniu wielokryterialnej koncepcji systemu oceny efektywności organizacyjnej Policji ma sformułowanie właściwych kryteriów oceny, które muszą udzielić odpowiedzi na zasadnicze pytanie: W jaki sposób należy dokonywać pomiarów efektywności funkcjonowania Policji?

Dokonanie rozróżnienia wymiarów (miar) efektywności jest w pewnym stopniu posunięciem arbitralnym i ściśle związanym ze sposobami widzenia zjawisk organizacyjnych.

Mówiąc o efektywności organizacyjnej, należy wskazać, o jaki wymiar chodzi w danym wycinku istniejącej rzeczywistości. Wymiar to nazwa kryteriów, które odnoszą się do charakterystycznego aspektu funkcjonowania jednostki Policji, a ich wyróżnienie jest ściśle związane ze sposobami widzenia zjawisk organizacyjnych. Liczba wymiarów efektywności określana jest ilością możliwych do oceny aspektów funkcjonowania i dlatego można włączyć do niego dowolną liczbę wymiarów, miar, wskaźników. Kryteria efektywności są na ogół otrzymywane w drodze dedukcji na podstawie definicji – rozważa się zakres danego pojęcia, a następnie przekształca się je w serię wymiarów, a dalej w indeksy i zmienne szczegóły.

Drugim sposobem otrzymania kryteriów efektywności jest indukcja, gdzie na podstawie badań wyszukuje się jak największą liczbę miar, a następnie redukuje aż do otrzymania niewielkiej, reprezentatywnej dla wszystkich grupy.

Dokonując oceny efektywności organizacyjnej, należy zdecydować, które elementy funkcjonowania organizacji poddać ocenie (wybór wymiaru efektywności), dokonać wyboru miar, jakich należy użyć przy tej ocenie oraz ustalić, jak interpretować uzyskane wyniki pomiaru (określenie standardów oceny). Przy wyborze definiuje się określoną koncepcję efektywności, która jest użyteczna jedynie do określonych celów. Użyteczność ta jest funkcją zmiennych sytuacyjnych, uwzględniających okoliczności funkcjonowania organizacji oraz zmiennych subiektywnych, które są od tych okoliczności niezależne, a uwarunkowane preferencjami badającego. Zaliczamy do nich:

- cele badania efektywności,
- układ odniesienia dla oceny efektywności,
- założenia teoretyczne dotyczące istoty organizacji.

W celu ujęcia wszystkich najważniejszych aspektów funkcjonowania jednostek Policji można przyjąć następujące wymiary oceny efektywności organizacyjnej:

- efektywność organizacji pracy własnej kadr kierowniczych,
- efektywność wydajnościową,
- efektywność produktywną.
- efektywność fleksybilno-kreatywną,
- efektywność wynikająca z morale.

Do oceny efektywności organizacji pracy własnej kierowników można przyjąć następujące wskaźniki szczegółowe: czas pracy, liczbę czynności wykonywanych w ciągu dnia pracy (tzw. rozczłonkowanie dnia pracy), udział czynności kierowni-

czych i niekierowniczych w strukturze czasu pracy, udział czasu pracy przeznaczanego na pracę koncepcyjną i inne.

Innym wymiarem efektywności organizacyjnej proponowanym w niniejszej koncepcji systemu ocen jest kryterium wydajnościowe. W ramach tego kryterium, uwzględniając różnorodne uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych jednostek Policji, można przyjąć jako oceny szczegółowe na przykład wskaźniki wykrywalności i wskaźniki wszczęć. Należy podkreślić, że stosowanie w ramach tego kryterium syntetycznych wskaźników statystycznych umożliwia obiektywizowanie ocen poszczególnych jednostek Policji pod względem efektywności realizowanych procesów wykrywczych.

W ramach wymiaru efektywności produktywnej ocenie należy poddać funkcjonowanie jednostek Policji w układzie podsystemów, takich jak:

- dochodzeniowo-śledczy,
- operacyjno-rozpoznawczy,
- prewencji.

Do oceny efektywności produktywnej można wykorzystać na przykład w podsystemie dochodzeniowo-śledczym takie wskaźniki szczegółowe, jak: liczba postępowań przygotowawczych wszczętych, zakończonych i w prowadzeniu, terminowość realizacji postępowań przygotowawczych, czas prowadzenia postępowań, sposób zakończenia postępowań, liczba postępowań umorzonych, usterki w procesie wykrywczym, liczba ekspertyz kryminalistycznych i inne.

Aby dokonać oceny pozostałych podsystemów funkcjonowania jednostek Policji, należy opracować na podstawie szczegółowych badań teoretyczno-empirycznych katalogi wskaźników szczegółowych.

Kolejnym proponowanym wymiarem oceny efektywności organizacyjnej jest efektywność fleksybilno-kreatywna. Kryterium to pozwala dokonywać oceny poszczególnych jednostek Policji pod względem elastyczności i łatwości przystosowywania się organizacji do zmieniających się warunków jej funkcjonowania. Należy podkreślić, że bardzo istotna rola tego wymiaru w systemie ocen efektywności organizacyjnej wynika z faktu, że umiejętność szybkiego przystosowywania się organizacji do zmiennych warunków świadczy o realizowaniu przez nią funkcji perspektywicznych i innowacyjnych, które gwarantują jej dynamiczny rozwój. Wskaźnikami szczegółowymi efektywności fleksybilno-kreatywnej może być przykładowo udział nowych spraw w liczbie spraw ogółem lub liczba pracowników podwyższających kwalifikacje.

Wymiarem proponowanym w prezentowanej koncepcji wielokryterialnego systemu oceny efektywności organizacyjnej jest także morale. Dokonując analizy funkcjonowania poszczególnych jednostek Policji w tym zakresie, można wykorzystać takie oceny szczegółowe, jak: wskaźnik fluktuacji kadr, wskaźnik absencji, liczba skarg i zażaleń na jednego funkcjonariusza, wielkość funduszu premiowego kierownictwa, wielkość funduszu premiowego funkcjonariuszy i inne.

Należy podkreślić, że przyjęte w niniejszej koncepcji systemu wielokryterialnej oceny efektywności organizacyjnej Policji wskaźniki szczegółowe stanowią jedy-

nie egzemplifikację proponowanych wymiarów (kryteriów ocen). Ostateczne ich określenie powinno nastąpić po dogłębnych badaniach teoretyczno-empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie.

Globalną efektywność organizacyjną Policji należy obliczyć jako prostą średnią arytmetyczną miejsca zajmowanego przez kolejne, najbardziej reprezentatywne dla danego kryterium wskaźniki na liście dotyczącej poszczególnych (objętych analizą) jednostek. Jednocześnie ten sposób obliczania globalnej efektywności organizacyjnej powinien być dokonywany z uwzględnieniem tylko tych wskaźników szczegółowych, które pozwalają w rzetelny sposób przeprowadzić porównanie poszczególnych jednostek między sobą. Te wskaźniki, które faworyzują którekolwiek z jednostek organizacyjnych (np. liczba postępowań przygotowawczych wszczętych, czy też liczba przeprowadzonych ekspertyz kryminalistycznych – faworyzujące jednostki duże) powinny stanowić oceny uzupełniające globalną ocenę efektywności organizacyjnej.

Uwzględniając podstawowe determinanty funkcjonowania jednostki Policji, do których należą:

- przedmiot działalności Policji – zadania ustawowe,
- podmiot, na rzecz którego działa Policja – klient,
- do oceny jednostki Policji można zastosować koncepcję opartą na Modelu Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, który zaleca rozpatrywanie efektów osiąganych przez organizacje w podziale na 4 podstawowe obszary, obejmujące:

a) uznanie klientów (odbiorców),
b) uznanie pracowników,
c) uznanie społeczeństwa (wpływ na społeczeństwo),
d) wyniki końcowe (finansowe i operacyjne).

UZNANIE KLIENTÓW jest miernikiem stopnia zaspakajania ich potrzeb i oczekiwań w sferze bezpieczeństwa.

Policja jako organizacja sektora publicznego świadczy usługi w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom naszego państwa. Przypisano jej wiele funkcji społecznych i chociaż nie działa na rynku konkurencyjnym, w swej działalności musi kierować się oczekiwaniami klientów.

Omawiając sposób działania Policji w tym aspekcie, należy przede wszystkim wskazać klientów, dla których pracujemy. Szeroko rozumianym klientem Policji jest całe społeczeństwo. Na co dzień jednak, ze względów proceduralnych, wyróżniamy poszczególne grupy klientów, z którymi pracują policjanci różnych służb. Ogólnie można wyróżnić dwie grupy klientów Policji: wewnętrznych (funkcjonariusze i pracownicy Policji, inne jednostki i komórki organizacyjne) oraz zewnętrznych (np. ofiary przestępstw i zdarzeń, świadkowie, biegli i rzeczoznawcy, prokurator, sędzia).

Dokonując konstruowania strategii działania Policji należy bezwzględnie uwzględnić artykułowane i rozpoznane potrzeby oraz oczekiwania społeczne, czyli

klientów organizacji, ponieważ ich satysfakcja z poziomu świadczonych usług jest najważniejszym miernikiem jakości pracy Policji.

Wymaga to stworzenia odpowiednich narzędzi i mechanizmów pozwalających na uzyskanie informacji zwrotnej od klientów (grup klientów) i włączenia ich na stałe jako mierników oceny pracy jednostek Policji.

Podstawowe problemy i elementy, które podlegają rozważeniu i wdrożeniu w obszarze uznanie klientów to:

- monitorowanie oczekiwań klientów, czyli:

1) badania społecznej oceny stanu bezpieczeństwa,

2) badania postępowania Policji z ofiarami przestępstw,

3) badania skuteczności interwencji zgłaszanych na telefon interwencyjny 997,

4) badania jakości obsługi interesantów jednostek Policji,

5) badania ankietowe wśród prokuratorów (innych grup klientów w łańcuchu bezpieczeństwa),

6) analiza skarg i wniosków zgłaszanych przez obywateli,

7) wyznaczanie priorytetów do realizacji na podstawie wymienionych oczekiwań,

8) uzgodnienia i dyskusje na różnych poziomach organizacji dotyczące poprawy jakości pracy na rzecz społeczeństwa,

9) analiza skarg i mechanizm przełożenia wniosków wypływających z tej analizy na bieżącą pracę,

- sposób podejmowania interwencji przez Policję, a zwłaszcza:

1) szybkość reagowania na zgłoszenie o przestępstwie,

2) profesjonalizm i fachowość policjantów,

3) zachowanie intymności i prywatności ofiar, świadków i innych osób,

4) czas załatwiania spraw,

- dostępność Policji dla obywatela, w szczególności:

1) usytuowanie i czas pracy jednostek Policji,

2) właściwa i możliwie pełna informacja dla klienta, między innymi przez wykorzystanie Internetu,

3) dyspozycyjność, życzliwość i otwartość funkcjonariuszy w kontaktach z obywatelem,

4) sposób przyjęcia w jednostce Policji,

5) stworzenie procedur pomocy ofiarom,

- współpraca z innymi jednostkami Policji oraz organami samorządu i administracji terenowej przez:

1) właściwą politykę medialną, służącą tworzeniu odpowiedniego wizerunku Policji w społeczeństwie,

2) udział funkcjonariuszy w przedsięwzięciach na rzecz poprawy bezpieczeństwa,

3) szybką i pełną wymianę informacji między zainteresowanymi podmiotami oraz wymianę doświadczeń różnych jednostek,

4) jasny i czytelny dla klientów podział kompetencji.

Działania dotyczące obszaru uznanie klientów muszą zmierzać do jak najpełniejszego analizowania informacji pochodzących od społeczeństwa (klientów Policji), dotyczących jakości świadczonych usług, odbioru podejmowanych przez Policję przedsięwzięć służących poprawie stanu bezpieczeństwa oraz uwzględnianiu propozycji społecznych w konstruowaniu planów działania.

UZNANIE PRACOWNIKÓW jest miernikiem zaspokajania przez organizację potrzeb i oczekiwań policjantów oraz pracowników Policji.

Pracownicy są najwyższym dobrem organizacji. Wyniki tego obszaru pozwalają ocenić, czy pracownicy to odczuwają, i w jaki sposób. Kryterium odzwierciedla stosunek pracowników do kierownictwa, bezpieczeństwa socjalnego, awansów oraz innych czynników utożsamiania się z pracą w Policji.

Elementem wpływającym na niską efektywność pracy funkcjonariuszy Policji jest w dalszym ciągu brak wyraźnych czynników motywujących policjantów do zwiększenia efektywności. Największą bolączką w tym zakresie jest brak spójnego systemu, który pozwalałby na wykorzystanie indywidualnych cech, predyspozycji policjanta do osiągania zakładanych celów związanych z realizacją określonych przedsięwzięć. Wiąże się to z tak zwaną polityką kadrową, a właściwie jej wypaczeniami powodującymi, że w ogóle nie bada się zainteresowań funkcjonariusza, które byłyby pomocne w przydzielaniu zadań, a także planowaniu jego rozwoju, tak zwanej kariery zawodowej.

Wspomniana polityka kadrowa, opierająca się na systemie opinii służbowych niczemu nie służy. W tym względzie bardziej przydatną formą byłaby rozmowa kadrowa, w trakcie której obie strony, funkcjonariusz i przełożony określaliby wspólne cele, które chcą osiągnąć w danym czasie, na przykład przez rok, a które później (po roku) byłyby przedmiotem kolejnej rozmowy. Taki system pozwalałby motywować policjantów do lepszej pracy, angażowania się, utożsamiania z przydzielonymi zadaniami. Należy rozumieć i kłaść nacisk na fakt, że policjant musi się spełniać w służbie i utożsamiać się z nią. W tym celu należy zapewnić mu większą samodzielność i zagwarantować pełny obraz do wykonywania pracy, a także całość zadań realizowanych w określonej jednostce czasu i w ramach określonego zespołu. Jeśli takie podstawowe warunki nie zostaną spełnione, nie można mówić o efektywnej pracy, zainteresowaniu się efektywnością, stopniem trudności tychże działań.

Podstawowe problemy i elementy, które podlegają rozważeniu w obszarze uznanie pracowników to:

- stworzenie mierników i mechanizmów pozwalających na rozpoznawanie potrzeb personelu, jak również ocenę stopnia zadowolenia policjantów z pracy. Funkcję taką można realizować przez:

1) badania ankietowe zadowolenia policjantów,

2) wnioski i uwagi zgłaszane przez policjantów oraz pracowników Policji w czasie odpraw, narad i spotkań z udziałem kierownictwa,

3) uwagi, wnioski i propozycje zgłaszane przez przedstawicieli związków zawodowych,

- udział w kierowaniu i zarządzaniu oraz ocena tego udziału dotycząca między innymi:

1) pojmowania misji, wizji, strategii oraz włączenia ich w proces zarządzania,

2) powiązania celów indywidualnych z celami organizacji oraz stopnia utożsamiania się z tymi celami,

3) jasności i jednoznaczności zadań, zakresu odpowiedzialności i kompetencji,

4) jasności i jednoznaczności procesów,

5) perspektyw rozwoju,

6) uznania, wspierania i promocji,

7) systemu naboru i awansu,

- wyniki w obszarze zadowolenia z warunków pracy dotyczące:

1) wyposażenia stanowiska pracy,

2) ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i higieny pracy,

3) klimatu organizacyjnego oraz polityki ukierunkowanej na środowisko pracy,

4) osiągnięć w sferze socjalnej,

- wyniki w obszarze rozwoju kompetencji, dotyczące:

1) systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz stymulowania do samokształcenia,

2) oceny skuteczności kształcenia,

3) wykorzystania profesjonalizmu w pracy na określonych stanowiskach służbowych,

- udział w aktywnym życiu organizacji,
- środki do umocnienia motywacji (m.in. wnioski z wdrażania systemu ocen pracowniczych, analiza zwolnień lekarskich, zastępstw i ich wpływu na czas pracy i liczbę nadgodzin).

UZNANIE SPOŁECZEŃSTWA informuje o wizerunku, jaki Policja tworzy w społeczeństwie oraz określa stopień aktywności w angażowaniu się w sprawy społeczności lokalnych.

Policja jako organizacja o dużym potencjale zarówno ludzkim, jak i materialnym, powinna wywierać wpływ na społeczeństwo w kierunku jego samoorganizowania się na rzecz poprawy stanu bezpieczeństwa. Dobrze zorganizowane społeczeństwo jest bowiem elementem pozwalającym na skuteczną realizację misji i strategii policji. W ramach tego obszaru funkcjonowania Policji dokonuje się analizy działań organizacji, mających największy wpływ na jej wizerunek w społeczeństwie. Dotyczy to także tych działań, które mówią o podejściu do współpracy ze społecznością lokalną i zaangażowaniu się Policji w pracę na rzecz społeczeństwa.

Należy tu mówić o działaniach dotyczących:

- kreowania pozytywnego obrazu Policji,
- udziału w lokalnym rynku pracy,
- zaangażowania zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych policjantów w pracę społeczną, oświatowo-wychowawczą i kulturalną,

• pomocy w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych, w łagodzeniu konfliktów.

Także działania na rzecz ochrony środowiska, choć w mniejszym stopniu, mają wpływ na ogólny wynik przy ocenie funkcjonowania Policji w tym obszarze. Podstawowe problemy i elementy, które podlegają rozważeniu w obszarze uznanie społeczeństwa to:

• liczba i zakres inicjatyw podejmowanych w kierunku tworzenia platformy społecznej na rzecz bezpieczeństwa (np. współpraca z samorządami, współtworzenie stowarzyszeń, programów profilaktycznych, punktów pomocy i poradnictwa wiktymologicznego),

• sposób świadomego wykorzystywania mediów do kształtowania pozytywnego wizerunku Policji w społeczeństwie (polityka informacyjna, właściwy dobór rzeczników prasowych, wykorzystanie Internetu, nagłaśnianie pozytywnych zachowań i postaw policjantów),

• współorganizowanie i udział jednostek Policji oraz pojedynczych policjantów w przedsięwzięciach typu: festyny, konkursy, wystawy, imprezy sportowe, otwarcia nowych obiektów użyteczności publicznej, wykorzystywanie takich okazji do propagowania misji Policji,

• udział Policji w lokalnym rynku pracy, na przykład poprzez tworzenie jasnych i powszechnie znanych kryteriów naboru, premiowanie wysokich kwalifikacji, tworzenie miejsc pracy dla stażystów,

• sposób reakcji na negatywne zjawiska wewnątrz organizacji, na uchybienia dyscyplinarne policjantów, przeciwdziałanie wypadkom podczas służby, rozpatrywanie skarg obywateli, wykorzystywanie wniosków z takich postępowań do korygowania bieżących działań Policji i policjantów,

• działania podejmowane na rzecz ochrony środowiska, na przykład modernizacja systemów ogrzewania w jednostkach Policji, popieranie i promowanie lokalnych producentów towarów ekologicznych, montaż tanich systemów napędu do pojazdów policyjnych, dbałość o zabezpieczenie systemów odprowadzania ścieków i wywozu odpadów.

• stworzenie mechanizmów, które będą miernikami pracy Policji, przykładowo:

– społeczna konsultacja priorytetów działania właściwych terytorialnie jednostek Policji oraz oceny ich realizacji,

– ocena stopnia angażowania w działalność społeczności lokalnych,

– efekty działania stowarzyszeń na rzecz bezpieczeństwa,

– efekty działania dzielnicowych (koalicje lokalne i rozwiązywanie problemów lokalnych),

– ewaluacja programów prewencyjnych,

– sprawozdania i informacje sporządzane przez instytucje i podmioty współdziałające.

Zmiana podejścia kierownictw komórek organizacyjnych Policji i wszystkich policjantów do omówionych wcześniej zagadnień będzie miała w najbliższej przyszłości ogromne znaczenie dla wizerunku polskiej Policji i policjantów w oczach

opinii publicznej wielu państw. Należy więc znacznie zwiększyć wysiłki w podejmowaniu działań poprawiających obraz pracy Policji i zwiększających tym samym uznanie społeczne.

WYNIKI KOŃCOWE (finansowe i operacyjne) określają stopień osiągnięcia celów Policji ze względu na misję, wynikające z niej priorytety oraz zdolność organizacji do zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczeństwa.

Wyniki końcowe służą do sprawdzenia działalności Policji w systemie doskonalenia jakości pracy w kluczowych obszarach, przez badanie poziomu bieżących wskaźników i tendencje (trendów wieloletnich) kluczowych, mierzalnych wskaźników działalności operacyjnej (ukierunkowanej na klienta w kontekście zadań ustawowych Policji), finansowej Policji (tworzenie kapitału, koszty zarządzania organizacją, koszty operacyjne, obniżanie kosztów działalności), rozwoju kadr, poziomu zadowolenia pracowników, odpowiedzialności własnej pracowników.

Policja jako organizacja non-profit, zarządzając środkami, powinna zmierzać do racjonalizacji ponoszonych kosztów swojej działalności i uzyskiwanych efektów. W obszarze tym decydujące znaczenie ma wyrażenie jakościowe osiąganych przez Policję wyników, wypływających ze świadomego kierowania i wpływu na ich osiągnięcie. Osiągnięcia należy mierzyć na następujących poziomach:

- wewnętrznym, na poziomie działalności i produktu,
- zewnętrznym, na poziomie zadowolenia klienta (skutki społeczne działań Policji, które dają całościowy obraz tej organizacji).

Działania w obszarze **wyniki końcowe (finansowe)** zmierzają:

- do określenia mierników potencjału finansowego Policji oraz jego wykorzystania w realizacji celów,
- do określenia wskaźników wydatkowania środków finansowych z budżetu Policji, przy uwzględnieniu kosztów działalności i zrealizowanych celów,
- do ustalenia kosztów związanych z innowacyjnością, udoskonaleniami oraz wzrostem fachowości.

Wyniki końcowe (finansowe) mogą obejmować:

- kształtowanie budżetu,
- koszty zarządzania organizacją:

1) pozycje bilansowe, na przykład wartość nieruchomości na jednostkę zarządzania organizacją,

2) koszty eksploatacji danej grupy, na przykład siedziby, transportu, łączności, informatyki, powiązań dla jednostki zarządzania organizacją,

3) przewidywania dotyczące posiadanych ruchomości,

4) zestawienie wyników w stosunku do ustalonych celów finansowych,

5) koszty reorganizacyjne,

- koszty operacyjne:

1) koszty na każdą grupę usług policyjnych (podział główny i poboczny),

2) koszty jednej godziny pracy netto,

3) koszty ponoszone w związku z wprowadzanymi udoskonaleniami i innowacjami,

4) koszty wzrostu fachowości,

5) koszty współpracy z partnerami.

Działania w obszarze **wyniki końcowe (operacyjne)** zmierzają:

- do określenia trendu uzyskanych wyników w zakresie przyjętych celów strategicznych,
- do ustalenia mierników realizacji przyjętych priorytetów działalności Policji, uwzględniających ich ocenę przez społeczeństwo.

W obszarze tym mogą być stosowane dotychczasowe i nowe mierniki pracy jednostki Policji, między innymi:

- elementy statystyki policyjnej,
- liczba i dynamika przestępstw oraz wykroczeń,
- poziom wykrywalności,
- analiza efektów pracy służby prewencyjnej i kryminalnej,
- ocena jakości pracy służby wspomagającej,
- analiza kadrowa (fluktuacja, absencja, wykorzystanie czasu pracy, stopień odpowiedniego zatrudnienia),
- analiza szkoleniowa,
- analiza organizacyjna,
- poziom dyscypliny,
- liczba skarg i zażaleń na pracę Policji.

Dalej zaprezentowano przykładowe wskaźniki, stanowiące wstępny materiał wyjściowy do dalszych prac:

- wskaźniki wszczęcia spraw (postępowania przygotowawcze, sprawy operacyjne itp.):

1) liczba wszczętych spraw w stosunku do liczby pracowników pionu,

2) liczba wszczętych spraw w stosunku do policjantów służb podstawowych Policji,

3) liczba wszczętych spraw w stosunku do ogółu policjantów w jednostce,

4) liczba wszczętych spraw w stosunku do liczby mieszkańców rejonu działania jednostki.

- wskaźnik obsady służby:

1) liczba policjantów wystawianych do służby w stosunku do liczby mieszkańców rejonu działania jednostki:

– służba dzienna,

– służba nocna.

- wskaźnik zatrzymania/aresztów,
- wskaźniki związane z wykrywalnością:

1) liczba ujawnionych sprawców przestępstw w stosunku do liczby spraw wszczętych,

2) liczba spraw umorzonych w stosunku do liczby spraw wszczętych,

3) liczba ujawnionych sprawców przestępstw w stosunku do liczby spraw zakończonych aktem oskarżenia,

4) liczba spraw wszczętych w stosunku do liczby mieszkańców rejonu działania jednostki.

- wskaźnik skarg i zażaleń na policjantów:

1) liczba skarg i zażaleń załatwionych:

– pozytywnie (uzasadnionych),

– negatywnie (nieuzasadnionych),

– w stosunku do ogółu policjantów jednostki,

- wskaźnik motywacji:

1) liczba nagrodzonych w stosunku do ogółu policjantów jednostki,

2) liczba ukaranych w stosunku do ogółu policjantów jednostki,

- wskaźnik adaptacyjności:

1) liczba spraw nietypowych (po raz pierwszy wszczynanych w jednostce) w stosunku do ogółu spraw wszczętych,

- wskaźnik kwalifikacji kadr:

1) liczba pracowników podnoszących kwalifikacje w stosunku do liczby ogółu policjantów jednostki.

- wskaźnik fluktuacji kadr:

1) liczba policjantów zmieniających podporządkowanie służbowe w stosunku do ogólnej liczby policjantów w jednostce,

2) liczba policjantów rezygnujących ze służby w stosunku do ogółu policjantów w jednostce,

3) liczba policjantów przyjętych do służby w stosunku do ogółu policjantów w jednostce,

4) liczba policjantów usuniętych ze służby w stosunku do ogółu policjantów w jednostce,

- wskaźnik absencji:

1) liczba nieobecności policjantów w stosunku do ogółu policjantów w jednostce:

– nieobecność uzasadniona warunkami służby,

– nieobecność uzasadniona warunkami zdrowia,

– nieobecność nieuzasadniona,

– wskaźnik „reaktywności" (czas reakcji Policji na zgłoszenia o zdarzeniu),

– wskaźnik zmian organizacyjnych.

Propozycje kryteriów ocen muszą uwzględniać pewne zastrzeżenia, a nawet ograniczenia. Przesadne przywiązywanie wagi do mierzalności celów i wyników działania może prowadzić do nieporozumień. Często bowiem w takiej sytuacji dochodzi do wysuwania na plan pierwszy (oraz do podejmowania) działań zmierzających do realizacji celów najłatwiej poddających się pomiarowi. W instytucjach – do nich należy zaliczyć Policję – w których realizacja celów jest trudno mierzalna, bądź nie poddaje się pomiarowi (np. ochrona życia i zdrowia), może wystąpić zjawisko zmiany hierarchii celów ważnych na rzecz celów drugoplanowych lub celów pośrednich jako bardziej wymiernych. Trzeba się również pogo-

dzić z faktem, że cele organizacyjne bardzo rzadko i z dużą trudnością poddają się zarówno przetworzeniu na wskaźniki ilościowe, jak i obiektywnym pomiarom. Niezbędne jest więc stosowanie wskaźników jakościowych, opisowych, dla których podstawę wyjściową mogą stanowić wskaźniki ilościowe.

Przyjęty i stosowany obecnie w pracy polskiej Policji system oceny efektywności wykorzystuje mierniki statystyczne, które nie odzwierciedlają wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Stosowane uproszczenie uwzględnia tylko wymiar ilościowy oceny, bez odniesienia się do aspektów jakościowych. Ta sytuacja powoduje, że wyniki oceny jednostek Policji nie znajdują adekwatnego przełożenia na takie elementy organizacji, jak ludzie, struktura, strategia, procesy i system motywacyjny. Systemy oceny uwzględniające aspekty jakościowe stosowane są w Policji holenderskiej oraz w wybranych jednostkach Policji niemieckiej, amerykańskiej i angielskiej. Oparte są one na rozwiązaniach zaczerpniętych z systemów zarządzania jakością, wykorzystujących modele samooceny.

nadkom. Bożena GOŁOTA
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie
Instytut Organizacji i Zarządzania

„Nigdy się nie złość. Nigdy nie używaj groźby. Przemawiaj ludziom do rozsądku".

WYBRANE ASPEKTY NEGOCJACJI W INSTYTUCJACH BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO

Nieustannie negocjujemy – jako klienci lub dostawcy usług – z naszymi pracownikami albo kolegami z innych komórek organizacyjnych[1]. Jest to umiejętność o kluczowym znaczeniu dla wszystkich kierowników, a zwłaszcza dla tych, którzy nie dysponując autorytetem formalnym, powinni doprowadzić do wykonania zadania przez grupy zadaniowe poprzez wywieranie na nich wpływu[2].

Sztuka negocjacji ma swój początek w XVII wieku, za sprawą francuskiego dyplomaty Françoisa de Callieresa, który napisał: *Sztuka negocjacji z książętami jest tak ważna, że los największych państw często zależy od dobrego czy złego sposobu prowadzenia negocjacji i od skali talentu zaangażowanego negocjatora* [De Callieres/Whyte, 1963, s. 7][3].

Negocjowanie jest to czynność będąca częścią aktywności każdego z nas. Odbywa się na różnych poziomach, począwszy od życia prywatnego, poprzez negocjacje w firmie, aż po poziom dyplomacji międzynarodowej[4]. Negocjacje oparte są na komunikacji międzyludzkiej. Dziś trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie nowoczesnych organizacji bezpieczeństwa publicznego bez możliwości wymiany informacji[5]. Procesy komunikacji społecznej przebiegają na różnych poziomach. Podstawowy poziom tworzy interpersonalne komunikowanie dwóch komórek organizacyjnych, następne są poziomy komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, a w dalszej kolejności występuje komunikowanie instytucjonalne, publiczne[6]. Pojęcie *komunikowanie* oznacza wymianę, łączność, rozmowę. Jest to porozumiewanie się, przekazywanie myśli, emocji między nadawcą a odbiorcą. Proces odbywa się na różnych poziomach oraz wywołuje określone skutki. Komu-

[1] Praca zbiorowa pod red. D.M. Steward, *Praktyka kierowania*, Warszawa 2002, s. 361.
[2] Tamże, s. 361.
[3] W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Warszawa 1996, s. 76.
[4] Por. K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2007, s. 7.
[5] Tamże, s. 9.
[6] Por. K. Bargiel-Matusiewicz, wyd. cyt., s. 9.

nikacja interpersonalna polega na słownym lub bezsłownym przesyłaniu informacji[7]. Niestety wielu menadżerów nie docenia wpływu komunikacji wewnętrznej na efektywność funkcjonowania organizacji[8]. A przecież menadżer to człowiek, od którego oczekuje się umiejętności uniwersalnych, grania wielu złożonych ról, a także nieprzeciętnych predyspozycji, składających się na wybitną, nietuzinkową osobowość[9]. Wskazane byłoby zatem, aby kierownik był kierownikiem–przywódcą–liderem. Analiza publikacji zajmujących się opisem pracy kierowniczej oraz zmian zachodzących w relacjach przełożeni–podwładni skłania do przyjęcia stanowiska rozróżnienia pojęcia kierownik, przywódca i lider[10]. Pojęcie *kierowanie rozumiemy jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje*[11]. Natomiast termin *„przywództwo"* uważa się za znacznie węższe niż *„kierowanie". Przywództwo* jest jedną z podstawowych funkcji kierowniczych i *określane jest najczęściej jako oddziaływanie na zachowanie innych osób, polegające na ustanawianiu nowych wzorców zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań.* Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów[12]. *Lider zaś jest typem przywódcy*, jest to profesjonalista i pragmatyk, *który potrafi rozwiązywać problemy i prowadzić do pozytywnych zmian oraz jednocześnie ma jasno określoną wizję celu, wie, czego chce i umie wywierać wpływ na ludzi*[13]. Analizując funkcje kierownicze oraz autorytet przełożonego, należy stwierdzić, że każdy lider–przywódca powinien być: osobą podejmującą trudne decyzje (nie unikać odpowiedzialności), politykiem–dyplomatą, osobą posiadającą posłuch u podwładnych (autorytet)[14], dobrym administratorem, osobą wprowadzającą zmiany i zarządzającą zmianą, potrafiącą inspirować innych do wprowadzania tych zmian, wizjonerem, negocjatorem oraz osobą potrafiącą zagrzać ludzi do walki i działania, prowadzącą zawsze podwładnych za sobą, nigdy zaś przed sobą.

Biorąc pod uwagę funkcje kierownicze oraz komunikację interpersonalną opartą na negocjacjach wskazane jest, aby przełożeni organizacji bezpieczeństwa pu-

---

[7] Tamże, s. 9–10.

[8] Praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2005, s. 51.

[9] J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menadżerskie*, Warszawa 2000, s. 33, 43. „Komunikacja jest w każdej organizacji kluczowym ogniwem przekazywania informacji. Komunikacja w dół tworzy system decyzyjny. Od menadżerów oczekuje się posiadania zdolności zapewnienia poprawnego funkcjonowania komunikacji na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej".

[10] Por. A. Potocki, wyd. cyt., s. 205.

[11] Tamże, s. 205. Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 20. (*Autorzy **kierowanie*** określają *jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji raz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów).*

[12] A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2005, s. 207.

[13] Tamże, s. 209.

[14] Por. D. Doliński, *Techniki wpływu społecznego*, Warszawa 2006, s. 41.

blicznego posiadali również umiejętność rozwiązywania konfliktów w organizacji. Konflikt stanowi naturalny element naszego życia, gdyż niemożliwa jest sytuacja, w której z perspektywy dłuższego czasu interesy wszystkich uczestników interakcji pozostają zgodne. Współcześnie uważa się, że jeżeli są one konstruktywnie rozwiązywane, mogą przyczynić się do rozwoju i pogłębiania relacji międzyludzkich[15]. Podstawową domeną zachowań organizacyjnych jest zatem wiedza o rozwiązywaniu konfliktów w organizacji. Była ona, jest i będzie niezbędna każdemu kierownikowi, gdyż organizacje są systemami społecznymi, czyli tworzą je ludzie o zróżnicowanych osobowościach, poglądach, przekonaniach, aspiracjach i dążeniach zawodowych[16]. Można wyróżnić różnorodne kryteria rozwiązywania konfliktów. Jednym z procedur ich rozwiązywania jest zakres wpływu, jaki uczestnicy rozmów mają na ich przebieg oraz treść zawartego porozumienia. Są to: negocjacje, facylitacja, mediacja, arbitraż oraz sąd[17].

Negocjacje są procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii[18]. Negocjacje prowadzimy bowiem tylko w sytuacjach konfliktowych. Przebieg negocjacji oraz treść zawartego porozumienia zależą od bezpośrednich uczestników prowadzonych rozmów.

Procedura facylitacji przypomina negocjacje, jednak oprócz zainteresowanych stron w rozmowach uczestniczy facylitator. Jest on ekspertem od przebiegu rozmów, pilnując przestrzegania określonych norm, jak: równy czas wypowiedzi, odnoszenie się do pozostałych rozmówców z szacunkiem. Obecność facylitatora bywa konieczna szczególnie w sytuacjach, gdy negocjacje dotyczą złożonych problemów, a uczestnicy mają trudności z ustaleniem i przestrzeganiem procedur rozwiązywania konfliktów[19].

Innym sposobem rozwiązywania sporów jest mediacja. Może zostać zastosowana wówczas, gdy bezpośrednie negocjacje nie prowadzą do zawarcia porozumienia lub następuje zaostrzenie konfliktu. Zadaniem mediatora jest pomoc w poszukiwaniu wspólnego rozwiązania. Mediator może również zgłaszać własne pomysły, sugerować rozwiązania[20].

Arbitraż jest natomiast stosowany, gdy strony nie widzą możliwości wspólnego wypracowania rozwiązania problemu. Arbiter jako bezstronny ekspert analizuje kwestie sporne, następnie formułuje rozwiązanie[21].

Istotą kompetentnego kierowania jest wywieranie wpływu na podwładnych. Kierownik w swoich działaniach będzie efektywny wówczas, gdy odpowiednio wpływa na członków swojego zespołu[22].

---

[15] K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2007, s. 33.

[16] A. Potocki, *Zachowania organizacyjne...*, wyd. cyt., s. 100.

[17] K. Bargiel-Matusiewicz, wyd. cyt., s. 36.

[18] P. Casse, *Jak negocjować*, Poznań 1996, s. 15. Por. B. Lunden i L. Rosell, *Techniki negocjacji. Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Gdańsk 2006, s. 9.

[19] K. Bargiel-Matusiewicz, wyd. cyt., s. 37.

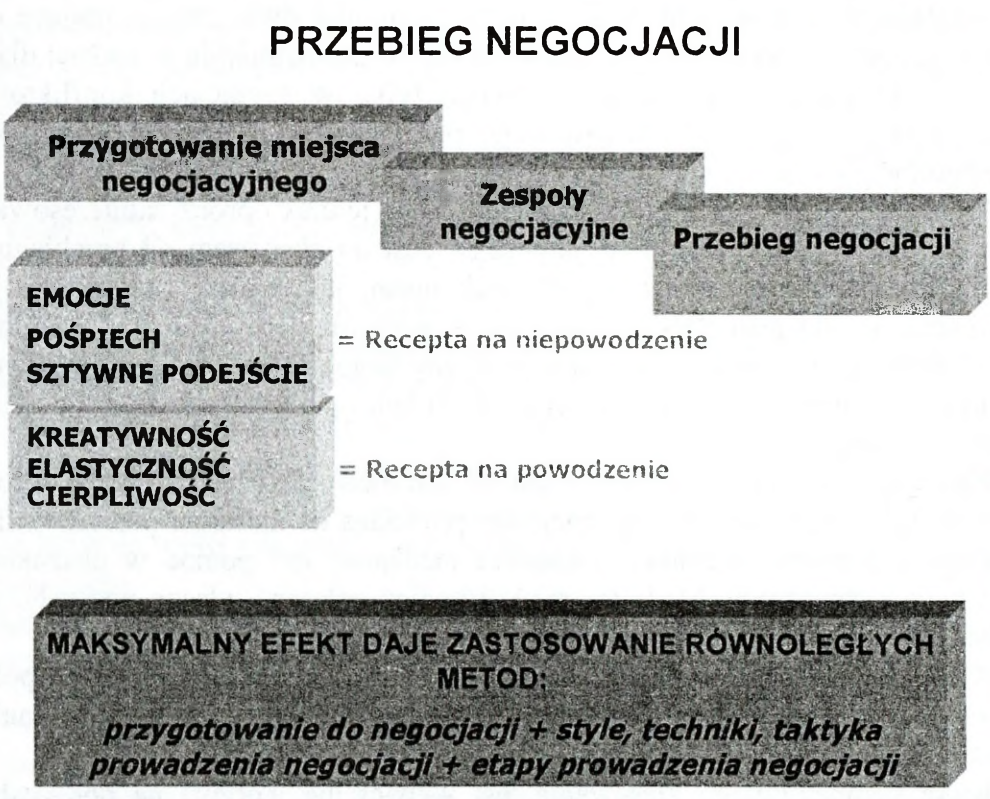
[20] Tamże, s. 37.

[21] Tamże, s. 37–38.

[22] Por. A. Potocki, *Zachowania organizacyjne...*, wyd. cyt., s. 213.

W idealnym modelu organizacji zajmującej się bezpieczeństwem publicznym (również w innych organizacjach non profit lub profit), przełożeni powinni akceptować różnorodność oczekiwań podwładnych, konflikty natomiast powinny mieć charakter jawny i należałoby je rozwiązywać na drodze negocjacji. Negocjacja jest rodzajem wiedzy i działań nastawionych na zyskanie przychylności ludzi, od których coś chcemy. Znajomość negocjacji wielokrotnie umożliwia menadżerom osiąganie celów organizacji, zawodowych, jak również i osobistych. Bywają one niekiedy trudne i delikatne, ponieważ osiągnięcie porozumienia oznacza zazwyczaj, że przynajmniej jedna strona musi odstąpić od pierwotnego stanowiska.

Ważną kwestią podczas negocjacji są emocje. Jedynym aspektem sytuacji, nad którym mamy kontrolę to kontrola własnego zachowania, a nie próba opanowania emocji drugiej strony. Opanowanie emocji przez menadżera daje gwarancję sukcesu podczas rozmów z podwładnymi lub przedstawicielami innych organizacji.



Opracowanie własne.

Zwieńczeniem negocjacji jest poznanie podstawowych faz procesu negocjacyjnego. Poznanie ich gwarantuje osiągnięcie sukcesu. Należy jednak pamiętać, że każde negocjacje są inne, ale większość z nich składa się z kilku podstawowych etapów. Nauczenie się rozpoznawania poszczególnych etapów, umożliwi menadżerowi w organizacji publicznej radzenie sobie w różnych sytuacjach, jakie mogą się zdarzyć w trakcie negocjacji[23].

[23] Por. B. Lunden, L. Rosell, *Techniki negocjacji...*, wyd. cyt., s. 36–46; G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści*, Warszawa 2007, s. 12 –15.

Lp.	Faza procesu negocjacyjnego	Charakterystyka etapu negocjacyjnego
1	Kontaktu	to stwierdzenie bądź potwierdzenie faktu, że negocjacje będą miały miejsce.
2	Przygotowań i planowania	– przygotowania polegają na przeanalizowaniu zagadnień, które stanowią przedmiot negocjacji, – planowanie polega na wyobrażeniu sobie przebiegu sesji negocjacyjnej, opracowaniu strategii postępowania.
3	Zapoznawcza	przed rozpoczęciem negocjacji warto lepiej się trochę poznać, porozmawiać o sprawach błahych i wzajemnie zdobyć swoje zaufanie, aby móc pomyślnie kontynuować rozmowy.
4	Otwarcie	po przywitaniu się i wymianie grzecznościowych zwrotów, następuje określenie stanowisk wyjściowych. Zwykle są one odległe od punktu, w którym mamy nadzieję się porozumieć, co umożliwia ruch w kierunku ugody.
5	Argumentacji	w której każda ze stron przedstawia argumenty popierające jej stanowisko.
6	Kompromisu	obie ze stron godzą się na ustępstwa w określonych kwestiach, aby w ten sposób wspólnie wypracować porozumienie.
7	Zawarcia porozumienia	jej celem jest potwierdzenie wzajemnych ustaleń.
8	Realizacji	dobry negocjator wie, że negocjacje nie kończą się wtedy, kiedy strony opuszczają pomieszczenie, w którym prowadziły rozmowy – *do końca trzeba być czujnym – powstrzymać radość i sygnały odprężenia.* Faza realizacji to także część procesu negocjacyjnego.

Opracowanie własne.

Doświadczenie zawodowe oraz umiejętności pozwalają na stwierdzenie, że aby stać się lepszym negocjatorem i osiągnąć powodzenie w negocjacjach należy przestrzegać zasad:

– Nie wolno mieszać stosunku do zagadnienia ze stosunkiem do negocjatorów. *Oddzielać ludzi od problemów.*

– Należy być otwartym w poszukiwaniu rozwiązań, nie należy sztywno trzymać się ofert. *Oferty można zmieniać, problemu – nie!*

– Należy opracować możliwie wiele wariantów rozwiązania. *Jedna propozycja to żadna propozycja.*

– Należy – wstępnie – ustalić między stronami kryteria oceny osiągniętego porozumienia.

Negocjacje różnią się od wielu sytuacji społecznych, w których obowiązują ściśle określone reguły postępowania. W każdej dyscyplinie istnieją przepisy narzucone uczestnikom. Ich łamanie zagrożone jest sankcjami, ale przewagę może zdobyć ten, kto potrafi inteligentnie wychodzić poza reguły, nie łamiąc ich. W negocjacjach jest inaczej. Określenie reguł gry nie należy do jakiejś wyższej instancji, lecz do samych uczestników rozmów. A zatem na straży przestrzegania ustalonych reguł stoją same strony. To powoduje, że wykorzystywanie luk bądź działanie na granicy zasad, szczególnie w jednostkach publicznych, nie przysparza chwały, a tym bardziej zaufania.

Powyższe opracowanie ukazuje tematykę negocjacji w bardzo ogólnym zarysie. Poruszono w nim te aspekty tematu, które wydają się być istotne w pracy menadżera – a w szczególności kierownika organizacji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo i porządek publiczny.

Słowa Barbary Deming: *By uciekać się do siły, nie trzeba być gwałtownym, by przemawiać do sumienia, nie trzeba być pokornym. Najbardziej skuteczne działanie zarazem ucieka się do siły i angażuje sumienia*, pozwalają stwierdzić zgodnie z założeniem negocjatora policyjnego:



Bibliografia

Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2007.

Belohlavkova V., *33 techniki negocjowania i argumentacji*, Gliwice 2003.

Bercoff Maurice A., *Negocjacje*, Warszawa 2007.

Casse P., *Jak negocjować*, Poznań 1996.

Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Wrocław 1999.

Cohen H., *Wszystko możesz wynegocjować*, Warszawa 1997.

Soliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Warszawa 2006.

Lunden B., Rosell L., *Techniki negocjacji. Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Gdańsk 2006.

Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Warszawa 1996.

Myśliwiec G., *Techniki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści*, Warszawa 2007.

Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2005.

Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 2001.

Steele P., Murphy J., Russill R., *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Kraków 2005.

Thomas J., *Negocjuj aby zwyciężać. 21 zasad prowadzenia skutecznych negocjacji*, Warszawa 2005.

Winch A., Winch S., *Negocjacje. Jednostka – organizacja – kultura*, Warszawa 2005.

prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

POTRZEBA SZCZEGÓLNEGO TRAKTOWANIA PERSONELU W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

O efektywności każdej organizacji (firmy, przedsiębiorstwa, zakładu, instytucji) decyduje wiele czynników. Tworzą one określony system, który poprawnie funkcjonujący sprawi, że jego poszczególne elementy (podsystemy) będą miały warunki do zademonstrowania swej wartości (znaczenia) i ukazania spełnianej roli. Trudno jest jednak w sposób wymierny ukazać rolę owego elementu (czynnika) w dość złożonym zbiorze jaki występuje w każdej instytucji. W tej sytuacji nikogo nie powinien dziwić fakt, że nieustannie prowadzone są dyskusje na temat wpływu poszczególnych czynników i (lub) zasobów na efektywność funkcjonowania instytucji publicznych. Mój głos jest jednym z wielu. To zaś, że prezentuję określoną optykę postrzegania zjawisk, wynika głównie z mego naukowego i dydaktycznego zainteresowania oraz postrzegania i traktowania pracowników podmiotowo, niezależnie od tego czym dana instytucja się zajmuje i ilu liczy pracowników. To szczególny zasób, charakteryzujący się tym, że ma określone kompetencje i decyduje o postrzeganiu instytucji publicznej w wymiarze społecznym. Zasób ten należy więc właściwie wykorzystywać i pobudzać (motywować) do postaw zgodnych z celami i misją danej instytucji. Wtedy też pojedyncze osoby, jak i zespoły będą się identyfikować z tym co robią i gdzie to czynią.

Personel to podstawowy zasób, a jednocześnie cenne źródło wszelkich sukcesów instytucji publicznych, wymagający szczególnego traktowania. To ważny element systemu, który jako otwarty, współpracuje z otoczeniem. Należy więc czynić wszystko, aby ten zasób każdego urzędu rozwijał się, miał satysfakcję z realizowanych zadań, aby przez zaangażowanie mógł realizować również własne cele i mógł rozwijać się zawodowo i prospołecznie. Pracownicy powinni mieć szanse poszerzania swych horyzontów i zaspokajania swoich potrzeb samorealizacji. Taka strategia personalna zapewne wpłynie na ogólną efektywność instytucji publicznych. Istotne jest przy tym, aby spełnić dwa warunki:

1. Oddziaływanie na personel musi być wpisane w strategię danego urzędu;
2. Trzeba podejmować działania systemowe.

Obydwa warunki są z sobą ściśle powiązane. W przełożeniu na język działań praktycznych wykluczają podejmowanie działań doraźnych, obliczonych na jednostkowy, a zarazem spektakularny sukces. Wszyscy zatrudnieni powinni mieć świadomość prowadzenia celowej i długoterminowej polityki personalnej. Spełnie-

nie tego postulatu odebrane zostanie jako coś trwałego, co zapewne nie pozostanie bez wpływu na postawy i zachowania pracownicze, zwłaszcza w kontekście zaangażowania w realizowanych przedsięwzięciach oraz kulturę i poziom merytoryczny obsługiwanych interesantów. Ważne jest przy tym, aby działania podejmowane wobec personelu postrzegane były jako wyraz troski kierownictwa instytucji o ten szczególny i wrażliwy zasób jakim są pracownicy (podwładni). Niejako przy okazji dobrze byłoby, gdyby proces inwestowania w personel dotyczył wszystkich, bez dzielenia pracowników na lepszych i gorszych.

Sygnalizując pewne wymogi związane z inwestowaniem w personel nie można nie poruszyć kwestii wiedzy poszczególnych osób, jak i całej instytucji publicznej. To też szczególny zasób niematerialny, rozpatrywany jako całokształt wiedzy przedstawionej w określonej formie, którą dysponuje instytucja, co stwarza mu możliwości organizacyjne i prawne do dalszego rozwoju utrzymywania przewagi konkurencyjnej, dobrej reputacji itp. Jest to szczególnie ważne na linii: interesant–pracownik urzędu.

W kontekście poczynionych uwag można wysnuć wniosek, że w urzędzie publicznym ważni są nie tylko pracownicy (urzędnicy), ich wiedza (kompetencje) oraz stosunek do interesantów. Niemniej istotna jest także postawa pracowników podczas wykonywania obowiązków. Zadania i obowiązki, jakie zostały powierzone urzędnikowi, stanowią istotny czynnik stymulowania jego aktywności. Ponadto, sytuując go w hierarchii stanowisk pracy, mają wpływ na zachowania pracowników, na relacje w poziomie i pionie, ze współpracownikami, podwładnymi i przełożonymi. Kwestie te mają niejednokrotnie wymiar czysto formalny, a przecież najistotniejsze są postawy i zachowania rzeczywiste, wynikające z określonych relacji z innymi pracownikami przedsiębiorstwa. Człowiek jest bowiem istotą społeczną. Ludzie są sobie potrzebni w realizacji różnorodnych zadań. **W instytucjach publicznych nie są potrzebni aktorzy**, a rzeczywiści wykonawcy konkretnych zadań, których złożoność wzrasta z każdym rokiem. Są nieodzowni kompetentni pracownicy, którzy fachowo odniosą są do kwestii firmowanych przez interesantów i wynikających z zakresu działania urzędu.

Skoro zadania realizowane w instytucjach publicznych zmieniają się, stają się coraz bardziej złożone, interdyscyplinarne, to i urzędnicy (wykonawcy) muszą się zmieniać. W tej sytuacji zasadne jest, aby pracownicy nie tylko rozumieli warunki funkcjonowania „swoich" instytucji. Praktyka od dość dawna ukazuje, że ludzie pobudzeni do reakcji na wiedzę i do systematycznego myślenia, posiądą kreatywność. Z kolei ludzie pobudzeni do reagowania na rozwój sytuacji (np. społecznej) i strategię zarządzania – posiądą zdolność rozwojową. Wreszcie ludzie pobudzeni do reagowania na zmiany w urzędzie i działaniu – posiądą zdolność uczenia się. Dlatego cechą współczesnego podejścia do zarządzania, zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi, jest budowanie strategii opartej na umiejętnościach potencjału ludzkiego. W tym miejscu warto podkreślić, że pełne wykorzystanie wiedzy i zdolności personelu instytucji publicznej, ich kształtowanie i tworzenie warunków do ujawnienia się, wymaga podejścia systemowego i traktowania jako proce-

su, wymagającego stałej kontroli i regulacji. Wiedza pracowników i instytucji jest zasobem dynamicznym, wciąż się aktualizuje, a jej nosiciele – pracownicy urzędu – stale się rozwijają i doskonalą. To bardzo ważny czynnik wpływający na postrzeganie organizacji i jej pozycję w wymiarze społecznym. Od tego zależy wiele, a wspomniana pozycja ma niebagatelne znaczenie w kontekście realizacji strategii działania konkretnej instytucji publicznej i jej umiejscowienia.

Powyższe pozwala wysnuć wiele wniosków. Istotną kwestią jest zachowanie się człowieka w instytucji – rozumiane jako zespół czynności, za pomocą których reguluje on swoje stosunki z otoczeniem, dążąc do równowagi – jest procesem wyjątkowo złożonym i trudnym do analizy teoretycznej. Człowiek w swoim zachowaniu nie kieruje się regułą, lecz złożoną wartością pracy i życia, rzeczywistość postrzega w sposób subiektywny, a jego zachowanie zmienia się często wraz ze zmianą sytuacji czy zadania. *Musi się on przystosować* – podkreślają E. Tengström i B. Jungen – *do ról narzuconych mu przez struktury społeczne. Musi się przystosować do środowiska przyrodniczego, społecznego i kulturalnego i z tego powodu musi być plastyczny i łatwo formowalny. Człowiek ma jednak także zdolność do zmieniania swego środowiska i dlatego jest twórczy. Plastyczność i twórczość, zasadnicze atrybuty człowieka, są punktem wyjściowym do analizy człowieka*[1]. Każde jego działanie jest zwykle wyrazem całej zintegrowanej osobowości. Człowiek jest kształtowany przez rzeczywistość, ale zarazem jest twórcą tej rzeczywistości. Rzeczywistość, w której żyje, zakreśla granice jego działania, ale on często w różnoraki sposób przekracza te granice, poszukując korzystniejszych warunków i lepszych rozwiązań; stara się nawet przekraczać czas, przestrzeń i stworzone oraz narzucone mu prawdy. Zauważa to H. Selye, stwierdzając: (...) *charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swego środowiska i siebie samego*[2]. O tych kwestiach musi pamiętać każdy menadżer realnie myśląc o funkcjonowaniu, a doskonaleniu (rozwoju) instytucji publicznej w szczególności.

Podkreślenie potrzeby dostrzegania człowieka jako istoty reagującej na otoczenie i co czyni, raz jeszcze mocno podkreśla, że każda instytucja publiczna jest systemem powiązanych zachowań społecznych pewnej liczby osób, które mogą być nazwane jej członkami[3]. Ponadto wobec każdego urzędnika powinno stosować się pewne środki zachęty, które w zamian zobowiązują go do pewnych wkładów na rzecz instytucji publicznej. Z kolei każdy uczestnik pozostaje w instytucji tak długo, jak długo otrzymywane od niej środki zachęty są nie mniejsze od wymaganego od niego wkładu, przy czym wkłady poszczególnych uczestników są źródłem, z którego urząd czerpie środki zachęty lub które „przetwarza" na te środki. Trzeba też pamiętać o tym, że organizacja, co w pełni dotyczy także instytucji publicznej, może istnieć tylko tak długo, jak długo wkłady poszczególnych uczestników są

[1] E. Tangström, B. Jungen, *Ekologia człowieka – pole działania i metody*, „Problemy" 1987, nr 7, s. 34.

[2] H. Selye, *Stres okiełznany*, Warszawa 1977, s. 64.

[3] J.G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 140.

dostatecznie wielkie, aby uzyskać z nich tyle środków zachęty, by wystarczyły do skłonienia uczestników do dalszych wkładów. Koresponduje to z teorią równowagi organizacyjnej, która sugeruje, że każda jednostka będzie uczestniczyć w zespole tylko tak długo, jak długo wartość oferowanych jej przez zespół środków zachęty jest nie mniejsza niż wartość świadczeń, które ma ponieść na rzecz zespołu. Jest to oczywiście pewne uproszczenie. Rozumowanie to pomija zupełnie poziom aspiracji człowieka, a także fakt, że człowiek często musi pozostawać w zespole. Pomimo uproszczenia, takie rozumowanie pozostaje w pewnym związku z kwestiami związanymi z konstruowaniem i praktyczną realizacją zasad pracy i współpracy w instytucji społecznej.

Przy pewnym uogólnieniu można postawić tezę, że zachowanie się ludzi w każdej instytucji przebiega według pewnych reguł (zasad), przy czym charakter tych reguł może być znacznie zróżnicowany. Jest to wynikiem wzajemnych oddziaływań jednostki, grupy i środowiska urzędu jako zindywidualizowanego układu, na podstawie którego każdy pracownik buduje cały system swego postępowania. Wchodzi w określone związki z innymi osobami – zarówno z instytucji, jak i jej otoczenia. Zróżnicowany jest też wkład poszczególnych pracowników w efektywność urzędu, w którym funkcjonują i postrzegania instytucji publicznej przez społeczność, zwłaszcza lokalną. Jednak pomimo różnic, często nawet zasadniczych, które kształtują ludzkie orientacje ukierunkowujące aktywność i zachowania, w każdej instytucji istnieje pewien system zachowań oraz pewne mechanizmy powodujące, że ludzkie postawy są zdeterminowane. Toteż można założyć, że istnieją pewne zachowania typowe dla większości organizacji, w tym i instytucji publicznych, będące rezultatem pełnionych przez pracowników ról zawodowych oraz ich nastawienia na działania praktyczne. Reguły te można sformułować następująco[4]:

1. Człowiek w organizacji działa racjonalnie, co oznacza, że ocenia każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne, będące pochodną systemu motywacji oraz jego światopoglądu rozumianego jako pewien swoisty układ przekonań o sensie świata i życia ludzkiego, z którego wynikają podstawowe wskazówki zachowania się w każdej konkretnej sytuacji. Człowiek, jako istota myśląca i poszukująca sensu, dokonuje wyboru wartości cenniejszych, ujemnie ocenia systemy przekonań, akceptuje w sposób mniej lub bardziej świadomy cele pochodzące z zewnątrz, a szczególnie od tych, których darzy zaufaniem bądź szacunkiem. Stara się też unikać sytuacji przykrych, dąży do działalności skutecznej, a dzięki pracy chce mieć określone korzyści.

2. Człowiek w organizacji ma zhierarchizowany (ustopniowany) system wartości, potrzeb i aspiracji. System wartości składa się z wartości naczelnych, tj. takich, z których dobrowolnie nie jest nikt w stanie zrezygnować i drugorzędnych, tj. takich, którym przypisuje się mniejsze znaczenie i bez których można się obejść. Wartości uświadomione i pożądane stają się potrzebami. Potrzeby naczelne to takie, których zaspokojenie pozwala realizować wartości naczelne. Ludzie preferują

[4] Por. B. Szczepański, *Człowiek w organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1981, nr 7, s. 266–268.

te wartości, których brak odczuwają i te, które wyżej cenią, a jednocześnie te, które uznają za możliwe do osiągnięcia. Wszystko to zależy od kultury narodu, a także od podmiotowych i przedmiotowych warunków działania. Wartości można badać, wykrywać i opisywać ich funkcjonowanie w ludzkiej świadomości przez badanie aspiracji, a więc zamierzeń, pragnień, dążeń, czyli celów życiowych. Aspiracje występują, podobnie jak potrzeby, w postaci względnie konkretnych celów działania. Mogą być realistyczne, zaniżone lub zawyżone. Aspiracje realistyczne cechuje dostosowanie do warunków osobistych jednostki, zaniżone oznaczają stawianie sobie zadań zbyt łatwych, zaś zawyżone nie odpowiadają możliwościom skutecznego działania wyznaczonym przez warunki osobiste. Wartości, potrzeby i aspiracje spełniają określone funkcje motywacyjne. Trudno jednak określić, na ile możliwość osiągnięcia danej wartości czy nawet jej osiągnięcie, które daje zadowolenie z działania, wpływa na zachowanie pracownika, gdyż dopiero uporządkowany układ, czyli hierarchia czynników zadowolenia, zdaje się wyjaśniać to zachowanie w sposób wystarczający.

3. Człowiek w organizacji posiada pewien system interesów, tj. strukturalnie określonych orientacji działań. Są one wyznaczane przez relacje między potrzebami odpowiedzialności, uprawnień, prestiżu i władzy a systemem realizacji tych potrzeb. Interesy poznane przez pracownika stają się źródłem jego świadomych działań: interesy oceniane jako korzystne aktywizują działanie, zaś oceniane jako niekorzystne spowalniają je lub hamują. Dla działania człowieka zasadnicze znaczenie mają oczywiście interesy podstawowe, tj. takie, których realizacja w dostrzegalnym stopniu zmienia sytuację jednostki bądź grupy w organizacji. Zagrożenie tych interesów wywołuje mechanizmy obronne polegające na uruchamianiu sił przeciwstawiających się zagrożeniu, przy czym owe mechanizmy są tym silniejsze, im wyżej w hierarchii usytuowane są interesy zagrożone. W przypadku zagrożenia tych interesów jednostki lub grupy łączą się, tworząc koalicję. Skuteczność działania koalicji jest znacznie większa niż poszczególnych jednostek czy grup interesu.

4. Człowiek przynależny do organizacji przez mikrostruktury jest motywowany nie przez cele i dążenia makrostruktury (organizacji), lecz przez cele i dążenia grupy pierwotnej, rozumianej jako zespół ludzi związanych wspólnie podejmowanymi działaniami, w którym to zespole możliwe są kontakty bezpośrednie pomiędzy wszystkimi jego członkami. Człowiek poszukuje bowiem oparcia emocjonalnego w małej grupie i przez taką właśnie grupę postrzega więzi społeczne. W takiej też grupie rozwijają się postępowania w procesie pracy, normy moralne i opinie na temat słuszności działań i podejmowanych decyzji, tworzy się wewnętrzny system zachowań, składający się z sieci współzależnych czynności, uczuć i struktury grupowej, a współpraca staje się spontaniczna, nie zaś wymuszona. Jeśli pracownik identyfikuje się z regułami obowiązującymi w grupie, grupa w sposób bezpośredni będzie wyznaczać jego zachowania, odczucia i motywację[5].

[5] Por. U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Katowice 1994, s. 52–62.

Elementem wyróżniającym daną grupę ze zbiorowości społecznej (organizacji) oraz określającym kierunek jej działania jest jej cel i wynikający stąd system wartości.

Pracownik w organizacji uczy się i doskonali swe umiejętności, zdobywa mądrość i doświadczenie życiowe. Doświadczenia nabyte w organizacji stanowią dla niego istotny punkt odniesienia w ocenie nowych zjawisk. Jeśli ludzie wykonują w organizacji pracę odpowiedzialną, wymagającą zaangażowania intelektu i podejmowania decyzji na „własny rachunek", to będą również skłonni do widzenia świata w taki sposób, że potrafią w nim dostrzec miejsce na indywidualne działanie osoby odpowiedzialnej za siebie i za innych. Osoby o małym zakresie swobody działania, poddawane restrykcyjnej kontroli, przyzwyczajone do podporządkowania będą się natomiast skłaniać do takiego postrzegania otoczenia i swych własnych możliwości, że konformizm będzie się im wydawał niezbędny, a zarazem właściwy[6]. Zachowania, którym towarzyszą nagrody, są wzmacniane, zaś te, którym towarzyszą kary – hamowane i eliminowane. Jednak nagradzanie niemoralnych działań niszczy kreatywny stosunek do pracy, zawodu oraz celów i dążeń organizacji. System nagród powinien być więc tak skonstruowany, aby nagradzane były zachowania korzystne dla firmy oraz dla społeczeństwa, a zarazem oceniane przez pracowników jako pożyteczne i etyczne. Próby kształtowania pozytywnych zachowań, które nie są w organizacji nagradzane, zawsze będą bezowocne.

5. Człowiek realizuje cele organizacji, jeśli uzna je za własne, tzn., jeśli dostrzega zależność funkcjonalną między tymi celami a celami własnymi lub grupowymi. Nie jest on biernym podmiotem w określeniu własnych ról ani biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale w zupełnie konkretnym sensie tworzy swój własny świat wartości, własne wyobrażenie o tym, co jest słuszne i godne pożądania. Sam wybiera rodzaje, środki i cele działania spośród dostępnych mu możliwości. Jedne cele wybiera, inne ignoruje w zależności od nastroju i subiektywnego rozumienia ich hierarchii. Realizowanie celów organizacji przez pracownika uwarunkowane jest obowiązującym w niej systemem motywowania oraz stopniem, w jakim system ten preferuje wartości i zachowania uważane przez niego za słuszne i społecznie godziwe. Cele zgodne z systemem wartości pracownika wywołują w nim silniejsze zaangażowanie i uznanie dla podejmowanych decyzji. Zaangażowanie to może być przez organizację osłabione lub wzmocnione, przy czym osłabienie mogą powodować dysfunkcjonalne zachowania kierownictwa, natomiast wzmocnienie może być osiągnięte dzięki wypracowaniu własnej „ideologii", która stale wpajana członkom organizacji, ułatwia im internalizację celów (tj. przyswajanie pożądanych norm, wartości i zasad postępowania) oraz zapewnia konformizm i lojalność.

Z powyższego, dla każdego przełożonego, wynika szereg wskazówek do praktycznego działania na drodze do odniesienia sukcesu i bycia korzystnie postrzeganym przez interesantów. Nieodzowne jest jednak do zaprezentowanego zbioru

---

[6] Por. M.L. Kohn, C. Schooler, *Praca i osobowość. Studium współzależności*, Warszawa 1986, s. 119–121.

dodać jeszcze informację, że wszelkie analizy sposobów zachowania się ludzi w instytucji publicznej dokonywane są na podstawie pewnych wyobrażeń i obserwacji mniej lub bardziej prawdziwych zjawisk i procesów. Podstawą tego zachowania są procesy interpersonalne, mające miejsce w organizacjach w związku z procesami kierowania oraz z wypełnianiem przez pracowników ich ról zawodowych. Są one po prostu jego wyznacznikami.

Na postawy (zachowania) i efektywność pracownika w instytucji publicznej wpływa więc **wiele czynników**. Czasami są one trudne do określenia, kiedy indziej można je stosunkowo łatwo zidentyfikować. Obecnie coraz większą rolę odgrywają zagadnienia związane z funkcjonowaniem systemu motywacyjnego. On to w zróżnicowany sposób może wpływać na postawy i zachowania poszczególnych urzędników, na zaangażowanie w procesy mające miejsce w instytucji oraz w tzw. społeczności lokalnej. Motywację człowieka można uruchamiać, pobudzać i utrwalać w dwojaki sposób – stwarzając warunki, które zagrażają temu, co człowiek już osiągnął lub stwarzając warunki, które umożliwiają osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokajania potrzeb. Innymi słowy, bez mała w każdej sytuacji możemy uruchamiać motywację ujemną (negatywną) lub dodatnią (pozytywną)[7]. Nie można jednak zapomnieć o motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, które także wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie całych instytucji publicznych i pracujących tam ludzi.

Aby skutecznie wzbudzać, kształtować i utrwalać pożądany poziom motywacji pracowników w instytucji publicznej, należy zachować odpowiednie proporcje, z przewagą motywacji pozytywnej, pomiędzy wzmocnieniami negatywnymi i pozytywnymi. Użyte w odpowiedni sposób są one wobec siebie komplementarne, czyli uzupełniające się. Powinny więc sprzyjać eliminowaniu mogących się pojawić obaw co do rezultatów podejmowanych działań. One powinny nie tylko utrwalać związki załogi z urzędem, ale również wzmacniać przekonanie o słuszności realizowanych zadań, które na początku nie zawsze są odbierane pozytywnie.

W praktyce częściej pobudza się do wymaganego działania, stosując bodźce negatywne. Ma to pewne uzasadnienie. Ich wpływ na postawę pracownika jest wyraźny, gdyż poczucie zagrożenia pozwala stosunkowo łatwo uruchomić silniejsze dążenia i wyzwolić więcej energii, a poza tym są one mniej kosztowne. Łatwiej jest bowiem zabrać coś pracownikowi lub zagrozić utratą już posiadanych korzyści, niż stworzyć nadzieję otrzymania czegoś, tym bardziej, że zobowiązuje to do dotrzymania obietnicy. Motywacja ujemna opiera się na lęku i obawie. Pracownicy pobudzeni taką motywacją działają pod presją, pod wpływem poczucia zagrożenia, nieprzyjemnych konsekwencji. Bodźce negatywne kierunkują dążenia pracownika, tak aby jak najmniej stracić lub minimalizować przykrości, będące skutkiem niewłaściwego wykonania zadania. To powoduje, że pracownik koncentruje się nie na jak najlepszym wykonaniu powierzonego zadania, a na uniknięciu przykrości. Taka sytuacja prowadzi do unikania ryzyka w podejmowaniu działań, wrogości wo-

[7] J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 210.

bec postępu czy zmian – trudno myśleć o postawie kreatywnej. Takie rozwiązania zapewne już niedługo staną się kategorią historyczną, nie korespondują bowiem z podmiotowym traktowaniem pracowników i dążeniem do wytworzenia w organizacji klimatu, aby urzędnicy w pełni identyfikowali się z daną instytucją publiczną.

W kontekście poruszonych kwestii kierownicy (przełożeni), na każdym szczeblu zarządzania, powinni dysponować wiedzą o mechanizmach motywacji, znać różne sposoby motywowania i wykorzystać je jako instrumenty świadomej regulacji zachowań pracowników i pobudzania ich do brania na siebie odpowiedzialności za rozwiązywane problemy oraz podejmowane w rozsądnych granicach ryzyko. To podkreśla potrzebę dobrej znajomości podwładnych, ich celów, pragnień i oczekiwań. By odnosić sukces jako zespół, trzeba znać jego członków. Potrzebne jest więc nowe podejście do roli ludzi we współczesnej organizacji, więcej troski o każdego. Zawsze jednak trzeba pamiętać o konieczności indywidualnego podejścia do człowieka. Między ludźmi nie można postawić znaku równości, każdy pracownik ma swoje potrzeby, oczekiwania, inny system wartości.

Niezbędnym fundamentem do zainteresowania się efektywnością instytucji publicznej jest stworzenie przez przełożonego pozytywnego środowiska pracy. **Pracownicy (urzędnicy) mają prawo oczekiwać godnego traktowania, lojalności, wsparcia i zrozumienia**. Należy im ufać i pozwalać wykazywać się inicjatywą. Ponadto oczekują kompetencji i umiejętnego delegowania zadań, których celem jest zwiększenie udziału zespołu w procesie zarządzania. Partycypacja wymaga jednak, aby pracownicy posiadali dużą i „świeżą" wiedzę, co jest możliwe dzięki konsekwentnej polityce szkoleniowej przedsiębiorstwa. To również dzielenie się wiedzą z podwładnymi, czego nie należy utożsamiać z obniżaniem prestiżu konkretnego kierownika, a co jest wyrazem poważnego traktowania personelu i postrzegania go jako partnera.

płk dr hab. inż. Stanisław SIRKO
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

PRACOWNICY W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJACH – WYBRANE ASPEKTY

Organizacje i ich otoczenie zawsze ulegały zmianom. Ich dynamika nie była jednakowa. Zbliżając się do współczesności przeobrażenia były coraz szybsze.

Zmienność jest jedną z tych cech, które w dużym stopniu wpływają na wszystkie podsystemy organizacji. Zmiana towarzysząc zarządzaniu współczesnymi organizacjami odnosi się do ich celów, struktur, koncepcji działania oraz paradygmatu zarządzania. Organizacje w dynamicznym otoczeniu zachowują się różnie. Jedne z nich są bierne, inne reagują na zmiany z opóźnieniem lub też wyprzedzają prognozowane trendy[1]. „Odchudzone" organizacje starają się tak realizować zadania, aby ich klienci płacili tylko za wytworzenie produktu (świadczenie usługi), a nie za utrzymanie rozbudowanych struktur[2]. Przeobrażenia organizacji mają sprawić, że będą one szybko dostosowywały się do coraz bardziej turbulentnego otoczenia.

Poczynając od początku dwudziestego wieku zmiany dotyczyły wybranych elementów organizacji. Kierownicy, nakazywali pracownikom podejmowanie określonych działań zmierzających do usprawnienia organizacji. W połowie stulecia dokonywano zmian średniej wielkości na podstawie projektu, w realizacji którego uczestniczyli eksperci i użytkownicy. Od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku zmiany prowadzone są na dużą skalę obejmując całe organizacje[3] (rys. 1).

Współcześnie organizacje powinny być elastyczne[4], bowiem ułatwia to dostosowanie się do potrzeb klientów i wymogów konkurencji. Jak podaje J. Brilman, organizacja taka nadąża za zmianami w jej otoczeniu i szybko rozwija się. Charakteryzuje się tym, że występujące w niej procesy decyzyjne są krótkie do czego przyczynia się płaska struktura i delegowanie uprawnień, natomiast personel jest przygotowany do zmian[5].

---

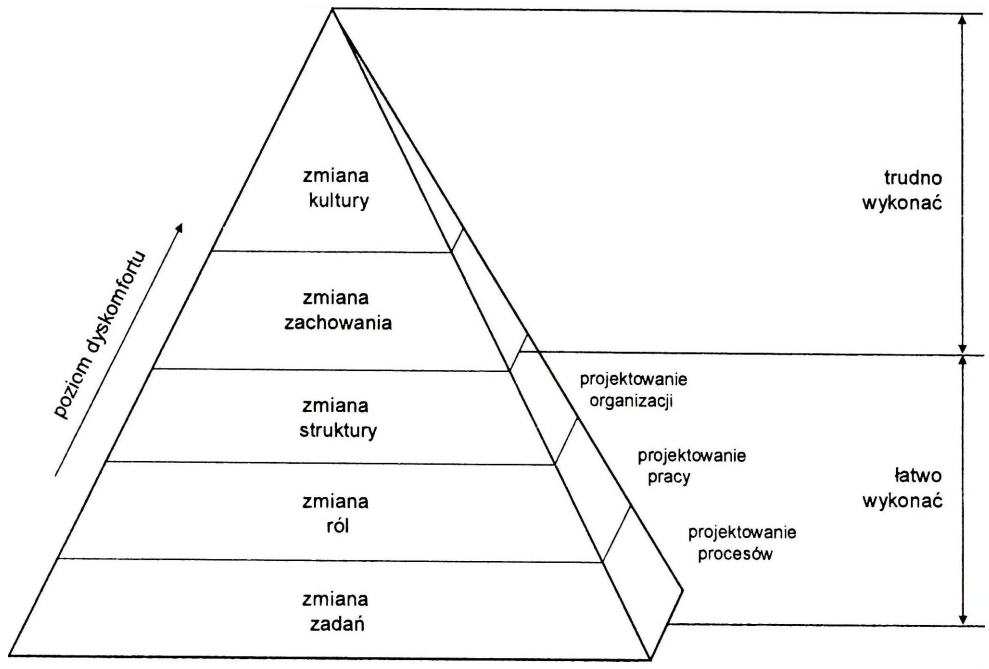
[1] Poglądy teoretyków i praktyków na temat sposobu przeprowadzenia zmian są podzielone. Zwolennicy radykalnych zmian wskazują, że są one istotą odnowy. W ocenie zwolenników płynnych zmian, radykalne przeobrażenia prowadzą do kolejnych rewolucyjnych zmian.

[2] Więcej, J. Czerska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009; U. Müller, *Szczupłe organizacje*, Warszawa 1997.

[3] Por. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa – na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 110.

[4] Elastyczność jest postrzegana jako: swoisty bufor dla rosnącej niepewności; zdolność do radzenia z niepewnością; potencjalna cechą organizacji; atrybut zwiększający szanse na istnienie i rozwój organizacji oraz adaptację do zmiennych warunków. Por. R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, UE, Wrocław 2008.

[5] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.



Źródło: na podstawie S.A. Burtonshaw-Gunn, *The Essentional Management Toolbox. Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Cornwall 2008, s. 21.

Rys. 1. Zmiany w organizacji

Organizacje, które funkcjonują w bardziej stabilnym otoczeniu, częściej są zbudowane i kierowane według modelu mechanistycznego, zaś te, które działają w otoczeniu turbulentnym, nierzadko stosują adaptacyjno-organiczny model zarządzania. Tak więc ostatnio coraz częściej można zaobserwować dekompozycję tradycyjnych organizacji z ich wyraźnie zarysowaną strukturą hierarchiczną, podziałem funkcji oraz granicami. W zamian zarysowują się sieci powiązań, a uczestniczące w nich strony prowadzą różne gry[6].

Współczesne organizacje przypominają wielką sieć powiązań, kiedy to pracownicy tworzą węzły, natomiast połączenia pomiędzy nimi są elementami pracy przekazywanymi przez poszczególne osoby. Powiązania i interakcje pomiędzy ludźmi są przedmiotem zainteresowań badaczy od dawna, jednak dokładne ich sprawdzenie jest trudne do zrealizowania, bowiem sieci społeczne powstałe w wyniku wzajemnych oddziaływań lokują się pomiędzy grafami losowymi, a regularnymi siatkami.

---

[6] Wymienia się różne nurty zmian: globalny rynek, skrócenie cyklu życia produktu, doskonalenie technologii informacyjnych. Np. z doświadczeń IBM zebranych podczas gruntownej reorganizacji wynika, że organizacja aby wykorzystać swój globalny potencjał obok ujednolicenia technologii i procesów we wszystkich podległych filiach oraz wdrożenia idei międzynarodowej współpracy pomiędzy poszczególnymi ośrodkami, powinna stworzyć prawdziwą wspólnotę z czołowych specjalistów rozsianych po całym świecie. E. Müller, *Totalnie globalny*, „Manager Magazine" 2007, nr 5, s. 28.

W nowoczesnych strukturach (np. struktura zespołowa) następuje osłabienie (w tradycyjnym znaczeniu) pozycji przełożonego[7]. W zespole tym istotna jest kreatywność, wiedza pracowników oraz dobre stosunki, natomiast przełożony powinien koncentrować uwagę na koordynacji działań, a nie wydawaniu poleceń. W konsekwencji prowadzi to do zmiany w zakresie postrzegania pracowników, która polega na tym, że odchodzi się od traktowania ich jako źródła kosztów, a postrzega jako strategiczny zasób. Sprawia to, że dąży się do stałego i systematycznego podnoszenia poziomu ich kwalifikacji oraz troszczy o właściwe wykorzystanie zasobów.

W nowej rzeczywistości, erze elastycznych organizacji, pracownicy mogą wybierać miejsce zatrudnienia oraz negocjować warunki pracy[8]. Przekłada się to na strukturę zatrudnienia (rys. 2). Na stałe coraz częściej zatrudniani są pracownicy, którzy tworzą rdzeń funkcjonalny. Pozostali pracują okresowo, a część procesów organizacja przekazuje na zewnątrz. Taka struktura zatrudnienia posiada określone zalety i wady, bowiem odejścia z pracy pracowników zatrudnionych na pewien czas i pracowników etatowych generują dla organizacji różne konsekwencje. Np. nieplanowane odejście pracowników etatowych może przyczynić się do występowania braków wykwalifikowanej i doświadczonej kadry[9].

Do głównych trendów które dotyczą zatrudnienia pracowników zalicza się: ograniczenie umów o pracę na rzecz umów cywilnoprawnych, wzrost znaczenia samozatrudnienia[10].

Rozwój technologii sprawia, że dochodzi i będzie dochodzić do uciekania ludzi w wirtualną rzeczywistość[11]. Powstająca społeczność sieciowa, posiadając strukturę przestrzennie nieograniczoną, ukształtowaną w wyniku indywidualnych wyborów, przezwycięża tradycyjne więzi. W konsekwencji relacje pomiędzy pracownikami wchodzącymi w skład tradycyjnych zespołów (trwałych), a zespołów wirtualnych rządzą się innymi prawami, bowiem obecność innych osób wpływa na zachowania ludzi. Dlatego też, kiedy brak jest bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami,

---

[7] Alternatywne formy organizacji: Odwróconą Piramidę Pepsi-Cola, Pizza Eastman Chemical's, Koniczynkę Charlsa Handy'ego oraz Gwiazdę Jamesa Quinna prezentują np. J. O'Connell, J. Pyke, R. Whitehead, *Mastering Your Organization's Processes. A Plain Guide to Business Process Management*, Cambridge 2007, s. 148.

[8] Współcześnie, jak wynika z badań przeprowadzonych przez T. Erickson, K. Dychtwalda i B. Morisona, praca odgrywa sześć głównych ról, które odpowiadają różnym typom pracowników (ekspresyjne dziedzictwo, bezpieczny rozwój, indywidualna wiedza, ryzyko, elastyczne wsparcie, łatwy zysk). Okazuje się, że każdemu segmentowi pracowników zależy na kilku aspektach relacji pracodawca-pracownik, natomiast na innych mniej. T.J. Erickson, L. Gratton, *Na czym polega magia pracy w naszej firmie*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 7.

[9] C. Handy wymienił trzy zasadnicze grupy pracowników: trzon kadry kierowniczej, pracownicy kontraktowi oraz elastyczna siła robocza. Udział poszczególnych grup pracowników (proporcje) zmienia się w zależności od warunków funkcjonowania organizacji. Por. C. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 82 i dalsze.

[10] L. Szot, *Trwałość zatrudnienia pracownika. Zarys problematyki*, UWr, Wrocław 2008.

[11] Por. L. Zacher, *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Beck, Warszawa 2007.

Stary model	Nowy model
Pracownicy stali (etat)	Pracownicy stali, bardzo wysokie kwalifikacje (1/4 – 1/3) całości Pracownicy zewnętrzni, kwalifikacje łatwo dostępne na rynku pracy
Pracownicy zatrudniani w miarę potrzeb	Pracownicy zewnętrzni, pracownicy organizacji nie posiadają takich kwalifikacji
Pracownicy zatrudniani w miarę potrzeb	Pracownicy zewnętrzni, uzupełnienie zmiennego zapotrzebowania na pracę
Pracownicy zatrudniani w miarę potrzeb	Pracownicy zewnętrzni, realizacja wycinka prac związanych z podstawową działalnością organizacji

Źródło: opracowano na podstawie A. Potocki (red.), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 18.

Rys. 2. Zmiana struktury zatrudnienia

przełożony powinien umożliwić im współpracę. Wirtualny dystans przyczynia się do powstawania problemów w zespole i wzrostu ryzyka niepowodzenia. Okazuje się, że to nie odległość w sensie geograficznym, a sposób komunikowania przesądza o powstawaniu dystansu pomiędzy członkami zespołu[12]. Grupy charakteryzujące się wysokim poziomem wirtualnego dystansu powodują, że spada w niuch zaufanie oraz efektywność działania pracowników.

Coraz powszechniejsze komputery powodują, że pracownicy zamiast przemieszczać się do pracy przemieszczają pracę. Prowadzi to do znacznych zmian w zakresie prac biurowych (telepraca). Ta forma pracy charakteryzuje się tym, że pracow-

[12] K. Lojeski wskazał trzy grupy czynników, które przyczyniają się do powstawania dystansu: dystans fizyczny (geograficzny, czasowy, organizacyjny); dystans operacyjny (wielkość zespołu, częstotliwość kontaktów, biegłość w posługiwaniu się nowoczesnymi środkami łączności); dystans podobieństwa (system wartości, style komunikowania, postawy wobec powierzonych zadań, historia wzajemnych relacji). Por. O. Kłosinska. K. Dedo-Olędzka, *Jak poprawić współpracę w wirtualnym zespole*, „Harvard Business Review Polska" 2008, nr 2.

nik realizuje powierzone mu zadania w domu lub w innym miejscu (poza organizacją), które sobie wybierze[13].

Dla pracownika może oznaczać to izolację społeczną, stworzenie dobrych warunków dla pracy koncepcyjnej. W przypadku pracodawcy wiąże się z oszczędnościami związanymi z wydatkami na utrzymanie stanowiska pracy, trudnościami wynikającymi z kontrolą pracownika. Tak więc z telepracą wiążą się zarówno korzyści, jak i koszty. Do pierwszej grupy należą: mniejszy tłok na jezdniach, mniejsze zanieczyszczenie powietrza, mniejsza liczba zwolnień chorobowych, mniejsze koszty leczenia, spadek fluktuacji pracowników, oszczędność powierzchni biurowej. Do drugiej grupy J.M. Nilles zalicza: koszty dodatkowego szkolenia, większy czynsz, koszty poniesione na zakup sprzętu i oprogramowania komputerowego[14].

Powodzenie działania w organizacji często zależy od postępowania innych ludzi. Ludzi, którzy wpływają na innych wyróżnia miejsce w sieci powiązań[15]. Dysponując „szerokimi kontaktami" potrafią przerzucać mosty pomiędzy grupami, do których należą, przyczyniając się do powstawania sieci społecznych[16]. Ma to istotne znaczenie, ponieważ sieciowa natura zbiorowości przesądza o zasobności kapitału społecznego oraz intensywności jego przemiany w określone wartości. Osoby, które wnoszą do sieci społecznej innowacje, często cieszą się uznaniem i szybko awansują. Sieć społeczna organizacji innowacyjnej jest rozległa. Występują w niej zarówno powiązania wewnętrzne, jak i takie, które pozwalają utrzymywać silny kontakt z otoczeniem.

W dzisiejszych organizacjach presja konkurencji jest obserwowalna zarówno na poziomie pojedynczego pracownika, jak i całej organizacji. Spłaszczenie struktury organizacyjnej sprawia, że o awans ubiega się więcej pracowników, prowadząc do ostrej konkurencji. Dążenie organizacji do większej różnorodności pracowników powoduje, że przyjmowani są nowi pracownicy, co w sytuacji oszczędności i szczupłych organizacji może wpłynąć na pewność zatrudnienia. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, że pracownicy niekiedy funkcjonują na granicy fizycznych

---

[13] Wśród stanowisk, które nadają się do telepracy można np. zaliczyć: analityk finansowy, architekt, artysta grafik, programista. Więcej J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.

[14] Do innych zjawisk w zakresie pracy, które są pochodną dokonujących się zmian, można wskazać np. samozatrudnienie, kiedy to samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą, świadczy usługi w warunkach stosunkowo trwałej zależności w stosunku do zamawiającego.

[15] A. Góralczyk, *Sieci szczególnych powiązań cz. IV*, www.cxo.pl (stan na dzień 29.01.2008).

[16] W organizacjach występują sieci informacyjne, które różnią się usytuowaniem poszczególnych elementów oraz przepływem informacji, który wskazuje na ich pozycje informacyjną. W sieciach typu „linia", „Y" i „gwiazda" centralne miejsce i silną pozycję zajmuje kierownik, natomiast w sieciach typu „okrąg", i „każdy z każdym" pozycja kierownika jest osłabiona, a informacje rozproszone. Pracownicy występują w różnych rolach informacyjnych. W pierwszej pilnują, aby system nie został przeciążony informacją, filtrują komunikaty otrzymywane z zewnątrz i zatrzymują pewną ilość informacji. W kolejnej integrują i wiążą poszczególne grupy systemu organizacji, nie starając się o przynależność do nich. W trzeciej ułatwiają nieformalne podejmowanie decyzji w danej grupie. W następnej przekazują obraz otoczenia, który pozwala członkom organizacji porównać się z innymi, nie dopuszczając do zamknięcia się członków organizacji w swoim środowisku.

i umysłowych możliwości. Przekłada się to na ich życie rodzinne i kontakty społeczne, bowiem miejsce pracy coraz częściej (dla pewnej grupy pracowników) staje się ośrodkiem i źródłem życia społecznego. Dom traci w porównaniu z pracą, w której odnoszą sukcesy zyskują podziw i szacunek.

Pracownicy odnosząc sukcesy pracują dłużej niż w przeszłości. Nieprzewidywalny rytm pracy, wysokie tempo pracy, krótkie terminy na wykonanie zadań, szeroki zakres odpowiedzialności, realizacja zadań poza godzinami pracy, duża liczba podróży służbowych i bezpośrednich przełożonych, fizyczna obecność w miejscu pracy przez co najmniej dziesięć godzin dziennie – to czynniki przesądzające o tym, że daną pracę można uznać jako ekstremalną. Motywy pracujących w ten sposób są różne. Dla jednych są to wyzwania intelektualne, dla innych jest to wynagrodzenie oraz uznanie i szacunek otoczenia[17].

Konsekwencją rozwoju techniki obok pozytywnych aspektów, jest bezrobocie technologiczne. W organizacjach coraz bardziej ceniona jest umiejętność szybkiego pozyskiwania i przetwarzania informacji. Rosnąca ilość informacji powoduje, że pracownicy coraz więcej czasu poświęcają na wyszukiwanie informacji, który nie zawsze jest wykorzystywany efektywnie. Dlatego też niezbędne są narzędzia informatyczne przyjazne użytkownikom. Rozwijane i testowane współcześnie technologie, niekiedy z wbudowanymi elementami sztucznej inteligencji, dzięki którym praca staje się łatwiejsza, będą coraz bardziej popularne.

Stosowanie coraz bardziej zaawansowanych, mobilnych urządzeń elektronicznych powoduje, że niekiedy trudno skupić uwagę pracowników na określonych działaniach. Wykonując wiele czynności jednocześnie (dążenie do wzrostu wydajności), pracownicy nadają im jednakową rangę. To z kolei powoduje, że rzadko występuje intensywne przetwarzanie poznawcze, ponieważ zadania te są często wykonywane automatycznie. Wiąże się to ze stałym monitorowaniem sytuacji oraz podejmowaniem działań tak, aby niczego nie stracić. Takie działania adaptacyjne charakterystyczne w ostatnich latach, pozwalają na dostęp do całego bogactwa możliwości przez cały czas. Jest to realizowane przy założeniu, że możliwości ludzi są w stanie sprostać ogromnym możliwościom jakie oferuje technologia[18].

Zmiany sprawiają, że pracownicy przechodzą przez szereg stadiów obaw. Są to np. obawy związane z brakiem informacji, obawy dotyczące sytuacji osobistej, sposobu wprowadzenia zmiany, konsekwencji zmiany. Szybka reakcja na zmiany sprawia, że efektywne organizacje, osiągając w długim okresie dobre wyniki, utrzymują wysoki poziom zadowolenia personelu z pracy i jego zaangażowania w osiąganie sukcesu[19].

W świetle prezentowanych zagadnień należy zwrócić uwagę również na starzenie się społeczeństw oraz zmiany w zakresie edukacji. Zgodnie z prognozami, starzenie się społeczeństw prawdopodobnie przyczyni się do skurczenia zasobów

---

[17] S.A. Hewlett, C.B. Luce, *Praca ekstremalna. Niebezpieczny urok 70-godzinnego tygodnia pracy*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 4.

[18] *Przełomowe trendy na 2007 rok*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 2.

[19] K. Blanchard i inni, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.

siły roboczej i utrudni pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników. Mimo że nadal wśród absolwentów panuje bezrobocie, to już obecnie niektóre z organizacji mają kłopoty z pozyskaniem pracowników do niektórych prac (powtarzalnych, żmudnych, niskopłatnych). Zarówno większa mobilność młodzieży, mniejsza jej identyfikacja z miejscem pracy oraz nierzadko wysokie ambicje sprawiają, że poszukiwana jest praca dająca możliwość rozwoju i atrakcyjnych zarobków. Opieranie rekrutacji na tej grupie wiekowej może w konsekwencji prowadzić do dużej fluktuacji pracowników. Tak więc organizacje, dla których stabilność zatrudnienia ma istotne znaczenie, powinny raczej podejmować działania zmierzające do pozyskiwania starszych pracowników.

W sytuacji, kiedy panuje powszechne przekonanie, że odmładzanie kadr przyczyni się do wzrostu efektywności, zatrudnianie starszych pracowników jest dość kontrowersyjne. Okazuje się jednak, jak wskazuje L. Chajewski, że pomiędzy obecnymi, a przyszłymi emerytami występują znaczące różnice w doświadczeniach, umiejętnościach, postawach i oczekiwaniach. Tak więc mogą być stosowane różne podejścia zorientowane na pozyskiwanie starszych pracowników[20]:

- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych, niskie koszty szkolenia,
- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych, wysokie koszty szkolenia,
- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych i utrzymaniu ludzi starszych, niskie koszty szkolenia,
- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych i utrzymaniu ludzi starszych, wysokie koszty szkolenia.

Nie sposób pominąć także zmian na rynku usług edukacyjnych. Kształcenie współczesnych pracowników musi być rozpatrywane w szerszym ujęciu (Europejska Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego)[21]. Mobilności studentów sprzyjają specjalne programy, które są finansowane przez Komisję Europejską. W sytuacji, kiedy część programu studiów I lub II stopnia jest realizowana w innej uczelni, szczególnie za granicą, określane jest to *mobilnością poziomą*.

Najpowszechniejsze jest takie rozwiązanie, które związane jest z programami studiów prowadzonymi wspólnie przez uczelnie z różnych krajów (wieloletnie umowy pomiędzy uczelniami). Inną formą mobilności jest mobilność pionowa, która związana jest ze zmianą uczelni po ukończeniu studiów pierwszego stopnia. Mobilność ta przyczynia się do zróżnicowania kwalifikacji absolwentów oraz do lepszego dopasowania wykształcenia do potrzeb rynku pracy.

---

[20] Por. L. Chajewski, *Stawiaj na starszych pracowników*, „Harvard Business Review Polska" 2006, nr 10, s. 56.

[21] Europejska Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego jest jednym z elementów szeroko pojmowanej Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej i pozostaje w związku z procesem tworzenia Europejskiej Przestrzeni Kształcenia Ustawicznego oraz procesem tworzenia Europejskiej Przestrzeni Kształcenia Zawodowego. Por. A. Kraśniewski, *Proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe?*, MEiN, Warszawa 2006.

* * *

Zmiany organizacji przekładają się na funkcjonowanie ich pracowników. Globalizacja oraz konkurencja wymuszają coraz szybsze tempo działań. Nie pozostaje to bez wpływu na kształt organizacji oraz organizację pracy i prowadzi do zmian w zakresie postrzegania potencjału społecznego. Organizacje, które wykorzystują wiedzę i wprowadzają zmiany, muszą być zarządzane z myślą o przyszłości. Jeżeli potrafią wprowadzić takie podejście do zarządzania, będą mogły skutecznie funkcjonować w dynamicznej rzeczywistości.

płk dr inż. Marek STRZODA
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

OCENIANIE PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI SAMORZĄDOWYCH

Ocenianie pracowników stanowi ważną część funkcjonowania każdej organizacji i jest integralnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. W swojej istocie jest miarą wartościującą dokonania, kwalifikacje, zachowania oraz osobowość pracowników. W odniesieniu do poczynań organizacyjnych spełnia szereg funkcji, z których najważniejsze to:

– funkcja korekcyjna – pozwala na wykrywanie błędów i niedociągnięć w pracy ocenianego, tak aby można było korygować je w przyszłości;

– funkcja motywacyjna – umożliwia uzyskanie ocenianemu informacji zwrotnej o efektach jego działania lub zachowaniach oraz pozwala opracować program wzmocnienia elementów pozytywnych i redukowania negatywnych;

– funkcja stabilizacyjna – zachęca ocenianego do kontynuowania pozytywnych działań lub zachowań;

– funkcja informacyjna – umożliwia przełożonym uzyskanie wiedzy o dokonaniach, zachowaniach lub oczekiwaniach ocenianych;

– funkcja administracyjna – służy wykorzystaniu wyników oceniania w realizacji innych procesów personalnych, np. podczas planowania, doskonalenia, motywowania lub kreowania karier pracowników;

– funkcja rozwojowa – umożliwia określenie aktualnego potencjału pracownika oraz wskazanie oczekiwań oraz potrzeb rozwoju jego kwalifikacji i umiejętności.

Przedstawione powyżej funkcje można podzielić na dwa zbiory: **funkcje ewaluacyjne** oraz **funkcje rozwojowe**. Pierwsza grupa dotyczy oceny dotychczasowych wyników, zachowań oraz kompetencji pracowników, natomiast druga grupa pozwala na rozpoznawanie oraz kształtowanie ich potencjału.

Właściwie określone funkcje oceniania oraz dobrane do nich cele, zadania i działania powinny wspierać wszelkie poczynania organizacji. Powinny wpływać na kształtowanie tych wszystkich działań, których udziałowcami są ludzie oraz przyczyniać się do sukcesu organizacji i kreowania jej wizerunku.

Przedstawione ujęcie oceniania ma szczególne znaczenie w organizacjach publicznych, a zwłaszcza tam gdzie na rzecz społeczeństwa świadczy się określone usługi administracyjne. Interfejsem obywatela z instytucją publiczną jest jeszcze w znacznej mierze dalej pracownik biura obsługi klienta, punktu informacyjnego lub poszczególnych komórek organizacyjnych danej instytucji. To obywatele wie-

lokrotnie podczas kontaktów interpersonalnych z urzędnikami doświadczają ich kompetencji, obserwują zachowania oraz oceniają interakcję merytoryczną oraz osobowościową. Dlatego tak ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji publicznych odgrywają ich pracownicy realizujący zadania w poszczególnych obszarach specjalistycznych.

Powyższe uwarunkowania wskazują, że właściwa realizacja zadań organizacyjnych instytucji publicznych wymaga posiadania takiego systemu oceniania pracowników, który umożliwia realizację wszystkich funkcji oceniania oraz przyczyni się do usprawnienia ich działania.

W zbiorze organizacji publicznych instytucje samorządowe zajmują miejsce szczególne. Potocznie mówi się, że są one „najbliżej obywatela". Trójstopniowy podział samorządu terytorialnego na wojewódzki, powiatowy oraz gminny spowodował powstanie dużej liczby urzędów. Jest ich odpowiednio 16 314 oraz 2478. Rozwiązanie takie powoduje, że zatrudnieni w nich pracownicy stanowią znaczący zasób personalny realizujący różne zadania. Ich ocenianie jest istotnym elementem weryfikacji uzyskiwanych efektów, zachowań oraz kompetencji. Jednocześnie w odniesieniu do funkcji rozwojowych ocenianie powinno umożliwić ciągłe doskonalenie pracowników i poprawę jakości wykonywanych działań.

Obowiązek ocen pracowników samorządowych został wprowadzony przez Ustawę z 25 sierpnia 2006 r. *o zmianie ustawy o pracownikach samorządowych* (DzU z 2006 r. nr 169, poz. 1201). Nowelizacja weszła w życie 10 października 2006 r. Jej uzupełnieniem jest natomiast Rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r. *w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych* (DzU nr 55, poz. 361), które weszło w życie 6 kwietnia 2007 roku.

Założenia oceniania

Celem regulacji prawnych dotyczących oceniania pracowników samorządowych jest weryfikacja pracy urzędnika w dłuższym okresie czasu przy zastosowaniu określonego systemu oceniania, którego zasadniczym narzędziem jest arkusz oceny. To odróżnia tę ocenę od bieżącej (stałej) oceny pracy pracownika.

Ocena jest sporządzana, co najmniej raz na dwa lata. Może to nastąpić jednak częściej, a kwestię tę określa się w regulaminie organizacyjnym danej instytucji.

Zgodnie z wprowadzonymi uregulowaniami ocenie podlegają pracownicy samorządowi na stanowiskach urzędniczych. Przed 10 października 2006 roku obowiązek ocen dotyczył wyłącznie pracowników mianowanych. Wobec innych pracowników oceny mogły, ale nie musiały być dokonywane. Zależało to od decyzji kierownika urzędu. Ocena wcześniejszych rozwiązań w tym zakresie wykazała, że wiele jednostek administracji samorządowej posiadało przed dokonanymi regulacjami własne zasady przeprowadzania oceniania. Porównując je z obecnymi regulacjami można stwierdzić, że w zdecydowanej większości przypadków zwiększył się zakres podmiotowy obowiązku oceniania. Muszą mu podlegać wszyscy zatrud-

nieni na stanowiskach urzędniczych oraz dodatkowo pracownicy mianowani zatrudnieni na innych stanowiskach niż urzędnicze.

Ocenianie dotyczy wszystkich pracowników samorządowych, do których ma zastosowanie ustawa o pracownikach samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych. Natomiast o realizacji obowiązku oceny decyduje zatrudnienie na stanowisku określonym w rozporządzeniach płacowych jako urzędnicze. Ocenie nie podlegają między innymi wójtowie (burmistrzowie, prezydenci) i członkowie zarządów powiatów. Ocenia się zaś sekretarzy, skarbników czy kierowników jednostek organizacyjnych, pod warunkiem, że stosuje się do nich ustawę o pracownikach samorządowych.

Zgodnie z art. 17 ustawy o pracownikach samorządowych, oceny dokonuje bezpośredni przełożony pracownika. Interesujące są w tym zakresie kompetencje kierownika danego urzędu samorządowego. Do jego zadań należy samodzielne dokonywanie ocen wobec pracowników, których jest bezpośrednim przełożonym, jak również zatwierdzanie kryteriów i rozpatrywanie odwołań innych pracowników.

Analiza zapisów dokumentów normatywnych wykazała, że są to kompetencje wynikające z reprezentowania pracodawcy samorządowego i mogą być przekazane zgodnie z upoważnieniem np. sekretarzowi czy zastępcy wójta.

Wójt (starosta) w celu zatwierdzenia kryteriów oceny lub rozpatrzenia ewentualnych odwołań ma prawo powołać stosowną komisję. Będzie ona wtedy wykonywała jego obowiązki i działała z jego upoważnienia. Komisję może powołać także bezpośredni przełożony dokonujący oceny. Musi jednak sam rozważyć, czy jest to celowe. Możliwe jest również rozwiązanie, zgodnie z którym komisja będzie powoływana jedynie w przypadku ujemnej oceny, tak by zapewnić obiektywizm kolejnej oceny.

Zakres i przebieg oceny

Okresowa ocena kwalifikacyjna obejmuje w szczególności wywiązywanie się przez pracownika samorządowego obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 15 i art. 16 ust. 1 ustawy.

Zgodnie z ustawą i rozporządzeniem procedura oceniania realizowana przez bezpośredniego przełożonego przebiega następująco:

- przeprowadzenie rozmowy z pracownikiem,
- ustalenie dodatkowych kryteriów oceny,
- wyznaczenie terminu oceny,
- przedstawienie kierownikowi urzędu do zatwierdzenia kryteriów,
- przeprowadzenie oceny,
- przeprowadzenie rozmowy z pracownikiem, omówienie jego postępów w pracy,
- przedstawienie oceny na piśmie.

Oceniający omawia z ocenianym sposób realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 15 i art. 16 ust. 1 Ustawy z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych.*

Zgodnie z ustawą do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesów państwa oraz indywidualnych interesów obywateli.

Do obowiązków pracownika samorządowego należy w szczególności[1]:

- przestrzeganie prawa,
- wykonywanie zadań urzędu sumiennie, sprawnie i bezstronnie,
- informowanie organów, instytucji i osób fizycznych oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu urzędu, jeżeli prawo tego nie zabrania,
- zachowanie tajemnicy państwowej i służbowej w zakresie przez prawo przewidzianym,
- zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami oraz w kontaktach z obywatelami,
- zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim.

Ponadto do obowiązków pracownika samorządowego należy sumienne i staranne wypełnianie poleceń przełożonego[2].

Jeżeli w przekonaniu pracownika samorządowego polecenie przełożonego jest niezgodne z prawem, pracownik ten powinien przedstawić mu swoje zastrzeżenia. W razie pisemnego potwierdzenia polecenia, powinien je wykonać, zawiadamiając jednocześnie odpowiednio wójta (burmistrza, prezydenta miasta), starostę, marszałka województwa albo kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej o zastrzeżeniach. Pracownikowi samorządowemu nie wolno wykonywać poleceń, których wykonanie według jego przekonania stanowiłoby przestępstwo lub groziłoby niepowetowanymi stratami.

Po dokładnej analizie powyższych regulacji oraz przeprowadzeniu rozmowy z ocenianym, oceniający wybiera kryteria oceny i wyznacza termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok. Pierwsze spotkanie ocenianego z oceniającym jest okazją do omówienia celu i procedury oceniania[3].

Wybrane kryteria i informację o terminie sporządzenia oceny na piśmie oceniający wpisuje do arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego oraz przekazuje arkusz kierownikowi stosownej jednostki organizacyjnej wymienionej w art. 1 ustawy w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny.

Kopię arkusza z zatwierdzonymi kryteriami oceny oceniający niezwłocznie przekazuje ocenianemu.

---

[1] Art. 15, ust. 1 Ustawy z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, DzU z 1990 r., nr 21, poz. 124.

[2] Art. 16, ust. 1 Ustawy z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, DzU z 1990 r., nr 21, poz. 124.

[3] R. Muster, *Pozytywnie dla obywatela. Ocena okresowa pracowników samorządowych*, „Personel i Zarządzanie" nr 8 (209), Warszawa 2007, s. 37.

Przekazanie arkusza oceny kwalifikacyjnej do zatwierdzenia oraz przekazanie jego kopii ocenianemu należy dokonać nie później niż w ciągu 6 miesięcy od dnia zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym albo mianowania pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku innym niż urzędnicze, a w razie przeprowadzania kolejnej oceny – nie później niż w ciągu 30 dni od sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny.

Oceniający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie. Następuje to najczęściej w przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny kwalifikacyjnej. W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy sporządzenie oceny na piśmie następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez oceniającego. Oceniający niezwłocznie powiadamia ocenianego pisemnie o nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie. Kopię pisma dołącza się do arkusza oceny.

W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów oceny[4].

Oceniający, nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie, przeprowadza z ocenianym rozmowę, podczas której omawia z nim wykonywanie przez ocenianego jego obowiązków w okresie, w którym podlegał ocenie, trudności napotykane przez niego podczas realizacji zadań i spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny.

Sporządzenie oceny na piśmie polega na:

– wpisaniu do arkusza opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał on ocenie;

– określeniu poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego (bardzo dobry, dobry, zadowalający lub niezadowalający);

– przyznaniu oceny pozytywnej w razie bardzo dobrego, dobrego lub zadowalającego poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego albo przyznaniu oceny negatywnej.

Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania do kierownika jednostki wymienionej w art. 1 ustawy, zatrudniającej ocenianego, w ciągu 7 dni od doręczenia oceny.

Powyższą regulację stosuje się również w przypadku, gdy obowiązki bezpośredniego przełożonego realizuje wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta, marszałek województwa lub kierownik jednostki wymienionej w art. 1 ustawy.

Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie arkusz włącza się do akt osobowych ocenianego.

---

[4] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. *w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych* (DzU z dnia 30 marca 2007 r.), § 5.

Po doręczeniu pracownikowi ujemnej okresowej oceny kwalifikacyjnej, potwierdzonej ponowną ujemną oceną, która nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy, pracodawca samorządowy[5]:

1) niezwłocznie rozwiązuje stosunek pracy z pracownikiem samorządowym zatrudnionym na stanowisku urzędniczym za wypowiedzeniem lub odwołuje go ze stanowiska,

2) może rozwiązać stosunek pracy z pracownikiem samorządowym mianowanym zatrudnionym na stanowisku innym niż urzędnicze za wypowiedzeniem.

Ocena może być pozytywna lub negatywna. Warto tu wskazać na rozbieżność, gdzie ustawa mówi o ocenie ujemnej, rozporządzenie zaś o negatywnej. Na gruncie omawianych przepisów zwroty te należy jednak uznać za tożsame. Ocena pozytywna wystawiana jest w sytuacji, gdy pracę urzędnika uznano za: bardzo dobrą, dobrą lub zadowalającą. Ocena negatywna pojawi się, gdy pracownik wykonywał obowiązki na poziomie niezadowalającym.

We wzorze druku oceny każdy stopień oceny został opisany. Niestety, opisy te są największym mankamentem rozporządzenia, podważającym celowość oceny. Oceny te są opisane następująco:

1. **Bardzo dobra**: pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

2. **Dobra**: pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.

3. **Zadawalająca**: większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy pracownik wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

4. **Niezadowalająca**: większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nie odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

Analizując regulacje prawne w zakresie oceniania stwierdzić należy, że rozporządzenie tak samo traktuje kryteria podstawowe, jak dodatkowe. Nigdzie nie ma zapisu, że kryteria podstawowe muszą być spełniane choćby na poziomie dostatecznym. Brak tego uregulowania wraz z opisem stopni oceny trzeba ocenić negatywnie. Przykładowo, ocena dobra jest przyznawana w sytuacji, gdy pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B. Oznacza to, że pracownik

[5] Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, DzU z 1990 roku nr 21, poz. 124, § 17 ust. 4.

oceniony na ocenę dobrą mógł nie spełniać przy dziewięciu kryteriach aż czterech i mogły być to kryteria podstawowe, na przykład zachowywał się nieetycznie, działał niesprawnie, stronniczo, a obowiązki wykonywał niesumiennie. Jak więc mógł wykonywać obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom?

Kryteria oceniania

Okresowa ocena kwalifikacyjna pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku urzędniczym oraz pracownika samorządowego mianowanego zatrudnionego na stanowisku innym niż urzędnicze jest sporządzana na podstawie **kryteriów obowiązkowych** i **kryteriów wybranych** przez bezpośredniego przełożonego.

Z wykazu kryteriów oceny określonego w załączniku nr 1 do rozporządzenia Rady Ministrów bezpośredni przełożony wybiera z wykazu kryteriów do wyboru nie mniej niż 3 i nie więcej niż 5 kryteriów oceny najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez pracownika samorządowego.

Niezależnie od wybranych kryteriów z wykazu kryteriów do wyboru oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nieobjęte danym wykazem i dokonać opisu tego kryterium, jeżeli uzna to za niezbędne z uwagi na specyfikę stanowiska pracy.

Oceniający wybiera kryteria oceny po uprzednim omówieniu z ocenianym sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 15 i art. 16 ust. 1 Ustawy z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych.*

Do kryteriów obowiązkowych zalicza się[6]:

1. **Sumienność** – wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
2. **Sprawność** – dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
3. **Bezstronność** – obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nie faworyzowania żadnej z nich.
4. **Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów** – znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.

---

[6] Załącznik 1 do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. *w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych* (DzU z dnia 30 marca 2007 r.).

5. **Planowanie i organizowanie pracy** – planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.

6. **Postawa etyczna** – wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbałość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

Do kryteriów do wyboru zalicza się natomiast wskazane poniższej w tabeli 1[7].

Tabela 1

Kryteria do wyboru w ocenie pracowników samorządowych

1. Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.
3. Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań, pozwalająca na: – czytanie i rozumienie dokumentów, – pisanie dokumentów, – rozumienie innych, – mówienie w języku obcym.
4. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.
5. Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie przez: – wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, – dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, – udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, – wyrażanie poglądów w sposób przekonywający, – posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy.
6. Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez: – stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, – przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, – dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, – budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie.
7. Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez: – okazywanie poszanowania drugiej stronie, – próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, – okazanie zainteresowania jej opiniami, – umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.

[7] Tamże.

8. Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela przez: – zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, – okazywanie szacunku, – tworzenie przyjaznej atmosfery, – umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, – służenie pomocą.
9. Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole przez: – pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, – zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, – współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, – zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, – aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
10. Umiejętność negocjowania	Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki: – dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, – przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, – przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, – rozpoznawaniu najlepszych propozycji, – stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, – ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, – tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.
11. Zarządzanie informacją /dzielenie się informacjami	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez: – przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, – uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.
12. Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych przez: – określanie i pozyskiwanie zasobów, – alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, – kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.
13. Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy przez: – zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania, – komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy, – rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy, – określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, – traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji, – ocenę osiągnięć pracowników, – wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników,

	– dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu, – inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu, – stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów przez: – tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, – sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, – modyfikowanie planów w razie konieczności, – ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, – wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Wprowadzanie zmian w urzędzie przez: – podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, – uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, – określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, – wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, – podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, – skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, – przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany, – wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
16. Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca przez: – ustalanie priorytetów działania, – identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, – określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, – przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań, – zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.
17. Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez: – rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, – podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, – rozważanie skutków podejmowanych decyzji, – podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, – podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
18. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez: – wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, – szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu, – dostosowywanie działania do zmieniających się warunków, – wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom, – informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys,

	– wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji, – skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzanie zmian.
19. Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.
20. Inicjatywa	– umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, – inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, – mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania.
21. Kreatywność	Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez: – rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, – wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, – otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, – inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, – badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, – zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
22. Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: – ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, – zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, – identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, – przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie, – przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, – planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, – ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, – tworzenie strategii lub kierunków działania, – analizowanie okoliczności i zagrożeń.
23. Umiejętności analityczne	Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.: – rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych, – dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych, – interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów, – stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom, – prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy, – stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.

Źródło: Załącznik 1 do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. *w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych* (DzU z dnia 30 marca 2007 r.).

* * *

Przedstawiając wnioski dotyczące nowego systemu oceniania pracowników samorządowych można wskazać, że w odniesieniu do pracowników zajmujących stanowiska kierownicze najczęściej oceniane są kwalifikacje w odniesieniu do spełnienia wymagań w następujących obszarach[8]:

- zarządzanie zasobami,
- zarządzanie personelem,
- zarządzanie jakością realizowanych zadań,
- zorientowanie na rezultaty pracy,
- myślenie strategiczne,
- radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych.

Kwalifikacje osób zajmujących stanowiska specjalistyczne oceniane były w odniesieniu do kryteriów z obszarów:

- wiedza specjalistyczna,
- zarządzanie informacją,
- dzielenie się informacjami,
- zarządzanie jakością realizowanych zadań,
- zorientowanie na rezultaty pracy.

Natomiast kwalifikacje osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych są najczęściej opisywane w odniesieniu do następujących kryteriów:

- nastawienie na własny rozwój,
- podnoszenie kwalifikacji,
- komunikacja pisemna,
- komunikatywność,
- umiejętność pracy w zespole.

W publikacjach poświęconych wdrożeniu systemu oceniania w jednostkach samorządowych wskazuje się także, że w wielu przypadkach na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów opracowano własne regulaminy oceniania, w których cele oceniania są bardziej ambitne, a cały system jest kompleksowym układem świadomie dobranych kryteriów, zasad i technik oceniania. W tych przypadkach poza ścisłą realizacją rozporządzenia przyjęto dodatkowe cele, które dotyczą najczęściej[9]:

- kształtowania kompetencji pracowników,
- planowania ich rozwoju zawodowego,
- uwzględnienia wyników oceniania w przyznawaniu premii, nagród i dodatków do wynagrodzenia,
- uwzględnienia wyników oceniania w podejmowaniu decyzji o awansowaniu lub degradacji oraz przydzielaniu nowych zadań i ról organizacyjnych.

Dokonana analiza istoty i założeń systemu oceny pracowników samorządowych wykazała, że właściwe jego funkcjonowanie w odniesieniu do przyjętych

---

[8] H. Zaleska, *Ocenić dobrze urzędnika*, „Personel i Zarządzanie" nr 1/214, Warszawa 2008, s. 23.

[9] Tamże, s. 25.

regulacji prawnych wymaga spełnienia zasadniczego założenia i wymagań, które odnoszą się do sformułowanych poniżej zaleceń oraz wyznaczników:

1. Niezbędne jest jednoznaczne określenie oraz wskazanie kryteriów oceny dla każdego pracownika lub grup pracowników.

2. W odniesieniu do kryteriów oceny sformułowane być powinny parametry lub wskaźniki, które opisują lub wyznaczają stopień spełnienia danego kryterium.

3. Zarówno procedury, jak i kryteria oceny powinny być znane wszystkim zainteresowanym przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć. Pracownicy nie mogą być zaskakiwani różnego rodzaju zmianami reguł oceniania lub interpretacją poszczególnych zapisów.

4. Wszelkiego rodzaju zmiany w systemie oceniania należy dokonywać z odpowiednim wyprzedzeniem.

5. Ocenianie musi być sprawiedliwe i obiektywne. Pracownik, który uważa, że jego ocena została dokonana z naruszeniem tych zasad, powinien mieć realną możliwość odwołania się, a także pewność, że jego argumenty zostaną uważnie wysłuchane i, w przypadku stwierdzenia ich zasadności, opinia zostanie skorygowana.

6. Właściwie prowadzona ocena pracowników – w której posługujemy się obiektywnymi kryteriami, a niesubiektywnymi, przypadkowymi opiniami o pracownikach – dostarcza informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej, pomaga stworzyć racjonalny system wynagrodzeń, umożliwia wyłonienie osób przeznaczonych do ewentualnego awansu oraz wskazuje na określone potrzeby szkoleniowe.

7. Sposób oceniania powinien być otwarty i podatny na zmiany. Jedyną pewną rzeczą w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości jest konieczność dokonywania przekształceń. Ocenianie należy więc tak zaprojektować, aby możliwe było korygowanie i rozszerzanie zarówno procedur, jak i kryteriów oceny, bez konieczności negowania samej jej istoty i regulacji.

8. Oceniając pracowników należy nieustannie pamiętać o istocie tych działań – ocenia się przeszłość po to, aby wyciągnąć wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie.

9. Ocenianie pracowników jest procesem, w którym dokonywane jest wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań.

10. Ocena pracowników nie jest ani oceną osób, ani też oceną moralną, oceniane są zachowania, działania, skuteczność, formy zachowania itp.

Przestrzeganie wymienionych zaleceń powoduje, że właściwie zorganizowany system oceny pracowników samorządowych powinien posiadać takie cechy, jak:

1. jasno określone cele, którym ma służyć,
2. odpowiednio dobrane kryteria ocen oraz ich wskaźniki,
3. powszechność – obejmuje wszystkich członków organizacji,
4. okresowość – powtarza się cyklicznie w określonych terminach,
5. jawność – jest znany i akceptowany w organizacji.

Bibliografia

Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji, pod redakcją M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2001.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.

Muster R., *Pozytywnie dla obywatela. Ocena okresowa pracowników samorządowych*, „Personel i Zarządzanie" nr 8 (209), Warszawa 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. *w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych*, DzU z dnia 30 marca 2007 r.

Strzoda M., *Ocenianie i opiniowanie personelu wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2008.

Sztumski J., *Opiniowanie pracowników*, WiZPITE, Radom 1997.

Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, DzU z 1990 roku nr 21, poz. 124.

Zaleska H., *Ocenić dobrze urzędnika*, Personel i Zarządzanie nr 1/214, Warszawa 2008.

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, pod redakcją H. Króla, A. Ludwiczyńskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

płk dr hab. Tomasz MAJEWSKI
dr Marzena PIOTROWSKA-TRYBULL
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

ASPIRACJE ZAWODOWE JAKO DETERMINANTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych wpływa w sposób istotny na wykonywanie zadań na stanowiskach pracy i realizację celów przez te instytucje. Na sprawność tę wpływają zarówno czynniki związane z procedurami personalnymi, jak i cechy charakteryzujące pracowników. Aspiracje zawodowe są jedną z tych cech, która może ukierunkować ich działania, stanowiąc czynnik motywujący pracowników do rozwoju – doskonalenia się oraz realizacji kariery. Stąd też autorzy referatu, doceniając wagę aspiracji, postanowili opisać wpływ aspiracji w sprawnym wykonywaniu zadań oraz rolę aspiracji w procesach personalnych. Dążenie to ukierunkowało treści referatu i rozważane problemy: Jaka jest istota aspiracji zawodowych? Jaką rolę powinny pełnić aspiracje w procesie doboru pracowników oraz planowania karier? Jakie czynniki determinują aspiracje oficerów? Odpowiadając na te pytania dokonano analizy literatury przedmiotu w obszarze psychologicznych uwarunkowań sprawnego zarządzania oraz dokonano analizy wyników dotychczasowych badań nad aspiracjami na przykładzie oficerów.

Istota aspiracji i ich rola aspiracji w procesach personalnych

Pojęcie aspiracji można przyjąć za Z. Skornym – są to „zamierzenia dotyczące osiągnięcia określonego celu lub wykonania zadania związanego z daną formą aktywności"[1]. Aspiracje mogą być zamierzeniami zarówno dalekosiężnymi, np. zdobycie wyższego wykształcenia, stanowiska kierowniczego, jak i dotyczącymi realizacji konkretnego zadania. Aspiracje, jako cecha osobowości pracownika (oficera), są ważnym determinantem jego kompetentnego, ukierunkowanego działania. Są tym czynnikiem, który wyróżnia człowieka aktywnie kreującego swoją przyszłość, dążącego do zaplanowanych celów, uwzględniając przy tym zewnętrzne i indywidualne uwarunkowania działania, w tym własne zdolności, umiejętności

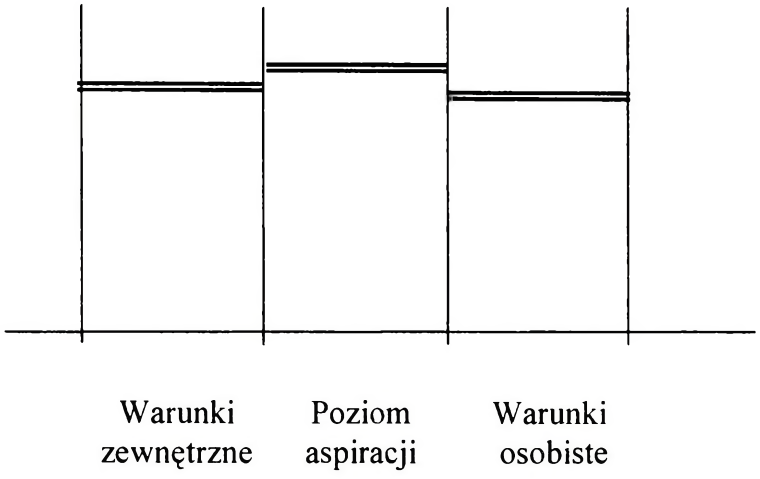
[1] Z. Skorny, *Kształtowanie realistycznych aspiracji*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 3, Wrocław 1996, s. 111.

i cechy charakteru. Bowiem znajomość swoich ograniczeń pozwala pracownikom realistycznie planować działania i uświadamiać sobie konieczność posiadania adekwatnych aspiracji. Pozwala to lepiej zaplanować swoją karierę w firmie.

Ze względu na przedmiot aspiracji wyróżnia się aspiracje zawodowe, kierownicze, kulturalne, edukacyjne, rekreacyjne, rodzinne itd. Natomiast ze względu na stopień trudności zadania wyróżnia się niski i wysoki poziom aspiracji. Poziom wysoki występuje w przypadku podejmowania zadań trudnych, wymagających dużego, często długotrwałego, nakładu pracy oraz pokonywania przeciwności (ukończenie studiów, zdanie egzaminu zawodowego). Poziom niski aspiracji występuje przy zadaniach łatwych, nie wymagających zbytniego wysiłku i czasu. Im więc trudniejsze zadanie jest do wykonania, tym sprawne działanie wymaga wyższego poziomu aspiracji. Poziom aspiracji powinien być dostosowany do:

- osobistych warunków – posiadanych umiejętności, zdolności oraz wiedzy,
- warunków zewnętrznych – posiadanych zasobów finansowych, rzeczowych i informacyjnych, czasu wykonania zadania, wymagań procedur i przepisów.

Gdy pracownik uwzględnia zarówno osobiste, jak i zewnętrzne warunki działania, jego aspiracje są realistyczne (rys. 1) i wpływają pozytywnie na sprawne działanie.

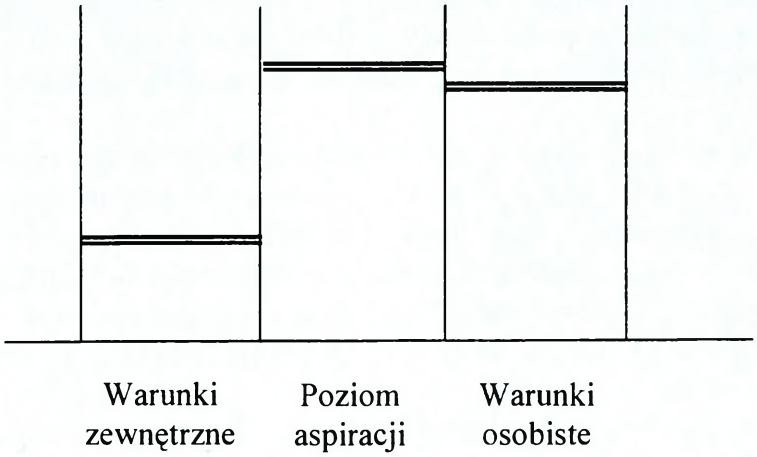


Źródło: opracowanie na podstawie Z. Skorny, *Kształtowanie realistycznych aspiracji*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 3, Wrocław 1996, s. 112.

Rys. 1. Realistyczny poziom aspiracji

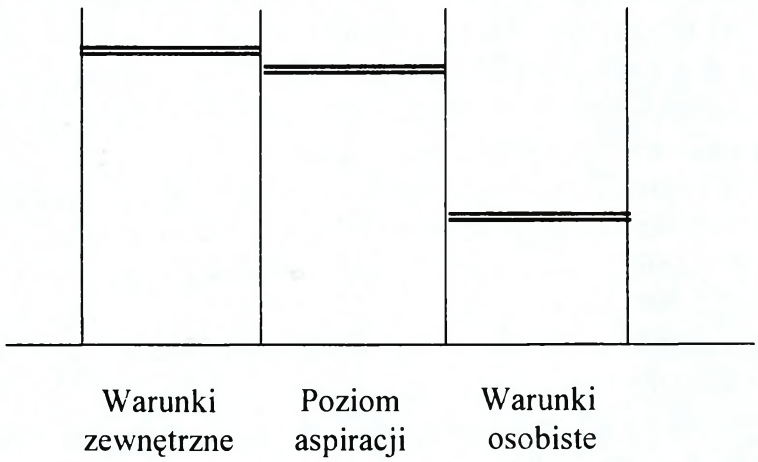
W przypadku, gdy pracownik podejmuje się zadań przekraczających jego możliwości (zewnętrzne i osobiste), mówi się o aspiracjach zawyżonych (rys. 2, 3).

Takie aspiracje prowadzą do niepowodzenia w działaniu i w dalszej perspektywie do obniżenia motywacji wykonywania danego rodzaju zadań oraz zmniejszenia wiary we własne możliwości. Warunki osobiste, jak wskazuje Z. Skorny, odzwierciedlają się w świadomości pracownika w formie obrazu własnej osoby, a zewnętrzne warunki w elementach obrazu świata. Skuteczne działanie jest więc uzależnione od prawidłowego postrzegania obrazu świata oraz samooceny własnej



Źródło: opracowanie na podstawie Z. Skorny, *Kształtowanie realistycznych...*, wyd. cyt., s. 113.

Rys. 2. Zawyżony poziom aspiracji w odniesieniu do warunków zewnętrznych



Źródło: opracowanie na podstawie Z. Skorny, *Kształtowanie realistycznych...*, wyd. cyt., s. 112.

Rys. 3. Zawyżony poziom aspiracji w odniesieniu do warunków osobistych

osoby. Na tej podstawie kształtują się aspiracje realistyczne, które są dostosowane do posiadanych przez pracownika możliwości skutecznego działania. Stąd też wyznaczając pracownika na stanowisko należy w procesie doboru oraz planowania kariery brać pod uwagę dopasowanie aspiracji do rodzaju stanowiska.

Zawyżony poziom aspiracji może być również powodem niedostosowania społecznego. Jak wynika z badań[2], podejmowanie działań przekraczających możliwości osoby, bywa powodem trudności wychowawczych, konfliktów w rodzinie, w pracy zawodowej czy przestępczości. W przypadku zbyt ambitnego zadania, świadczącego o zawyżonych aspiracjach, cel również może być osiągnięty, jednak znacznym

[2] Z. Skorny, *Kształtowanie...*, wyd. cyt., s. 115.

wysiłkiem, kosztem własnego zdrowia, samopoczucia, depresji, stosunków międzyludzkich w rodzinie i w pracy. Koszty te dzieli się na:

1. Fizjologiczne – osłabienie, wyniszczenie organizmu, wystąpienie zaburzeń nerwicowych.

2. Psychologiczne – zmiany w osobowości, zanik lub ograniczenie dotychczasowych form aktywności, ukierunkowanie zainteresowań jedynie na sprawy zawodowe, poczucie ciągłego zagrożenia bądź niepokoju.

3. Społeczne – zanik kontaktów koleżeńskich, osłabienie zainteresowania rodziną, pogorszenie stosunków międzyludzkich w pracy zawodowej.

4. Ekologiczne – niszczenie lub zanieczyszczanie środowiska naturalnego, rabunkowa eksploatacja bogactw naturalnych.

W związku z powyższym istnieje potrzeba kształtowania realistycznych aspiracji poprzez autorefleksję pracowników dotyczącą warunków osobistych i warunków zewnętrznych, jak również poprzez wspomaganie przez organizację realizacji aspiracji oficerów. Autorefleksja powinna dotyczyć posiadanych umiejętności i zdolności, możliwości pogodzenia różnych celów działania, analizy posiadanych środków, czasu, znajomości poziomu wytrwałości w dążeniu do celu. W celu zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu (redukcji rozbieżności między aspiracjami a warunkami działania), pracownik powinien uwzględnić:

- potrzebę doskonalenia własnych umiejętności,
- konieczność ograniczenia założonych wcześniej celów działania,
- potrzebę ustalenia priorytetów i hierarchii w realizacji celów,
- potrzebę podziału celu głównego na cele cząstkowe,
- konieczność planowania działania,
- potrzebę analizy zewnętrznych uwarunkowań działania, określenia ewentualnych barier sprawnego osiągania celów.

Niezbędna jest tu umiejętność samooceny i krytycznej analizy własnych ograniczeń. Poza tym, podejmując działania pracownik powinien też rozważyć własny stopień odporności na stres i długotrwały wysiłek. Mała odporność na stres powinna skłaniać kandydata na stanowisko kierownicze do rezygnacji z tego stanowiska i ukierunkowania się na pracę na stanowiskach wykonawczych. Praca w ciągłym stresie, jako efekt chęci szybkiego awansowania, sukcesów w hierarchii organizacyjnej, wpływa bowiem na przedłużanie się stanów emocjonalnych, rozdrażnienia czy niepokoju[3]. Zmuszanie się do pracy, zmuszanie podwładnych do nadmiernej pracy czy rezygnacja z wypoczynku w celu realizacji zawyżonych aspiracji prowadzi także do wypalenia zawodowego.

Próby nieskutecznego osiągnięcia zamierzonego celu powinny prowadzić do zmniejszenia poziomu własnych aspiracji.

Poziom i rodzaj aspiracji determinowany jest grupą czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Czynniki wewnętrzne dotyczą właściwości psychofizycznych

[3] Tamże, s. 118.

oficerów, natomiast czynniki zewnętrzne są tymi, które znajdują się w otoczeniu oficerów. Do czynników zewnętrznych należą:

1. Środowisko rodzinne i wychowawcze.
2. Ukierunkowanie i jakość doskonalenia kompetencji.
3. Zachowanie przełożonych.

Do czynników wewnętrznych należą natomiast poczucie odniesienia sukcesu, samoocena własnych kompetencji zawodowych, motywacje do działania (potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy), poczucie samokontroli i ukierunkowania zawodowe.

Na posiadanie przez pracowników ukierunkowań zawodowych, czyli osobowości sprzyjających wykonywaniu danego zawodu zwróciło uwagę szereg badaczy. E. Schein, poszukując przyczyn kierunków karier u wybranych osób, dokonał analizy motywów zmian kolejnych miejsc i rodzajów pracy, wykorzystywania lub odrzucania otwierających się możliwości awansu i stwierdził on, że kierunek kariery wynika ze zróżnicowania właściwości indywidualnych ludzi – trwałych ukierunkowań. Według E. Scheina podstawą realizacji własnych karier i aspiracji zawodowych są następujące ukierunkowania[4]:

1. Ukierunkowanie na zarządzanie. Celem zawodowym staje się wówczas np. zdobycie nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, rozwinięcie zdolności i umiejętności kierowania ludźmi, przywództwa, podejmowania decyzji, zwiększanie zakresu władzy, dążenie do sukcesu finansowego. Jednostka o tym ukierunkowaniu wyróżnia się:

– kompetencją interpersonalną, czyli posiada umiejętności przewodzenia, nadzorowania, manipulowania ludźmi, kierowania ich działań na realizację celów danej organizacji;

– umiejętnościami analitycznymi, które pozwalają rozwiązywać złożone problemy w warunkach niedoboru informacji i niepewności;

– zrównoważeniem emocjonalnym, dzięki któremu konflikty i napięcia interpersonalne nie tyle dezorganizują działanie i powodują wyczerpanie, ile pobudzają do działania.

Człowiek o takich cechach szuka kariery kierowniczej i dobrze się czuje, mogąc działać w roli szefa, organizatora.

2. Ukierunkowanie techniczne (funkcjonalne). Wyraża się ono w zainteresowaniu techniczną, fachową stroną wykonywanej pracy z pominięciem jej aspektów kierowniczych. Jednostka obdarzona takim ukierunkowaniem unika stanowisk kierowniczych, a jeśli już zostanie powołana na szefa, nadal pociąga ją profesjonalna, a nie organizacyjna strona pracy.

3. Ukierunkowanie na bezpieczeństwo. Osoba taka kieruje się przede wszystkim potrzebą bezpieczeństwa i stabilizacji oraz umocnienia własnej pozycji w organizacji. Zwykle trzyma się przez całe życie jednej organizacji. Nie opuszcza jej

[4] Za Z. Pietrasińskim, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 82 oraz M. Kosterą, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 525.

dla sprawdzenia swych możliwości i szans gdzie indziej, lecz w wyniku tego płaci za poczucie bezpieczeństwa rezygnacją z nowych doświadczeń i szans. Nie robi też wielkiej kariery kierowniczej w swej organizacji, kierowanie bowiem wymaga podejmowania ryzyka, którego nie znosi. Głównym motorem działania jest w tym przypadku emocjonalny związek z organizacją, poczucie lojalności.

4. Ukierunkowanie twórcze. W tym przypadku podstawowym motywem aktywności zawodowej jest dążenie do wynalezienia lub zorganizowania czegoś nowego. Osoby te chętnie poszerzają wiedzę o sobie, organizacji i różnych jej podsystemach, dostrzegają problemy i rozwiązują je, dążą do wprowadzenia zmian, innowacji itd. Są zwykle mobilne i pozytywnie nastawione do rotacji jako drogi podwyższania kwalifikacji oraz do awansu poziomego. Większość z nich satysfakcjonuje stanowisko sztabowe doradcy.

5. Nastawienie na autonomię i niezależność. Osoby o tym nastawieniu dążą do poszerzania marginesu własnej swobody, uwolnienia się z więzów i ograniczeń (związanych np. z biurokracją i autokratyzmem przełożonych). Osoby silnie nastawione na niezależność nie poszukują stanowisk kierowniczych.

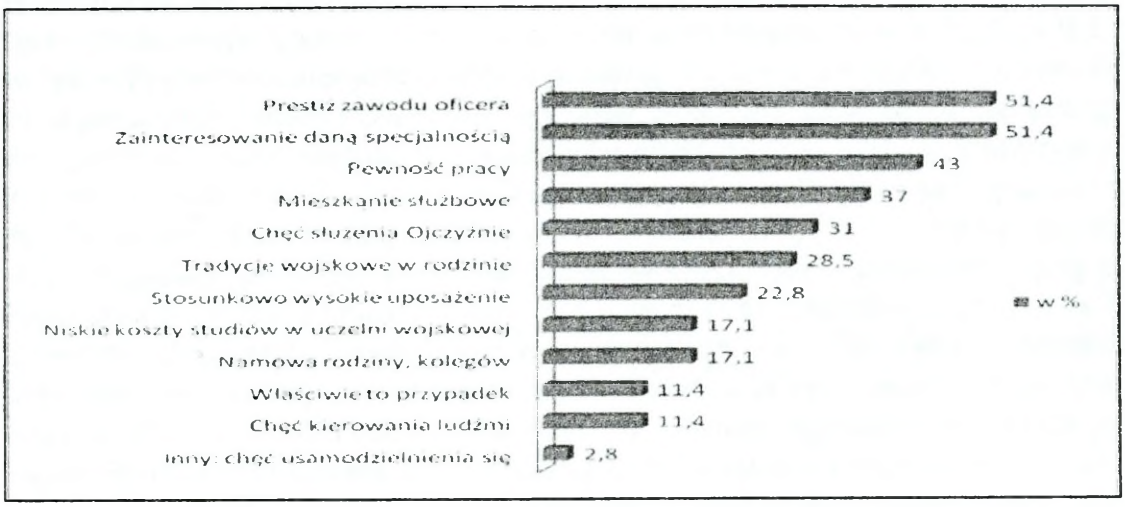
E. Schein, stwierdził również, że ludzi nastawionych na niezależność łączy z grupą ukierunkowaną twórczo nie tylko potrzeba autonomii, lecz także chęć odczuwania, że to, czego dokonali jest ich własnym dziełem, zależnym od ich osobistej kompetencji i pracy. Istotna różnica między nimi polega na tym, że ludzie nastawieni twórczo są zdecydowanie przejęci i zaabsorbowani jakimś dziełem lub przedsięwzięciem. Natomiast „poszukiwacze autonomii" nie żywią takich pasji. Zabiegają oni przede wszystkim o swobodę i możność polegania na sobie.

Wyniki badań ankietowych nt. kształtowania się aspiracji zawodowych

Analizując uwarunkowania kształtowania się aspiracji zawodowych przeprowadzono badania pilotażowe, w których wzięło udział 35 oficerów wojsk lądowych, kształcących się na poziomie magisterskim, podyplomowym oraz uczestniczących w kursach doskonalących w Akademii Obrony Narodowej. W badanej grupie 88% respondentów posiadało stopień oficera młodszego, 12% oficera starszego. Struktura wiekowa badanych osób przedstawiała się następująco: do 30 lat (5,7%), od 31 do 35 lat (17,1%), od 36 do 40 (54,4%), powyżej 41 lat (22,8%).

W trakcie trwania badania 31,5% oficerów zajmowało stanowisko dowódcze (kierownicze), zaś 68,5% stanowiska wykonawcze (specjalistyczne). W dotychczasowej służbie wojskowej wszyscy badani pracowali już na stanowiskach typowo kierowniczych jako kierownicy komórek organizacyjnych, dowódcy pododdziałów lub oddziałów, a także jako zastępcy kierowników.

Respondenci wśród motywów (rys. 4), którymi kierowali się przy wyborze zawodu żołnierza najczęściej wskazywali na: zainteresowanie daną specjalnością oraz prestiż zawodu oficera (w obu przypadkach odpowiedziało tak – 51,4% badanych), na kolejnych miejscach wymieniali – pewność pracy (43%) oraz możliwość skorzystania z mieszkania służbowego (37%), chęć służenia ojczyźnie (31%) oraz tradycje wojskowe w rodzinie (28,5%).



* Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

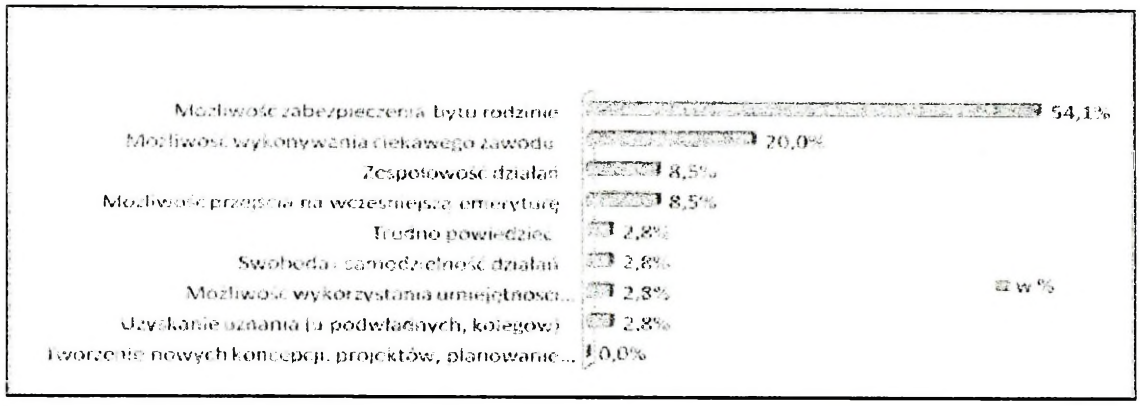
Źródło: wyniki badania ankietowego.

Rys. 4. Motywy wyboru zawodu żołnierza

Najliczniej wskazane motywy wyboru zawodu były, więc powiązane z zaspokojeniem potrzeby osiągnięć/kompetencji oraz przynależności do grupy zawodowej cieszącej się akceptacją ze strony społeczeństwa i prestiżem. Na kolejnych miejscach wskazano motywy, które pozwalają zrealizować potrzebę bezpieczeństwa materialnego, szczególnie cenioną w otoczeniu o wysokim poziomie złożoności i dynamiki, z jakim współcześnie mamy do czynienia. Niewątpliwie pewność pracy, jak i dostęp do mieszkania służbowego stanowią istotną wartość w warunkach gospodarki rynkowej, z konkurencyjnym rynkiem pracy oraz wysokimi cenami lokali na rynku nieruchomości.

W pewnej mierze do motywów o charakterze „materialnym" można zaliczyć niskie koszty studiów w uczelni wojskowej (wykształcenie wyższe jest cenione na rynku pracy) oraz namowę rodziny i kolegów, gdzie jednym z argumentów za wyborem zawodu żołnierza jest właśnie możliwość samodzielnego utrzymania się. Na wartości patriotyczne wskazała 1/3 badanych, co może sugerować, iż w czasach pokoju motyw ten jest słabiej odczuwany, ponieważ nie występuje bezpośrednie zagrożenie życia i zdrowia współobywateli.

Zdaniem respondentów najbardziej cenioną wartością związaną z wykonywaniem zawodu żołnierza okazała się możliwość zapewnienia bytu rodzinie (rys. 5). Wskazało na nią ponad 54% badanych, na kolejnym miejscu, pod względem liczby wskazań, znalazła się możliwość wykonywania ciekawego zawodu – odpowiedziało tak 20%. Sporadycznie wskazywano na inne cechy, takie jak: możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę (8,6%), zespołowość działań (5,7%), uzyskanie uznania (2,8%) oraz możliwość wykorzystania umiejętności specjalistycznych (2,8%). Można więc zaryzykować stwierdzenie, że w miarę upływu służby wojskowej największą wartością jest gwarancja pracy i związane z tym stabilne wynagrodzenie, co pozwala zaspokoić potrzeby finansowe rodziny. Konfrontując to z wynikami sondaży prowadzonych przez instytucje badania opinii publicznej, jak chociażby Pracownię Badań Społecznych DGA, Polacy za najważniejszą wartość uznają rodzinę (51% respondentów)[5]. W związku z tym nie może dziwić fakt, iż w grupie zawodowej – żołnierzy ta wartość była również najbardziej wyeksponowana. Należy jednak podkreślić, że w pytaniu proszono o wskazanie jednej, najważniejszej wartości z punktu widzenia respondenta, co w pewien sposób ograniczyło możliwość szerszej interpretacji wyników. Natomiast na drugim miejscu podkreślono możliwość wykonywania ciekawego zawodu, co koresponduje z uzyskanymi powyżej wskazaniami, gdzie jednym z najczęstszych motywów wyboru zawodu było zainteresowanie daną specjalnością, które po kilku latach służby jest nadal wysoko cenione.



Źródło: wyniki badania ankietowego.

Rys. 5. Wartości/korzyści wynikające z wykonywania zawodu żołnierza

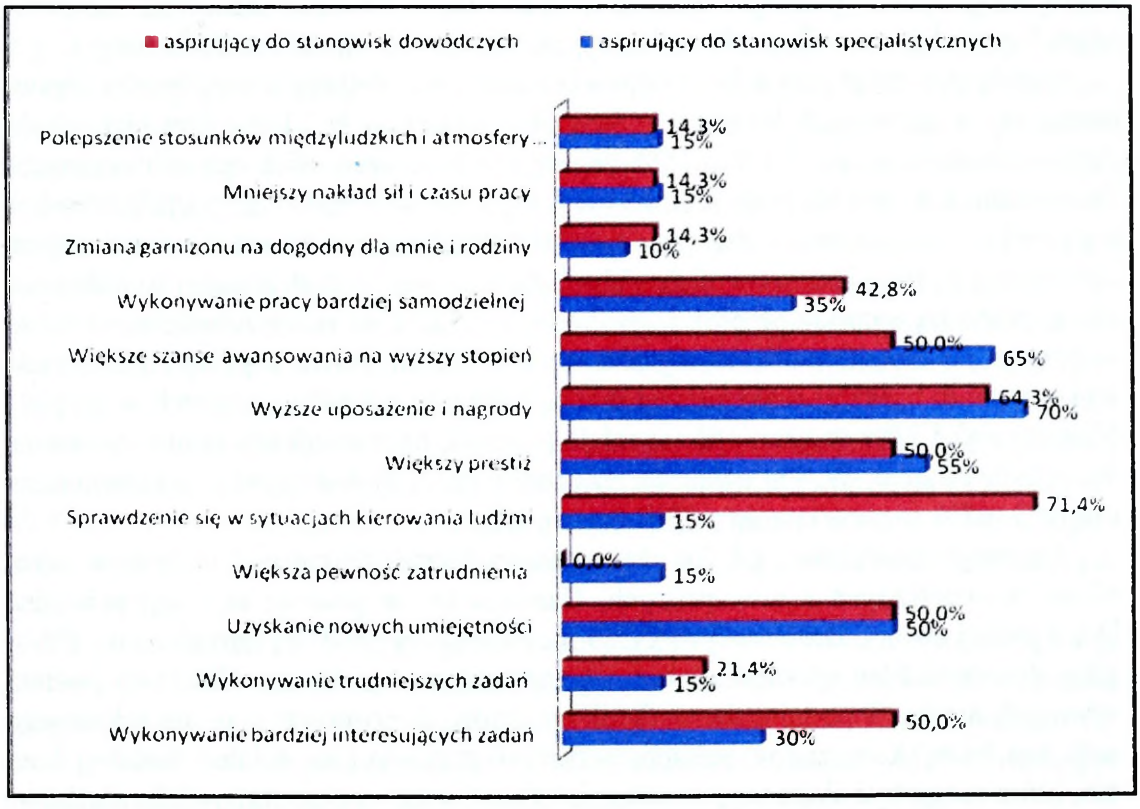
Badani w większości mieli sprecyzowaną wizję rodzaju przyszłej pracy (zadań), ponad połowa oficerów 54,1% zadeklarowała, iż w przyszłości chciałaby zajmować wyższe stanowisko specjalistyczne, nieco mniej wskazało na stanowisko kierownicze/dowódcze – 40%, natomiast pozostali nie chcieli zmieniać obecnego stanowiska lub też nie mieli klarownej wizji rodzaju przyszłej pracy.

[5] Badanie na temat „Wartości życiowych Polaków" przeprowadzono dla Dziennika Metro, [www.pbsdga.pl/x.php?x=371/Wartosci-zyciowe.html], z dnia 11.12.2008 r.

Zainteresowanie wyższymi stanowiskami służbowymi (kierowniczymi lub specjalistycznymi) w opinii badanych wiąże się z: wyższym uposażeniem i nagrodami, większym prestiżem, większą możliwością awansowania na wyższy stopień, uzyskaniem nowych umiejętności oraz bardziej samodzielną i interesującą pracą.

W celu zidentyfikowania różnic w postrzeganiu korzyści wynikających z zajmowania wyższych stanowisk dowódczych i specjalistycznych badanych podzielono na dwie grupy[6], opierając się na udzielonych przez nich odpowiedziach nt. rodzaju stanowisk, które chcieliby zajmować w przyszłości (rys. 6). Pierwszą, tworzyły osoby aspirujące do stanowisk dowódczych, w sumie 14 respondentów. W skład drugiej grupy wchodziło 20 badanych, aspirujących do stanowisk specjalistycznych.

Porównując odpowiedzi w wyodrębnionych grupach, co do rodzaju oczekiwanych korzyści, (zob. wykres 3) w kilku przypadkach widoczna jest dość duża zbieżność. I tak, dotyczy to: polepszenia stosunków międzyludzkich i atmosfery w pracy (odpowiednio: 14,3%; 15%), mniejszego nakładu sił i czasu pracy (14,3%; 15%), wykonywania trudniejszych zadań (21,4%; 15%) oraz pracy bardziej samo-



Źródło: wyniki badania ankietowego.

Rys. 6. Korzyści wynikające z zajmowania wyższych stanowisk służbowych w opinii oficerów aspirujących do wyższych stanowisk dowódczych oraz specjalistycznych

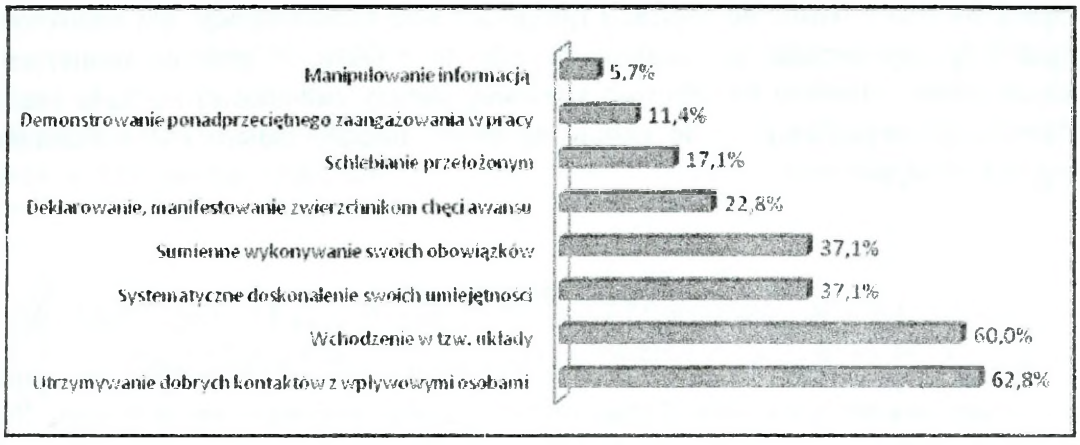
[6] Jeden z respondentów w pytaniu o rodzaj stanowiska udzielił odpowiedzi „trudno powiedzieć" i dlatego też nie został zaliczony do żadnej z grup.

dzielnej (42,8%; 35%), uzyskania nowych umiejętności (po 50%), wyższego uposażenia i nagród (64,3%; 70%), a także większego prestiżu (50%; 55%). W przypadku dwóch ostatnich korzyści można powiedzieć, że zbieżność odpowiedzi jest naturalna, ponieważ bez względu na rodzaj zajmowanego stanowiska, awans z reguły kojarzy nam się z dodatkowymi przywilejami, większym prestiżem i wyższym uposażeniem. Nie dziwi też dążenie przez badanych do wykonywania pracy trudniejszej i bardziej samodzielnej, a co się z tym wiąże nabywania nowych umiejętności, ponieważ jest to niejako cecha charakterystyczna stanowisk kierowniczych i specjalistycznych. Kierownicy (dowódcy) w oparciu o wiedzę, doświadczenie, umiejętności analityczne, społeczne i techniczne muszą samodzielnie podejmować decyzje rozstrzygające, które rozwiązania są najbardziej optymalne z punktu widzenia sprawności organizacji. Natomiast specjaliści, ze względu na posiadane kompetencje, które chcą dalej rozwijać poprzez przyjmowanie coraz bardziej złożonych i wymagających zadań, dążą do zwiększania swobody w wykonywaniu tych zadań, którą postrzegają jako istotny walor swojej pracy. Tak więc, osoby motywowane potrzebą osiągnięć/kompetencji i uznania zwracają się w kierunku stanowisk kierowniczych i specjalistycznych, ponieważ sprzyjają one ich rozwojowi zawodowemu.

Największe zróżnicowanie w odpowiedziach grup dotyczyło możliwości sprawdzenia się w sytuacjach kierowania ludźmi – wskazało ją 71,4% aspirujących do stanowisk dowódczych i tylko 15% aspirujących do stanowisk specjalistycznych. Duża różnica w tym zakresie wynika prawdopodobnie z faktu, iż specjaliści wykonują funkcje eksperckie, w związku z czym potrzeba sprawdzenia się w sytuacjach kierowania ludźmi jest przez nich słabiej eksponowana (dostrzegana) w porównaniu z potrzebą samodzielności i swobody w pracy. Różnice odnotowano także w przypadku oczekiwania, iż wyższe stanowisko służbowe zapewni: możliwość wykonywania bardziej interesującej pracy, wskazało tak 50% badanych w grupie I (dowódczej) i 30% w grupie II (specjalistycznej), oraz zwiększy szanse na awans na wyższy stopień. W tym ostatnim przypadku częściej wskazywali ją respondenci grupy II (65% w porównaniu z 50% w grupie I).

Aspiracje zawodowe, jak już wspomniano, kształtują się pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Oznacza to, że poziom aspiracji powinien być z jednej strony, dostosowywany do możliwości psychofizycznych osób, z drugiej, do warunków otoczenia oraz wewnątrzorganizacyjnych. Ustalając poziom własnych aspiracji podejmujemy działania, które doprowadzą nas do założonego celu, tzn. będą skuteczne w realiach, w których przyszło nam działać. Katalog działań, które mogą być skuteczne w awansie oficerów na wyższe stanowiska służbowe zaprezentowano na rysunku 7.

Najwięcej respondentów wskazało, iż działaniem skutecznym w awansie jest utrzymywanie dobrych kontaktów z wpływowymi osobami (przełożonymi i kolegami) – 62,8% oraz wchodzenie w tzw. układy – 60%. Powyższe wskazania dotyczą sfery kontaktów nieformalnych, które są charakterystyczne dla każdej organizacji. Ich istnienie ma pozytywne i negatywne konsekwencje dla organizacji.



Źródło: wyniki badania ankietowego.

Rys. 7. Katalog działań zapewniających awans zawodowy

Z jednej strony, kontakty nieformalne mogą sprzyjać efektywności, zwartości i satysfakcji z pracy poszczególnych członków i grup w organizacji. Z drugiej jednak, mogą narzucać[7] reguły zachowań i działań sprzeczne z celami i logiką organizacji. Tego typu zachowania i działania mogą burzyć podstawy funkcjonowania każdej organizacji, nie tylko biurokratycznej, w której w myśl założeń Maxa Weber'a[8] podstawą obsadzania stanowisk są kwalifikacje i przydatność do zawodu poszczególnych osób. Na kolejnych pozycjach jako działania skuteczne wskazano na sumienność w wykonywaniu obowiązków oraz systematyczne doskonalenie swoich umiejętności (w obu przypadkach odpowiedziało tak 37% badanych), a dalej deklarowanie (manifestowanie) przełożonym chęci awansu – 22,8%. Na podstawie powyższych odpowiedzi można przypuszczać, że jakkolwiek jakość wykonywanej pracy (pochodna kompetencji i zaangażowania) jest ważna, jednak na czoło zagadnień wysuwa się umiejętność komunikowania przez pracowników własnych potrzeb oraz wykorzystania kontaktów nieformalnych, aby nie zostać pominiętym przy awansie.

Podsumowując, w badanej grupie zaobserwowano wysoki poziom aspiracji zawodowych, uwarunkowany dążeniem do zaspokojenia potrzeb: społecznych, osiągnięć i kompetencji oraz władzy. Realizacja aspiracji zawodowych jest powiązana z awansowaniem na wyższe stanowiska służbowe zarówno – kierownicze, jak

[7] Już F. Taylor uważał, że grupy społeczne są w stanie sprawować ścisłą kontrolę nad zachowaniami pojedynczych jednostek w organizacji. Podobny pogląd wyraził E. Mayo w pracy: *The Human Problems of Industrial Civilization*: „Współdziałanie ludzi w pracy (...) zależało zawsze pod względem trwałości od ewolucji nielogicznego kodeksu społecznego, regulującego stosunki między osobami i ich wzajemne postawy wobec siebie. Naleganie wyłącznie na ekonomiczną logikę produkcji [podkreślenie autora działania] (...) kłóci się z rozwojem takiego kodeksu i w konsekwencji wywołuje w grupie ludzkie poczucie porażki", przytoczone za: *Biznes. Twórcy teorii ekonomicznych*, t. 7, PWN, Warszawa 2007, s. 141.

[8] Tamże, s. 217–218.

i specjalistyczne. Istnienie aspiracji ma pozytywne konsekwencje dla sprawności organizacji (sprawności jej działań). Wynika to z faktu, iż ambitne zamierzenia pracowników odnośnie kształtowania własnej kariery zawodowej są także szansą rozwoju dla organizacji, o ile panuje zgodność między celami indywidualnymi i ogólnymi organizacji.

Podsumowanie

Poziom aspiracji jest jednym z predykatorów sukcesów oficerów oraz, jak wynika to z przedstawionych wyników badań, różnicuje rodzaj podejmowanych działań. Stąd też istnieje potrzeba określania metod i narzędzi diagnozowania tych aspiracji w celu wykorzystania w procesie doboru kandydatów na żołnierzy zawodowych, w procesie oceniania oraz w procesie planowania karier. Diagnoza powinna prowadzić do ustalenia poziomu aspiracji oraz określenia rodzaju aspiracji. Pozwoli to uzyskać informację o zgodności wykonywanej pracy z ukierunkowaniami zawodowymi. Informacje te powinny być brane pod uwagę przy doborze kandydatów na stanowiska pracy oraz przy planowaniu ścieżek karier i awansowaniu.

Poznanie mechanizmów funkcjonowania aspiracji ułatwia prognozowanie zachowań oficerów i tym samym sprawności ich działania oraz kształtowanie pożądanych zachowań. Znajomość aspiracji ułatwia także właściwy dobór oficerów, ich alokację przy realizacji karier oraz dobór środków motywacyjnych. Ważne jest bowiem, aby podczas planowania ścieżek karier oficerów uwzględniać nie tylko cele organizacji, ale i indywidualne preferencje. Podobnie – ustalając potrzeby szkoleniowe – należy uwzględniać dążenia i aspiracje oficerów. Może to ułatwić zapobieganie stresom w pracy, zaspokajać potrzebę uznania i samorealizacji, ograniczając tym samym koszty funkcjonowania i wpływając na rezultaty działania.

ppłk dr inż. Tomasz JAŁOWIEC
prof. dr hab. Janusz PŁACZEK
Akademia Obrony Narodowej

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE W SEKTORZE MILITARNYM – DOŚWIADCZENIA I PROPOZYCJE

W dobie kryzysu i zmniejszania środków na podstawowe obszary działalności państwa należy szukać nowych rozwiązań, które pozwolą zagwarantować prawidłowe funkcjonowanie struktur państwowych, w tym gwarantujących bezpieczeństwo obywateli. Ograniczenia budżetowe, które w znacznym stopniu dotknęły w ostatnim czasie budżet resortu Obrony Narodowej będą miały bez wątpienia wpływ na realizację zadań, jakie stoją przed Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej.

Celem artykułu jest zaprezentowanie w sposób sygnalny osiągnięć wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze militarnym, tym samym zwrócenie uwagi na możliwość wdrożenia tego nowoczesnego narzędzia zarządzania przy udziale majątku Skarbu Państwa będącego w użytkowaniu Ministerstwa Obrony Narodowej. Aby to zrealizować skupiliśmy się na czterech zagadnieniach. Na początek dokonamy krótkiej charakterystyki zasad funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego. Dalej skupimy się na prezentacji rozwoju badanego zjawiska w układzie wartościowym, ilościowym i strukturalnym. W trzecim zagadnieniu zaprezentujemy dotychczasowy dorobek partnerstwa publiczno-prywatnego w sferze obronnej. Na zakończeniu tych dociekań wskażemy na potrzebę szerszego wykorzystania tej formy prawnej inwestycji w MON.

Zarys identyfikacji partnerstwa publiczno-prywatnego

Potencjał i możliwości realizacji zadań przez siły zbrojne państwa uzależnione są w głównej mierze od środków finansowych przeznaczanych na szeroko rozumianą strefę militarną. Duży udział w całości budżetu wojskowego odgrywają, poza kosztami majątkowymi i osobowymi, wydatki związane z obszarem zabezpieczenia logistycznego oddziałów i pododdziałów. Armie, które na świecie jako jedne z pierwszych stały się w pełni profesjonalne, dużą uwagę przywiązują do ekonomicznego podejścia w realizacji zadań związanych z gospodarowaniem powierzonych im przez budżety państw środków finansowych. W państwach takich, jak np.: Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Kanada, Wielka Brytania, od dawna

armię traktuje się jak organizację gospodarczą typu non profit, czyli nie nastawioną na wypracowanie zysku.

Jednym ze sposobów ograniczenia kosztów realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk w wiodących armiach świata było wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania, które z powodzeniem od lat są wykorzystywane na gruncie cywilnym. Przykładem takiego działania może być zastosowanie w siłach zbrojnych systemu PPP – Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (ang. Public Private Partnership). **PPP definiowane jest jako** oparte na umowie porozumienie między jednostką publiczną i podmiotem prywatnym o charakterze komercyjnym[1]. Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. Przez umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego. Istotne znaczenie ma fakt, że wynagrodzenie partnera prywatnego zależy przede wszystkim od rzeczywistego wykorzystania lub faktycznej dostępności przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego.

Realizacja zadań partnerstwa publiczno-prywatnego uzależniona jest od prawidłowej realizacji przedsięwzięć w całym procesie współpracy strony publicznej z prywatną. W ogólnym ujęciu proces ten można podzielić na trzy fazy[2]:

Faza pierwsza obejmuje:

1. Ustanowienie szkieletu legislacyjnego dla PPP (regulacje prawne – w tym między innymi ustawa).
2. Zainicjowanie powstania centralnej jednostki zajmującej się PPP.
3. Tworzenie i dopracowywanie struktur transakcji PPP.
4. Prawidłowe przeprowadzanie transakcji PPP oraz opracowanie i wdrożenie metody porównującej PPP z tradycyjną formą realizacji inwestycji.
5. Budowanie rynku PPP.
6. Przenoszenie doświadczeń wdrożeniowych PPP na kolejne sektory gospodarki.

Faza druga obejmuje:

1. Utworzenie specjalnych zespołów PPP w poszczególnych organach państwowych.
2. Rozpoczęcie opracowywania i wdrażania nowych hybrydowych modeli PPP.
3. Ekspansja i pomoc w ukształtowaniu się rynku PPP.
4. Wykorzystanie nowych źródeł finansowania dostępnych na rynku kapitałowym.

---

[1] Patrz: J. Zysnarski, *Partnerstwo Publiczno-Prawne. Teoria i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2003.

[2] I. Herbst, *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce w świetle nowych rozwiązań legislacyjnych*, materiały konferencyjne, „Gazeta Prawna", Warszawa 28 listopada 2008 r.

5. Wykorzystanie PPP, jako czynnika rozwoju innowacji.
6. Pogłębienie się rynku PPP.

Faza trzecia obejmuje:

1. Udoskonalanie nowych innowacyjnych modeli PPP.
2. Stosowanie bardziej kreatywnego i elastyczniejszego podejścia do ról partnerów.
3. Używanie bardziej wyrafinowanych modeli zarządzania ryzykiem.
4. Większą koncentrację na całościowym podejściu do projektu PPP.

Różnice w podziale kompetencji (obowiązków) pomiędzy tradycyjną formą realizacji zadań a opartą na partnerstwie publiczno-prywatnym przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Różnice w podziale kompetencji (obowiązków) między tradycyjnym sposobem realizacji przedsięwzięcia a PPP

Wyszczególnienie	Metoda tradycyjna	Partnerstwo publiczno-prywatne
Przedmiot umowy	dostarczenie aktywów	dostarczenie usług
Zdefiniowanie zakresu i standardu świadczenia usługi	strona publiczna	strona publiczna
Struktura, specyfikacja aktywów	strona publiczna	strona prywatna
Odpowiedzialność za funkcjonowanie przedsięwzięcia (aktywów i organizacji świadczenia usługi)	strona publiczna	strona prywatna
Zarządzanie projektem, koszty eksploatacji	strona publiczna	strona prywatna
Zapewnienie środków finansowych	strona publiczna – całość kosztów	Strona prywatna ponosi koszty procesu inwestycyjnego, eksploatacji, zarządzania. Wynagrodzenie partnera prywatnego (płacone przez stronę publiczną) zależy od rodzaju świadczenia – czy jest ono płatne i na jakim poziomie (w stosunku do poniesionych kosztów) oraz od wydajności i jakości zrealizowanego przedsięwzięcia. Koszty sektora publicznego są rozłożone na cały okres funkcjonowania przedsięwzięcia. Zwrot nakładów podmiotowi prywatnemu odbywa się z odroczeniem
Podział ryzyk	wszystkie rodzaje ryzyk ponosi strona publiczna	ryzyko dzielone jest między podmiot publiczny i prywatny

Źródło: I. Herbst, *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce w świetle nowych rozwiązań legislacyjnych*, materiały konferencyjne, „Gazeta Prawna", Warszawa 28.11.2008 r.

W literaturze przedmiotu daje się wyodrębnić **trzy podstawowe typy projektów PPP:**

– **usługi świadczone na rzecz sektora publicznego jako ich nabywcy i użytkownika** – Sektor prywatny jest wówczas odpowiedzialny za sfinansowanie inwestycji i jej obsługę, a sektor publiczny skupia się tylko na prowadzonej przy jej użyciu działalności statutowej. Ten typ ma zastosowanie w szczególności przy budowie więzień, szpitali czy innych budynków niezbędnych dla administracji samorządowej lub centralnej;

– **projekty samofinansujące się** – Sektor prywatny odpowiedzialny jest wówczas za całość procesu inwestycyjnego i budowlanego oraz obsługę i utrzymanie projektu będąc jednocześnie uprawnionym do pobierania z niego pożytków. Zwrot kosztów inwestycji następuje bezpośrednio z opłat pobieranych przez inwestora od użytkowników. Ten typ ma zastosowanie przy budowie mostów, ośrodków wypoczynkowych, hal sportowych czy widowiskowych;

– **wspólne przedsięwzięcia** – Projekty te charakteryzują się mieszanym charakterem finansowania wykorzystującego wkład kapitałowy lub rzeczowy sektora publicznego. Zwrot inwestycji lub jej części może następować przez pobór opłat od użytkowników lub poprzez wpłacenie inwestorowi przez sektor publiczny wynagrodzenia za korzystanie z projektu. Wspólne przedsięwzięcia mają zastosowanie, gdy projekt ma istotne znaczenie społeczne, a rachunek ekonomiczny nie gwarantuje jego samofinansowania lub, gdy wniesienie przez sektor publiczny wkładu (nieruchomości) spowoduje obniżenie kosztów i zwiększenie dostępności planowanej inwestycji. Ten typ projektów jest chętnie widziany przez prywatnych udziałowców PPP. Uwalnia ich, bowiem od konieczności zajmowania się sprawami spoza podstawowego zakresu działania.

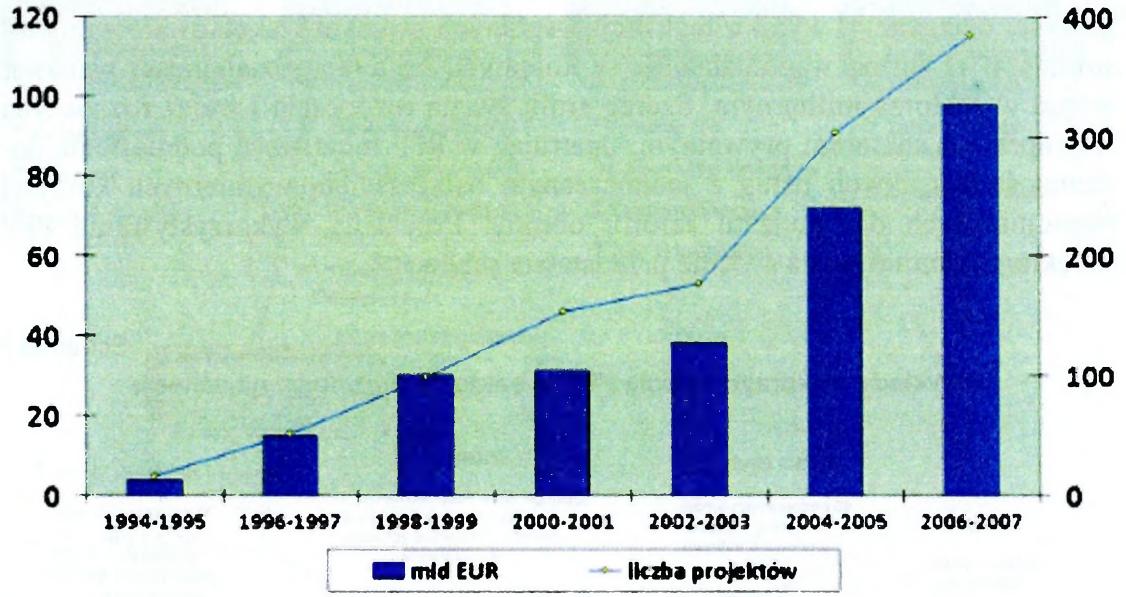
Rozwój projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego w świecie

Światowa gospodarka, od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku, przeżywa gwałtowny rozwój projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Rozwój ten dokonuje się zarówno w układzie wartościowym, jak również ilościowym. Oznacza to dobrą symbiozę prawną i obopólną korzyść podmiotów państwowych z prywatnymi. Na wykresie 1. została przedstawiona wartość i liczba zrealizowanych projektów PPP na świecie w latach 1994–2007. Natomiast wykres 2. obrazuje wartość tych projektów w poszczególnych sektorach.

Wynika z tego, że średniorocznie wartość tego typu działań szacowana jest w ostatnim okresie na ponad 160 mld EUR co jest kwotą znaczącą (odpowiada to np. dochodom budżetu państwa belgijskiego w 2007 r.). W strukturze tego typu projektów dominują inwestycje w obszarze infrastruktury drogowej i transportu. Wynika to z faktu – raz z potrzeby inwestowania w ten rodzaj działalności gospodarczej i dwa – z możliwości osiągnięcia wymiernych korzyści finansowych dla tego typu działań.

Wykres 1

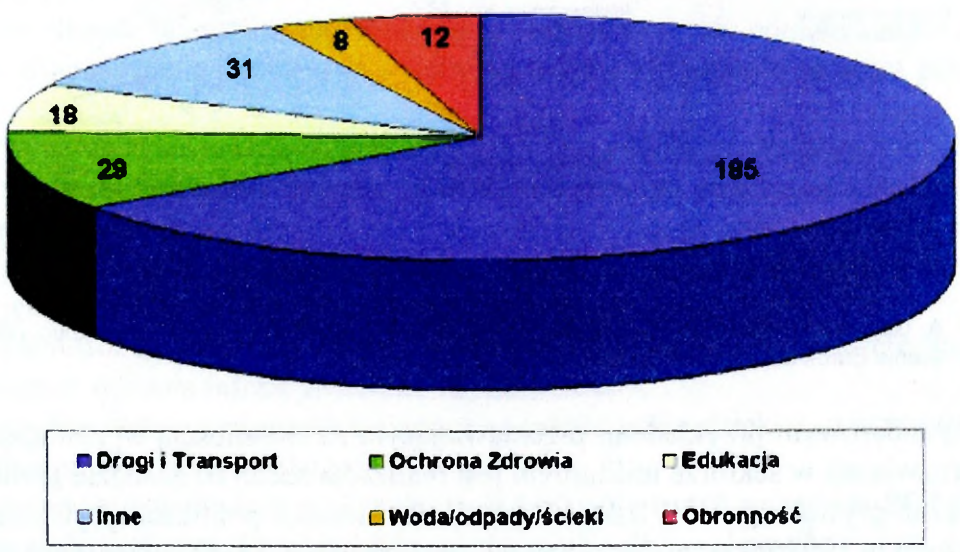
Wartość i liczba zrealizowanych projektów PPP w świecie dla okresu 1994–2007 (w mld EUR)



Źródło: http://www.centrum-ppp.pl/na-swiecie,1.

Wykres 2

Struktura wartości projektów PPP w świecie dla okresu 1994–2007 według poszczególnych sektorów (w mld EUR)



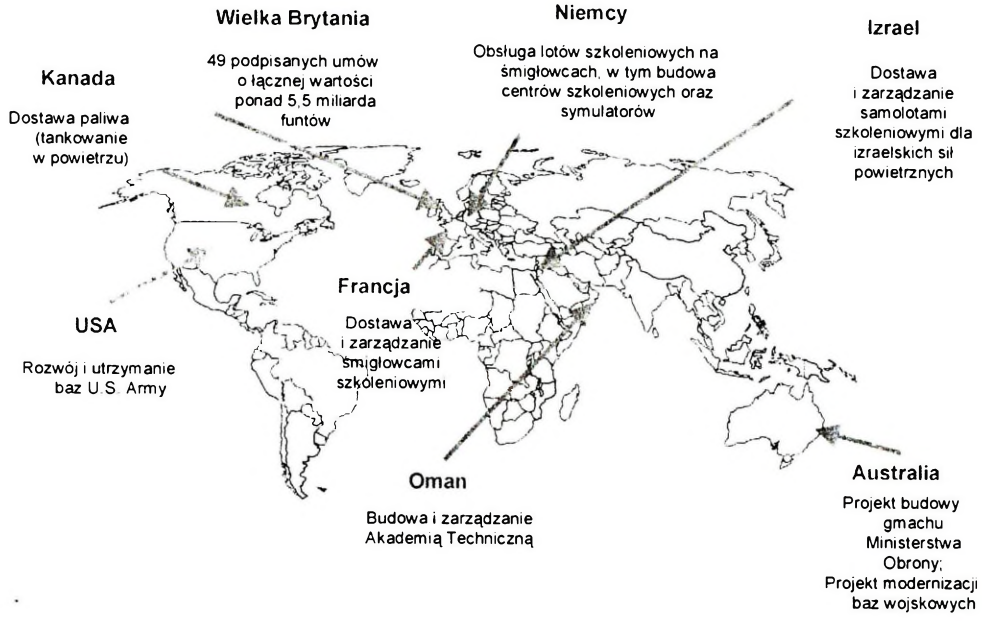
Źródło: http://www.centrum-ppp.pl/na-swiecie,1.

Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze obronnej

Udana kooperacja podmiotów państwowych z prywatnymi w ramach PPP oraz korzyści osiągane w wyniku realizacji wspólnych projektów skutkowała zainteresowaniem tą formą współdziałania w kolejnych sektorach działalności państwa, w tym w sektorze militarnym. Szereg armii świata rozpoczęła i wciąż rozpoczyna współpracę z sektorem prywatnym, upatrując w PPP możliwość podniesienia poziomu świadczonych usług z jednoczesnym osiągnięciem wymiernych korzyści ekonomicznych dla budżetu resortu obrony. Przykłady wykorzystywania PPP w sektorze obronnym na świecie przedstawia schemat 1.

Schemat 1

Przykłady wykorzystywania PPP w sektorze obronnym na świecie

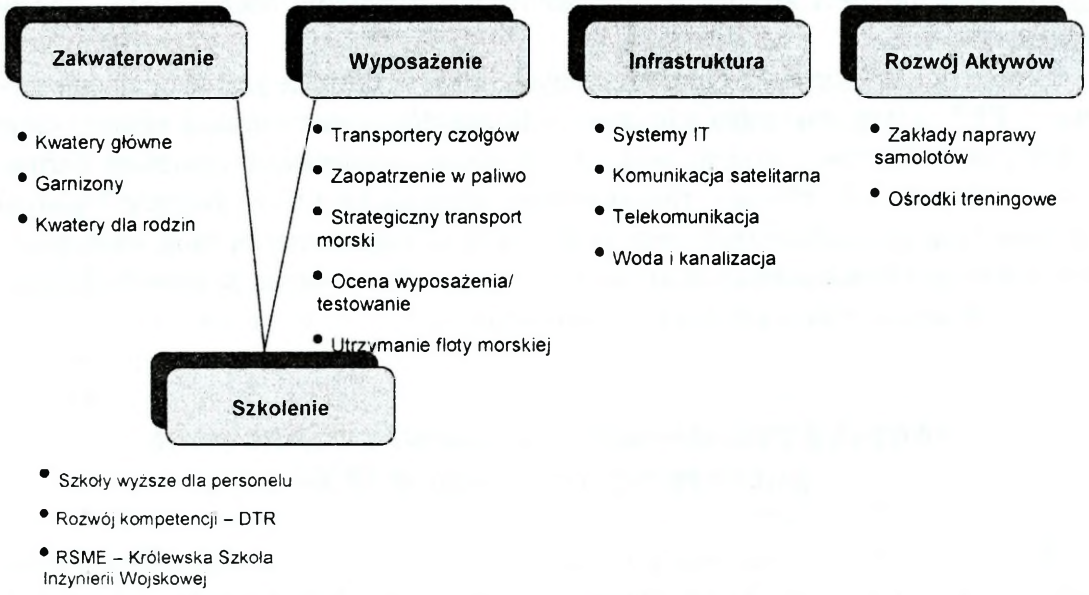


Źródło: A. Gajewska-Jedwabny, „Partnerstwo wojskowo-prywatne", materiały z seminarium, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 6.06.2006 r.

Sztandarowym przykładem, przemawiającym za słusznością wprowadzenia takich rozwiązań w sektorze militarnym jest realizacja zadań na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego w Wielkiej Brytanii. Partnerstwo publiczno-prywatne, które wdrożono w 1992 roku, znalazło zastosowanie w przypadkach, gdy nie można było w chwili rozpoczęcia realizacji umowy określić dokładnych potrzeb armii oraz w sytuacjach, kiedy planowana współpraca zakładana była na długi okres. Obecnie PPP stosowane jest zasadniczo w dziedzinach, w których zachodzi gwałtowny rozwój technologii (np. usługi informatyczne). Szczegółowe obszary realizowane w ramach PPP w sektorze obronnym w Wielkiej Brytanii przedstawia schemat 2.

Schemat 2

Obszary PPP w sektorze obronnym w Wielkiej Brytanii



Źródło: A. Gajewska-Jedwabny, wyd. cyt.

Analizując dotychczas przeprowadzone projekty na świecie w ramach PPP, można wskazać na korzyści, jakie zostały uzyskane poprzez realizację zadań w tym systemie[3]:

a) możliwość udostępnienia infrastruktury użytkownikom, pomimo braku środków na sfinansowanie jej budowy w danym momencie po stronie partnera publicznego;

b) wykorzystanie umiejętności i doświadczenia sektora prywatnego;

c) ścisłe zdefiniowanie kosztów całkowitych projektu przed rozpoczęciem jego realizacji;

d) podział ryzyk pomiędzy partnerem publicznym a prywatnym – zgodnie z umiejętnościami i możliwościami zarządzania nimi;

e) płatności na rzecz prywatnego operatora (wykonawcy) rozpoczęte dopiero w momencie oddania infrastruktury do użytkowania;

f) zdefiniowanie i zapewnienie wysokiej jakość usług dzięki zastosowaniu odpowiedniego mechanizmu płatności.

Poza wyżej wymienionymi korzyściami realizacja zadań systemem PPP niesie ze sobą wiele zagrożeń. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć[4]:

a) utrata możliwości zarządzania infrastrukturą przez sektor publiczny w okresie trwania umowy PPP (ale nie brak nadzoru);

---

[3] A. Mednis, „Partnerstwo wojskowo-prywatne", materiały z seminarium, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa, 6 czerwca 2006 r.

[4] Tamże.

b) umowy o charakterze długoterminowym – ograniczone możliwości zmiany warunków w czasie trwania umowy;

c) czasochłonne i kosztowne przygotowanie projektów oraz wysokie koszty przetargów.

Biorąc pod uwagę doświadczenia innych armii w zakresie realizacji zadań systemem PPP należy stwierdzić, że metoda ta znajduje coraz częściej zastosowanie w sektorze militarnym, godząc wymagania strony wojskowej z interesem partnerów cywilnych. Siły zbrojne, rozpoczynając współdziałanie w obszarze logistyki z podmiotami gospodarki rynkowej, przechodzą od najprostszych form współpracy do bardziej zaawansowanych instrumentów, co przekłada się na poziom realizowanych zadań oraz uzyskiwane korzyści ekonomiczne.

Potrzeba szerszego wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w MON

Wykorzystując doświadczenia innych armii światowych w zakresie realizacji umów w ramach PPP należy zastanowić się nad wprowadzeniem tego typu rozwiązań w polskim sektorze militarnym. Biorąc pod uwagę, że współpraca w ramach PPP ma na celu osiągnięcie obopólnych korzyści zarówno w aspekcie komercyjnym, jak i społecznym (pobudza koniunkturę gospodarczą i łagodzi bezrobocie) przyjęcie tego typu rozwiązań może okazać się dobrym rozwiązań w dobie aktualnych problemów z jakimi boryka się szeroko rozumiany sektor militarny. Należy wskazać, że w Polsce w sektorze militarnym istnieją przykłady współpracy w ramach PPP. Wystarczy w tym miejscu wymienić udaną inwestycję Agencji Mienia Wojskowego, która przekazała część terenu należącego niegdyś do 2. Ośrodka Topograficzno-Kartograficznego (wraz z budynkiem) w Komorowie pod Ostrowią Mazowiecką do utworzonego Satelitarnego Centrum Operacji Regionalnych (SCOR). Natomiast pieniądze na remont budynku i zainstalowanie nowoczesnej technologii przekazała prywatna firma[5]. Przedsiębiorstwo to z powodzeniem działa od września 2004 roku i przynosi już wymierne efekty ekonomiczne obu stronom.

Istotne znaczenie dla rozpoczęcia szerokiej współpracy na zasadzie PPP w Polsce ma fakt podpisania 6 stycznia 2008 roku przez prezydenta RP Ustawy z 19 grudnia 2008 r. *o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Ten nowy akt zastępuje Ustawę z dnia 28 lipca 2005 r. *o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Wprowadzenie nowej ustawy stanowi odpowiedź na potrzebę stworzenia akceptowalnych, bardziej uproszczonych rozwiązań prawnych, które przyczyniłyby się do zwiększenia wolności realizacji projektów w formule PPP. Głównymi założeniami nowej ustawy jest eliminacja zbędnych obciążeń administracyjnych oraz likwidacja nadmiernych ograniczeń, także co do przedmiotu i treści samej umowy. Wprowadzone zmiany mogą pozytywnie wpłynąć na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw oraz rozwój

[5] „Przegląd Wojsk Lądowych" styczeń 2005, s. 58.

regionów. Wszystkie przepisy, które znalazły się w nowej ustawie są wyrazem pięciu podstawowych założeń:

a) przyznania zainteresowanym jak największej swobody kształtowania partnerstwa;

b) ochrony najważniejszych interesów publicznych;

c) ochrony uzasadnionych interesów partnerów prywatnych;

d) ochrony długu publicznego;

e) zgodności z prawem Unii Europejskiej.

Biorąc pod uwagę rozwiązania stosowane z powodzeniem na świecie w zakresie wykorzystania formuły PPP w sektorze militarnym, należałoby rozważyć zastosowanie tej formy współpracy publiczno-prywatnej w Polsce między innymi w zakresie:

1. Wspólnych inwestycji budowlanych na potrzeby Sił Zbrojnych RP.
2. Realizacji projektów związanych z nieruchomościami będącymi aktualnie w zasobach Agencji Mienia Wojskowego.
3. Budownictwa mieszkaniowego we współdziałaniu z Wojskową Agencją Mieszkaniową.
4. Rozwoju i doskonalenia systemów informatycznych w resorcie Obrony Narodowej.
5. Transportu strategicznego i operacyjnego.
6. Wprowadzenia nowych technologii w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Przedstawione obszary należy traktować jako wywoławcze. Stanowią one jedynie przykłady, w których w pierwszej kolejności należałoby wprowadzić formułę PPP, co z pewnością przyniesie wyższą efektywność ekonomiczną realizowanych zadań z jednoczesnym ograniczeniem środków publicznych na ich wykonanie.

W konkluzji należy podkreślić, że temat partnerstwa publiczno-prywatnego w naszym kraju jest bardzo nośny i na czasie, bowiem pozwala rozwiązać odwieczny problem braku środków budżetowych na inwestycje oraz widzieć jego społeczny wymiar. Siły zbrojne mają szansę pozytywnego wykorzystania swojego majątku, będąc równoprawnym partnerem w przedsięwzięciach prywatnych. Potrzeba jedynie determinacji i wiary w powodzenie tej nowoczesnej formy organizacyjno-prawnej, która jest z powodzeniem stosowana w świecie, gdzie PPP jest stałym fragmentem gry rynkowej. Należy przełamywać stereotypy i bariery psychologiczne oraz polityczne, aby partnerstwo publiczno-prywatne stało się w naszym kraju bardziej powszechne niż do tej pory. Wydaje się więc zasadne, aby rozważyć problem, czy nie lepiej próbować wchodzić z podmiotami prywatnymi w tego typu działania prawne niż sprzedawać mienie Skarbu Państwa będące w użytkowaniu MON.

płk dr hab. Henryk SPUSTEK
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

MODELOWANIE PROCESÓW DECYZYJNYCH W ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule podjęto problematykę wykorzystania narzędzi komputerowych do modelowania procesów decyzyjnych w organizacji. Wskazano na sens przeprowadzania eksperymentów symulacyjnych oraz na technikę ich przeprowadzania. Poruszono problematykę generatorów liczb pseudolosowych oraz ich rolę w eksperymencie. Wiele miejsca poświęcono opisowi poszczególnych etapów modelowania wraz z ich implementacją komputerową w środowisku iGrafx. Pokazano przykład eksperymentu symulacyjnego, wykorzystanego do analizy procesu dowodzenia. Zaprezentowano wyniki analizy.

Jednocześnie wskazano na środowisko iGrafx jako przydatne i przyjazne środowisko, bardzo pomocne w modelowaniu procesów decyzyjnych w organizacji.

Wprowadzenie

Rozwój narzędzi informatycznych, w tym systemów wspomagających modelowanie procesów, umożliwia przeprowadzenie doświadczeń symulacyjnych, co w efekcie pozwala na szybką analizę modelowanych procesów i wprowadzenie ewentualnych korekt. Działania te nakierowane są głównie na zastosowania w biznesie, gdzie mogą przynieść istotną poprawę funkcjonowania firmy. Jednakże, zastosowanie tego typu narzędzi jest znacznie szersze, w tym również wojskowe[1].

Ważną częścią tych wyspecjalizowanych programów są generatory zdarzeń losowych, pozwalające na symulację różnych scenariuszy zdarzeń. Jednym z bardziej popularnych narzędzi jest pakiet oprogramowania komputerowego iGrafx firmy Corel. Typowym przykładem zastosowania tego oprogramowania jest analiza pracy działu obsługi klienta w dużej firmie handlowej. W dziale tym jest wyko-

[1] H. Spustek, K. Krakowski, *Modele symulacyjne w zastosowaniach wojskowych – cz. I*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 2(55), cz. II zeszyt nr 3(56), cz. III zeszyt nr 4(57), Warszawa 2004. H. Spustek, K. Krakowski, *Wykorzystanie środowiska iGrafx do analizy procesu dowodzenia*, Studia i materiały PSZW, Bydgoszcz 2006; H. Spustek, *Model przewagi i jego implementacja komputerowa*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006; B. Mażbic-Kulma, A. Kałuszko, K. Krakowski, H. Spustek, M. Strzoda, A. Ziółkowski, *Komputerowe wspomaganie podejmowania decyzji w procesie dowodzenia*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2007.

nywanych wiele podobnych czynności, które są rutynowo realizowane przez wyspecjalizowane jednostki. Analiza, dokonywana na podstawie symulacji komputerowej z użyciem generatora zdarzeń losowych, obejmuje oszacowanie czasu wykonania poszczególnych czynności, oszacowanie wielkości potrzebnych zasobów oraz oszacowanie kosztów wykonania zadań[2]. Oprogramowanie iGrafx stało się obecnie skutecznym narzędziem do modelowania i analizy procesów również w innych dziedzinach.

Eksperyment symulacyjny

Początkowa faza eksperymentu polega na wykonaniu modelu pewnego wycinka rzeczywistości podlegającego eksperymentowi. Wyjściem do przeprowadzenia symulacji jest wskazanie na rozwiązanie bazowe, od którego należy rozpocząć eksperyment symulacyjny. W następnej kolejności ma miejsce sprawdzenie warunku poprawności rozwiązania. W przypadku niepoprawnego wyniku, następuje losowy wybór następnego rozwiązania „próbnego", spośród zbioru rozwiązań dopuszczalnych. Przebieg doświadczenia symulacyjnego ilustruje rys. 1.

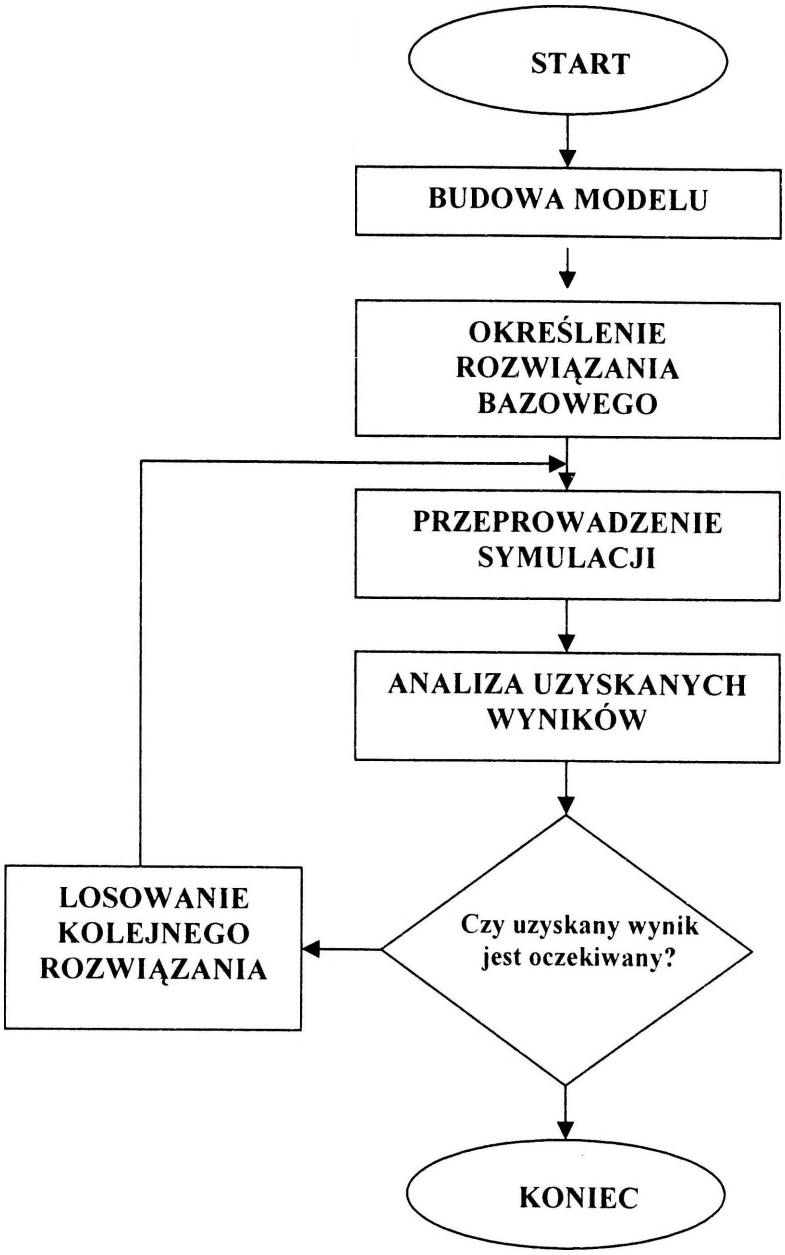
Należy pamiętać o tym, aby modele przygotowane do symulacji komputerowych, były odpowiednie. Oznacza to, że powinny one charakteryzować się pewnymi cechami umożliwiającymi ich bezproblemową implementację komputerową. Jednocześnie należy zadbać o to, aby modele te nie stanowiły zbyt uproszczonej postaci rzeczywistości. Pożądany jest przynajmniej minimalny, niezbędny poziom złożoności. Poszczególne parametry, występujące w modelu powinny wnosić do niego maksymalny zasób informacji. Nie powinno być takiej sytuacji, gdy do modelu włączono wiele parametrów (stopni swobody), które są zbędne, ponieważ nie wnoszą nic nowego do opisu rzeczywistości, bądź wnoszą zbyt małą ilość informacji o powiązaniach pomiędzy poszczególnymi elementami modelu. Inną ważną cechą modeli stosowanych do eksperymentów symulacyjnych jest ich elastyczność. Oznacza to, że budowa modelu powinna umożliwiać wprowadzenie nowych stopni swobody, celem rozwiązania zagadnienia bardziej złożonego do tego, które jest obecnie rozwiązywane[3].

Istotna korzyść wynikająca z zastosowania metod symulacyjnych do budowy eksperymentów komputerowych polega na tym, że przeprowadzenie rzeczywistych doświadczeń jest trudne a niekiedy wręcz niemożliwe, np. z przyczyn bezpieczeństwa. Przykład może stanowić eksperyment nad zachowaniem się reaktora jądrowego w przypadkach ekstremalnych.

---

[2] M. Lasek, B. Otmianowski, M. Pęczkowski, *Modelowanie, analiza oraz zarządzanie procesami biznesowymi na potrzeby metodologii Six Sigma z wykorzystaniem narzędzi informatycznych: iGrafx FlowCharter, iGrafx process, iGrafx Process for Sigma, iGrafx process Central*, Wydawnictwo WIT, Warszawa 2005.

[3] R. Wit, *Metody Monte Carlo*, wykłady, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 123–125.



Opracowanie własne.

Rys. 1. Ogólny tok postępowania w doświadczeniach symulacyjnych

Ważną cechą metod symulacyjnych jest to, że ich stosowanie nie jest ograniczone do jednego typu modelu, tzn. można je stosować z powodzeniem zarówno do eksperymentów przeprowadzanych na modelach deterministycznych, jak i stochastycznych[4].

[4] Model deterministyczny to taki, gdzie powiązanie pomiędzy poszczególnymi zmiennymi występującymi w modelu ma ściśle określony charakter (przeciwnie niż w przypadku modelu stochastycznego, gdzie zależności te określone są w sposób probabilistyczny).

Generatory liczb pseudolosowych

Niezależnie od tego, do jakiego typu problemu używane są metody symulacyjne, niezbędnym narzędziem, wymaganym w procesie symulacji są generatory liczb pseudolosowych. Nieustannie trwają prace nad ulepszaniem istniejących obecnie generatorów.

Najprostszymi generatorami liczb losowych są generatory fizyczne. Można je opisać korzystając, np. z rzutu monetą czy papierowych kartek wrzuconych do urny.

W przypadku monety wykonujemy serię niezależnych rzutów i notujemy otrzymane wyniki, np. 1, gdy wypadnie reszka i 0 gdy orzeł. Prawdopodobieństwo otrzymania wyniku z orłem jest takie samo jak otrzymanie wyniku z reszką i równa się ½. Zmienna losowa wyniku rzutu ma rozkład dwupunktowy i przyjmuje wartość 0 lub 1 z jednakowym prawdopodobieństwem. Zamienna losowa ma rozkład równomierny na zbiorze {0,1}. W wyniku wielokrotnych rzutów otrzymamy ciąg liczb (1,0,0,1,0,1,1,0,...), które można nazwać ciągiem liczb losowych o rozkładzie równomiernym na zbiorze {0,1} zaś monetę, którą wykonywano rzuty, w wyniku czego otrzymano tego typu ciągi nazywa się generatorem liczb losowych. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku kartek wrzuconych do urny.

Zadania, w których do rozwiązania używa się ciągów liczb losowych można podzielić na trzy grupy:

- Grupę pierwszą tworzą zadania związane z badaniami reprezentacyjnymi. Problem opisu różnych zbiorów za pomocą próbek losowych z tych zbiorów jest typowym problemem statystycznym. Przykładami tu są badania różnych zjawisk społecznych przez szczegółowy opis jednostek wybranych losowo z populacji badanych obiektów lub zadania ze statystycznej kontroli jakości.
- Grupę drugą stanowią zadania numeryczne rozwiązywane metodami symulacyjnymi. Zadania numeryczne zastępuje się wówczas zadaniem rachunku prawdopodobieństwa, które z kolei rozwiązuje się na drodze eksperymentu statystycznego. Podstawową częścią tego eksperymentu jest losowanie próbki z odpowiedniej populacji, a więc generowanie odpowiedniego ciągu liczb losowych.
- Trzecią grupę stanowią zadania związane z badaniem różnych zjawisk i procesów (technicznych, ekonomicznych, przyrodniczych) za pomocą ich komputerowej symulacji (modelowania). O przebiegu takich procesów decydują najczęściej czynniki losowe, a modelowanie wpływu tych czynników sprowadza się do losowania próbek z odpowiednich rozkładów prawdopodobieństwa, czyli do generowania odpowiednich ciągów liczb losowych[5].

[5] R. Wieczorkowski, R. Zieliński, *Komputerowe generatory liczb losowych*, WNT, Warszawa 1997, s. 11–13.

Kłopoty implementacyjne

Generatory produkują liczby $U_1, U_2, \ldots$ z przedziału (0,1). W niektórych generatorach mogą pojawić się kłopoty, gdy w ciągu kolejno otrzymywanych liczb pojawi się 0 lub 1. Kłopoty te mogą mieć charakter wewnętrzny, w tym sensie że po wyprodukowaniu zera generator w dalszym ciągu produkuje już tylko same zera, albo zewnętrzny, w tym sensie że niektóre działania na kolejnych liczbach losowych mogą okazać się niewykonalne (dzielenie przez zero albo liczbę bliską zeru, logarytmowanie takiej liczby). Dodatkowa trudność polega na tym, że faktycznie liczby $U_1, U_2, \ldots$ są uzyskiwane z liczb całkowitych $X_1, X_2, \ldots$ za pomocą standardowej operacji dzielenia $U_n = X_n / m$ i wówczas mała liczba całkowita X_n może zamienić się w maszynowe zero. Innym problemem jest to, że typowe generatory są oparte na arytmetyce reszt względem ustalonej dodatniej liczby całkowitej m. Przed obliczeniem takiej reszty musimy jednak wykonać pewne inne operacje, np. dodawanie lub mnożenie na liczbach całkowitych ze zbioru {1,2,...,m}, a otrzymany wynik z reguły wyprowadza poza ten zbiór. Istnieją specjalne algorytmy pozwalające operować liczbami całkowitymi, w taki sposób żeby wyniki działań pośrednich nie przekraczały pewnej zadanej z góry liczby m[6].

Praca z iGrafx

Rozpoczęcie pracy z iGrafx wymaga wykonania specyfikacji i opisania wszystkich elementów modelowanego procesu, do których należą:

- zasoby – rozumiane jako: osoby, maszyny i materiały niezbędne do wykonania czynności składających się na proces;
- czynności – są to składowe procesu, pomiędzy którymi występują odpowiednie relacje, tzn. czynności następują w kolejności chronologicznej, zachodzi zasada poprzedzania polegająca na tym, że każdą czynność (poza początkową) musi poprzedzać jedna lub więcej innych czynności;
- zadania – tu zawierane są informacje opisujące sposób realizacji czynności, tzn. czas trwania, koszt itp.;
- transakcje – obiekt, który przepływa przez proces i wymaga wykonania określonych czynności (np. pojawienie się zamówienia wiąże się z wystawieniem pewnych dokumentów i uruchomieniem procesu jego realizacji);
- wydziały – miejsca gdzie są wykonywane czynności z wykorzystaniem niezbędnych zasobów;
- atrybuty – cechy opisywanych obiektów, decydujące o przebiegu procesu.

Istnieje ścisłe określenie relacji pomiędzy wymienionymi wyżej elementami modelowanego procesu. Najważniejsze z relacji, to zależności między czynnościami (relacja poprzedzania) i przypisanie zasobów niezbędnych do wykonania czynności.

---

[6] Tamże, s. 35–36.

Ważne miejsce w procesie symulacji zajmuje wybór odpowiedniego generatora liczb losowych. Dużą role odgrywa tutaj doświadczenie opracowującego proces symulacji.

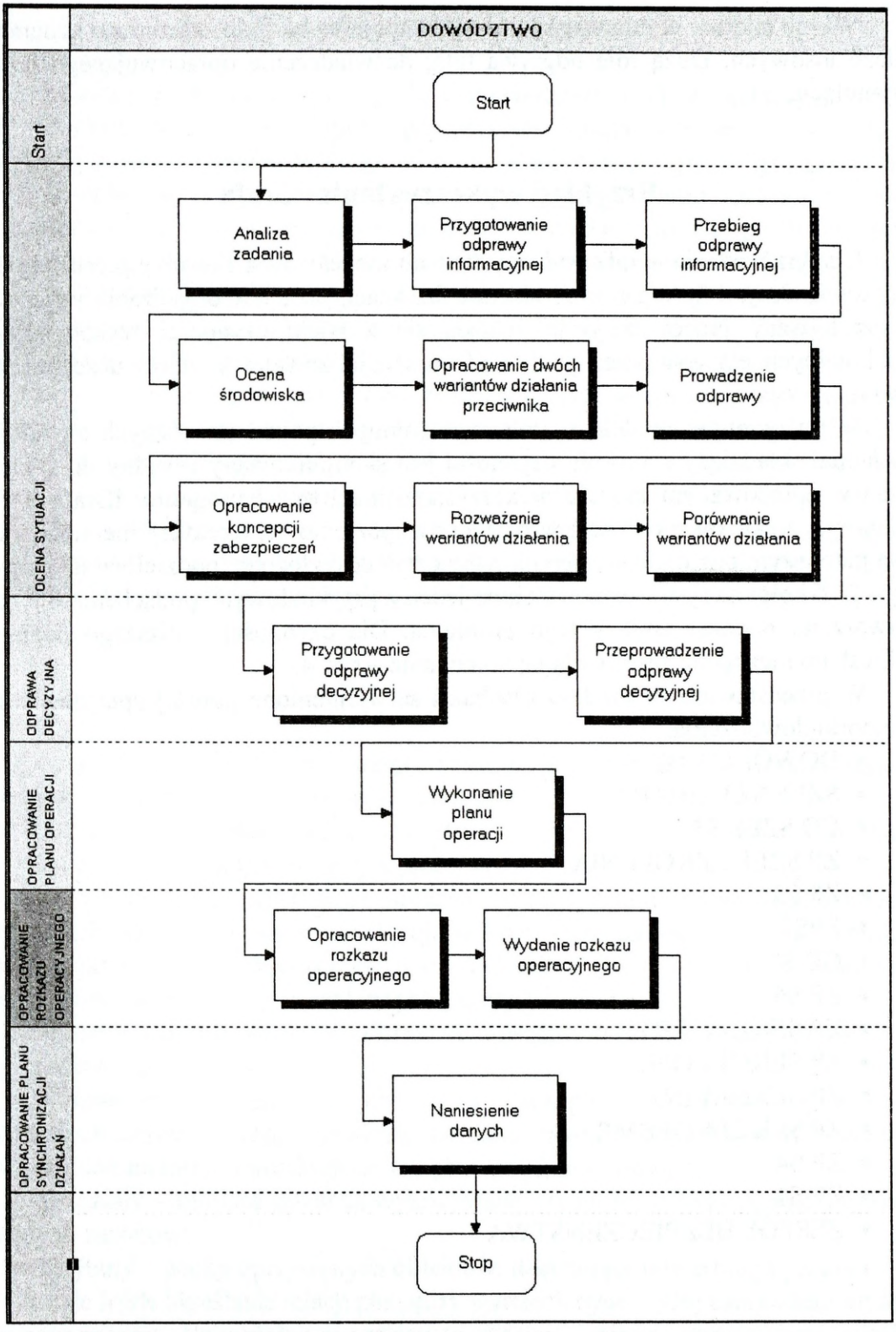
Przykład wykorzystania iGrafx

Oprogramowanie iGrafx wykorzystano do modelowania i analizy procesu podejmowania decyzji w organizacji zhierarchizowanej, jaką jest organizacja wojskowa. Rozpatrywany proces decyzyjny składa się z wielu czynności wykonywanych w kolejnych etapach przez poszczególne specjalizowane komórki uczestniczące w tym procesie.

W utworzonym modelu zostało wyróżnionych ponad sto różnych czynności. Schemat składający się z tylu czynności jest skomplikowany i trudny do analizy, stąd w opracowanym modelu wykorzystano możliwości programu iGrafx FlowCharter i zrealizowano model w postaci dwupoziomowej struktury hierarchicznej. Na pierwszym poziomie występują tylko czynności złożone, podzielone na etapy – rys. 2. Z kolei na rys. 3 przedstawiono jeden z przykładowych podschematów, jaki utworzono podczas analizy tego problemu. Dla czynności z niższego poziomu określono niezbędne zasoby dla jej wykonania – rys. 4.

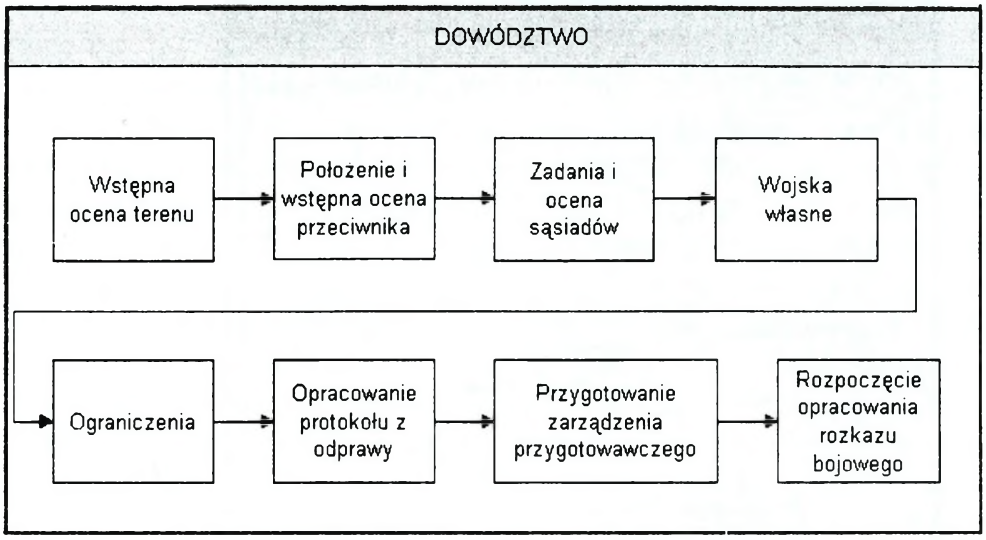
W przedstawionym modelu zasobami są wymienione poniżej specjalizowane komórki dowodzenia:

- DOWÓDCA BZ
- SZEF SZTABU BZ
- CD SZEF S3
- ZP SZEF SZKOLENIA
- ZP S3
- ZPS2
- CD S3
- ZP S6
- ZP SEKCJA ARTY
- ZP SEKCJA OPL
- ZP SEKCJA INŻ
- ZP SEKCJA OPBMR
- ZP S4
- ZP S1
- ZESPÓŁ BEZPIECZEŃSTWA



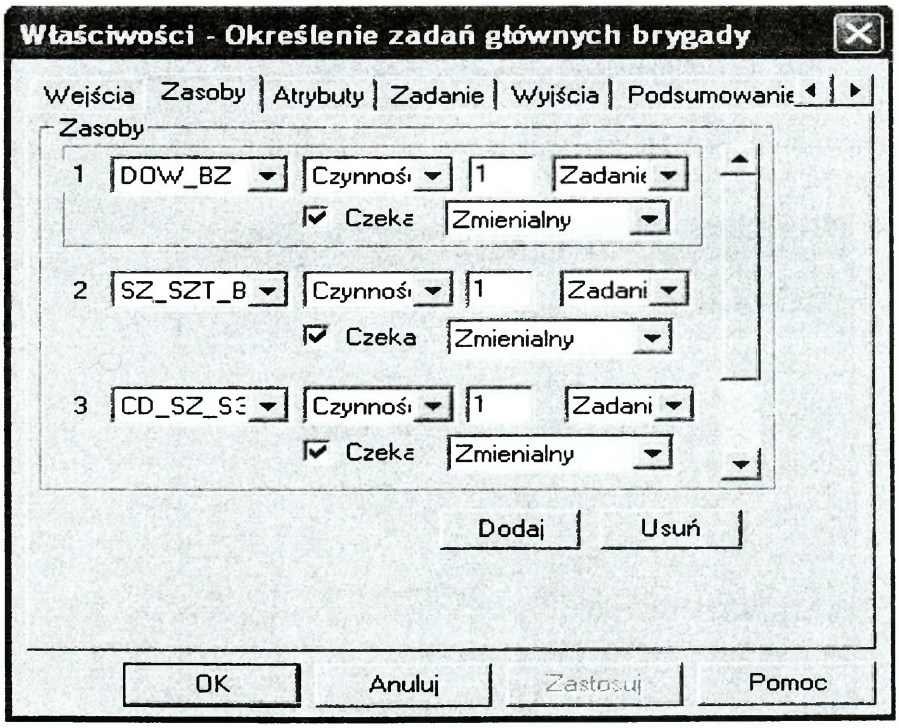
Źródło: B. Mażbic-Kulma, A. Kałuszko, K. Krakowski, H. Spustek, M. Strzoda, A. Ziółkowski, *Komputerowe wspomaganie podejmowania decyzji w procesie dowodzenia*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2007, s. 72.

Rys. 2. Ogólny schemat procesu decyzyjnego



Źródło B. Mażbic-Kulma, A. Kałuszko, K. Krakowski, H. Spustek, M. Strzoda, A. Ziółkowski, wyd. cyt., s. 73.

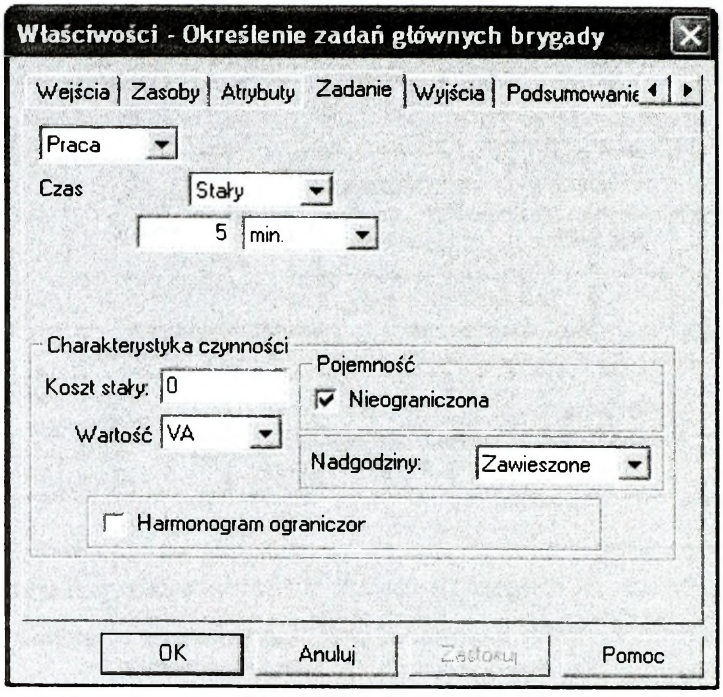
Rys. 3. Schemat szczegółowy czynności przebieg odprawy informacyjnej



Opracowanie własne.

Rys. 4. Przykład definiowanie zasobów dla czynności

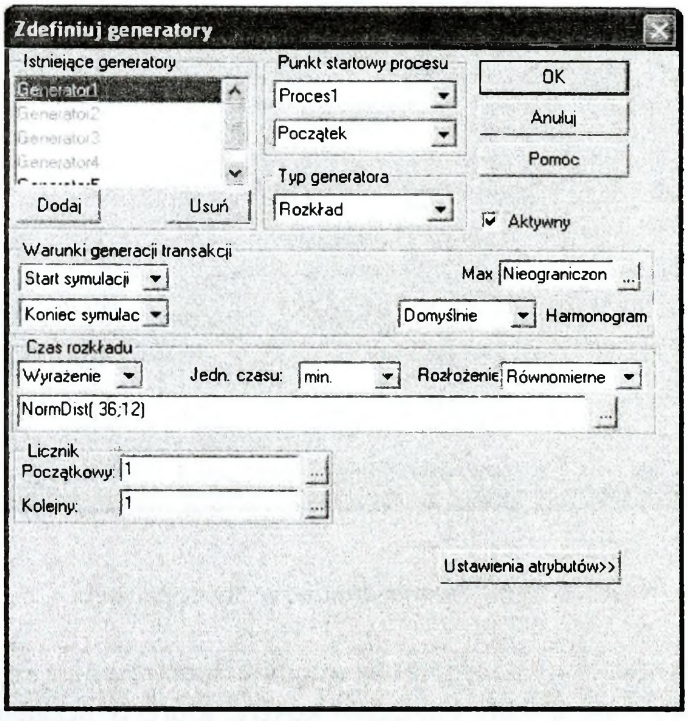
Dla wszystkich czynności z niższego poziomu określono również średnie czasy realizacji – rys. 5. Pominięte zostały natomiast koszty, które w przypadku rozpatrywanego procesu decyzyjnego są nieistotne.



Opracowanie własne.

Rys. 5. Definiowanie czasu trwania oraz kosztów czynności

W omawianym przykładzie zastosowano generator liczb losowych o rozkładzie normalnym N(36; 12) – rys. 6.

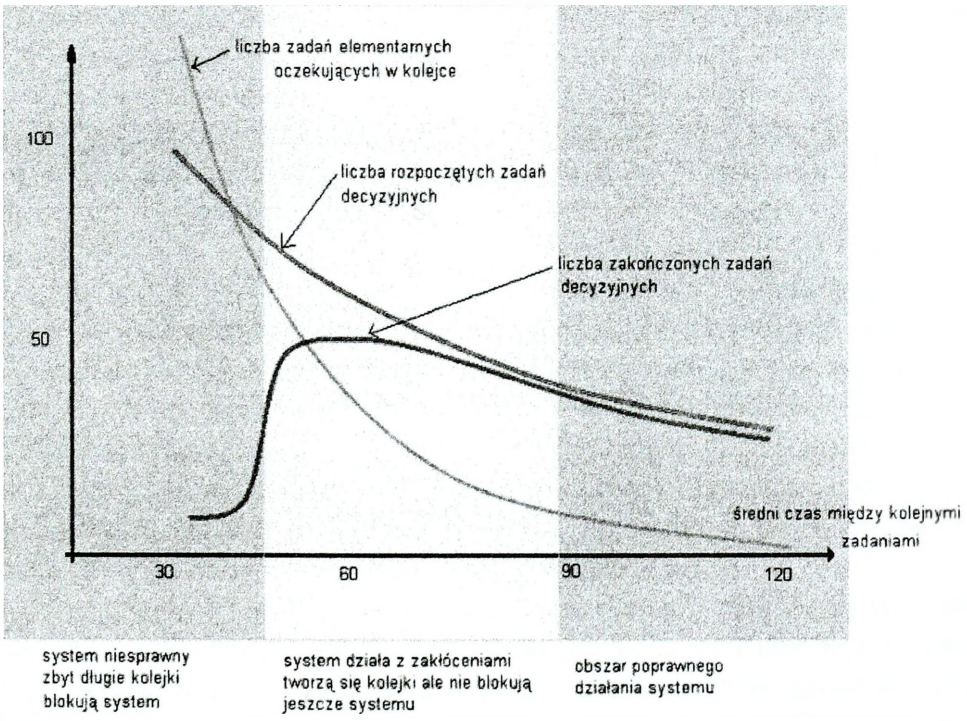


Opracowanie własne.

Rys. 6. Sposób wyboru i definiowania parametrów rozkładu liczb pseudolosowych

Wynik symulacji

W najprostszym symulowanym przypadku przyjęto stałe czasy wykonania oraz jedną transakcję odpowiadającą podjęciu jednej decyzji. Na podstawie tak określonego modelu nie można oceniać wielkości kolejek (nie będą się tworzyły), ale można ocenić średni czas całego procesu oraz średnie obciążenie zasobów. Uzyskano listę zadań i średnie czasy wykonania czynności (w minutach). Na podstawie tych wyników określono wartość średnią czasu wykonania wszystkich czynności. W celu zbadania, które zasoby są najbardziej obciążone w modelowanym procesie decyzyjnym oraz jak zachowa się system decyzyjny przy dużej liczbie podejmowanych decyzji, wprowadzono przypadkowe generowanie nowych zdarzeń, zgodnie z rozkładem równomiernym, zwiększając stopniowo ilość transakcji pojawiających się w symulowanym okresie czasu. Dla wszystkich czynności przyjęto przypadkowy czas trwania czynności o rozkładzie normalnym, w którym wartość średnia była równa wartości użytych w pierwszym modelu a odchylenie standardowe stanowiło około 20% wartości średniej (rys. 6). Wraz ze wzrostem ilości zadań, pojawiło się zjawisko tworzenia kolejek spowodowane niedostępnością zasobów – rys. 7.



Źródło B. Mażbic-Kulma, A. Kałuszko, K. Krakowski, H. Spustek, M. Strzoda, A. Ziółkowski, wyd. cyt., s. 76.

Rys. 7. Przypadek dużego obciążenia zadań w procesie decyzyjnym

Bibliografia

Lasek M., Otmianowski B., Pęczkowski M., *Modelowanie, analiza oraz zarządzanie procesami biznesowymi na potrzeby metodologii Six Sigma z wykorzystaniem narzędzi informatycznych: iGrafx FlowCharter, iGrafx process, iGrafx Process for Sigma, iGrafx process Central*, Wyd. WIT, Warszawa 2005.

Mażbic-Kulma B., Kałuszko A., Krakowski K., Spustek H., Strzoda M., Ziółkowski A., *Komputerowe wspomaganie podejmowania decyzji w procesie dowodzenia*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2007.

Spustek H., Krakowski K., *Modele symulacyjne w zastosowaniach wojskowych*, cz. I, „Zeszyty Naukowe AON" nr 2(55), cz. II zeszyt nr 3(56), cz. III zeszyt nr 4(57), Warszawa 2004.

Spustek H., Krakowski K., *Wykorzystanie środowiska iGrafx do analizy procesu dowodzenia*, Studia i materiały PSZW, Bydgoszcz 2006.

Spustek H., *Model przewagi i jego implementacja komputerowa*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.

Wieczorkowski R., Zieliński R., *Komputerowe Generatory Liczb Losowych*, WNT, Warszawa 1997.

Wit R., *Metody Monte Carlo*, wykłady, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.

iGrafx Process 2003 User's Guide, Corel Inc., 2002.

ppłk dr inż. Piotr MALINOWSKI
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

„Każdej organizacji – w biznesie czy służbie publicznej – trzeba w czasach burzliwych kontroli nad gospodarowaniem swoimi środkami"[1].

P.F. Drucker

NIEMATERIALNE ZASOBY ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

W nowoczesnych organizacjach już pod koniec ubiegłego wieku dostrzeżono istnienie aktywów, które nie mają charakteru wartości materialnych, a jednak znacząco decydują o pozycji i konkurencyjności firm oraz przedsiębiorstw. W wielu przypadkach starano się świadomie je zidentyfikować i zastosować jako formę ukrytej przewagi. Identyfikacja tego typu zasobów wpłynęła również na zmianę sposobów prowadzenia interesów, postępowania z personelem, dbania o jakość i reklamę produktów i usług, a także zwiększenie starań o reputację i własną markę.

Potrzebę doskonalenia metod zarządzania, związanych z ewolucją postrzegania miejsca i roli organizacji w społeczeństwie, dostrzega się coraz szerzej nie tylko w biznesie. Obecnie, w otoczeniu charakteryzującym się nagłymi i nieprzewidywalnymi zmianami, jest to wyzwanie, przed którym stają organizacje publiczne opierające swoją działalność głównie na świadczeniu różnorodnych usług. Istotny wpływ na charakter tych usług ma specyfika przedmiotów transakcji organizacji publicznych, jakimi są dobra publiczne[2], które ze względu na cechy fizyczne mogą służyć określonej zbiorowości lub całemu społeczeństwu[3]. Na przeobrażenia zachodzące w tego typu organizacjach wpływ ma także coraz szersze stosowanie w działalności partnerskich stosunków z klientami, co skutkuje odejściem od typowo urzędniczego i biurokratycznego sposobu realizowania usług.

Dogłębne zrozumienie specyfiki i różnorodności przeobrażeń organizacji publicznych nie jest możliwe bez zauważenia dychotomicznego podziału w obszarze dóbr stanowiących podstawę ich egzystencji. Ogólnie dobra te można podzielić na dobra publiczne klasyczne, nazywane za S. Owsiakiem dobrami sensu stricte i dobra spo-

---

[1] P. F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych,* Nowoczesność Sp. z o.o., Warszawa 1995, s. 47.

[2] Do dóbr tych zaliczają się: powietrze, rzeki, jeziora, sieć dróg, przyroda, zabytki kultury, bezpieczeństwo wewnętrzne lub zewnętrzne – por. M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001, s. 19.

[3] Por. S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 21.

łeczne, określane dobrami sensu largo[4]. Tak przyjmowana kategoryzacja dóbr jest podstawą podziału organizacji publicznych, w których do pierwszej grupy, oferującej klasyczne dobra publiczne, zaliczają się: instytucje wojskowe, policyjne, administracji państwowej i samorządowej, ochrony przyrody, krajobrazu itp. Natomiast do drugiej oferującej dobra sensu largo: szkoły, instytucje służby zdrowia, instytucje sportowe, biblioteki, muzea, teatry itp.

Organizacje publiczne mimo posiadania wyposażenia materialnego – np. biur i innych pomieszczeń, sprzętu technicznego i informatycznego, środków transportu itp. – nie dysponują tak znacznymi zasobami jak wytwórcy. Często także ich kapitał, w porównaniu z innymi organizacjami lub firmami, jest znacznie mniejszy. Sukces tych organizacji w większym stopniu zależy od pracy i zaangażowania dobrze wyszkolonego personelu, składającego się z wysokiej klasy profesjonalistów. Dlatego znacząca cześć aktywów organizacji publicznych związana jest z wartościami, które nie są zasobami materialnymi. Wartości te nabierają przy tym dla organizacji publicznych również strategicznego znaczenia, co musi być coraz szerzej uwzględniane w dalszej ich działalności.

Choć w organizacjach publicznych, często ze względu na ograniczony budżet, ogranicza się inwestowanie w wartości niematerialne, zauważalna jest tendencja, wynikająca może po części z większej świadomości personelu, dążenia do ich coraz szerszego i świadomego rozwijania. Tendencja ta w tego typu organizacjach powinna zostać właściwie spożytkowana i przekształcona w realne aktywa, które będą wyróżnikiem zapewniającym odpowiednią pozycję oraz dynamikę działalności. Tym bardziej, że w koncepcjach funkcjonowania organizacji publicznych, pomimo zauważania ich specyfiki, coraz częściej pojawiają się rozwiązania zachęcające do postrzegania osób i organizacji, z którymi wchodzą w kontakt i prowadzą transakcje, jako swoistych klientów czy konsumentów, których potrzeby należy znać i zaspokajać.

Traktowanie jednostki, jako konsumenta oferowanych przez organizacje publiczne usług, mogącego dokonać wyboru usługodawcy, jest obecnie szczególnie odczuwalne w opiece zdrowotnej i szkolnictwie wyższym. Jeszcze szersze zastosowanie w praktyce tej idei może znacząco wpłynąć na poprawę efektywności wykorzystania zasobów i etykę działania tych organizacji[5]. Jednak dla większości z tych organizacji zachowania konkurencyjne na rynku są nową orientacją w zarządzaniu, ponieważ wcześniej przeważała wśród nich strategia przetrwania, a nie proaktywnego kreowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej[6].

Propozycja uwzględniania spektrum oczekiwań specyficznej grupy klientów, którymi w przypadku organizacji, takich jak wojsko czy Policja jest jednostka i całe spo-

---

[4] Por. M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, wyd. cyt., s. 19.

[5] W dyskursie nad tymi problemami nie należy przy tym pomijać także opinii, które potępiają ideę konsumenckiej proaktywności organizacji publicznych, jako sprzecznej z wartościami i ideałami działalności publicznej – por. J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, http://www.supernat.pl/artykuly/html.

[6] Por. M. Bednarczyk, wyd. cyt., s. 7.

łeczeństwo, zaczyna kreować nowe założenia ich funkcjonowania. Organizacje publiczne mają w nich czynić jak najlepszy pożytek z swojego personelu i budżetu. Skutkuje to odczuwaniem coraz większego nacisku na zmniejszanie kosztów działania i zwiększanie jej jakości. Wymusza to akceptowanie postępowania zgodnego z regułą osiągnięcia więcej mniejszym nakładem środków, a jako jedno z antidotum umożliwiających realizację takiego założenia postrzegane jest pełniejsze i świadome wykorzystanie swoich aktywów niematerialnych.

W rodzimej literaturze przedmiotu zasoby organizacji inne niż materialne określane są jako wartości niewymierne, aktywa intelektualne, aktywa niematerialne lub wartości niematerialne[7]. Aby wyjaśnić tą różnorodność definicyjną celowe wydaje się syntetyczne przeanalizowanie znaczenia poszczególnych pojęć.

Wartości niematerialne w rozumieniu rachunkowości finansowej są traktowane jako możliwe do zidentyfikowania niepieniężne składniki zasobów trwałych, nie mające postaci fizycznej, które są w posiadaniu organizacji w celu ich wykorzystania w działalności operacyjnej[8]. Jednak w tym znaczeniu są nimi tylko takie składniki aktywów trwałych, co do których możliwe jest zdefiniowanie praw własności. W obrębie zbioru tych składników mieszczą się: prawa autorskie, prawa do licencji, patenty, znaki towarowe, wzory zdobnicze, nazwy handlowe, sekrety handlowe, które pomimo braku postaci fizycznej oraz finansowej stanowią istotny element funkcjonowania organizacji[9]. Tak wąska interpretacja nie uwzględnia istnienia grupy zasobów, które w tym wąskim znaczeniu się nie mieszczą, a wywodzą się z szeroko rozumianej kultury wewnętrznej oraz umiejętności pracowników i organizacji jako całości[10]. W tym szerszym znaczeniu całość zbioru określana jest mianem aktywów niematerialnych, utożsamianych przez niektórych autorów z kapitałem intelektualnym organizacji[11].

Ostatecznie w różnorodności podejścia do przedmiotowej problematyki trafna wydaje się interpretacja autorstwa zespołu kierowanego przez K. Perechudę[12], w której szczegółowo rozróżniono znaczenia i zależność pomiędzy dwoma odrębnymi podmiotami. Pierwszym z nich są niematerialne zasoby organizacji traktowane jako trudne w powielaniu i naśladowaniu niewyczerpywalne, elastyczne i dynamiczne elementy, które w dłuższym okresie inwestowania, jeśli są właściwie wykorzystywane, mogą zyskać na wartości. Drugim jest kapitał intelektualny stanowiący kategorię ekonomiczną, która powstaje z połączenia zdefiniowanych,

---

[7] Pierwotnie pojawiły się w literaturze angielskojęzycznej *jako intangible assets* – por. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny spojrzenie z pespektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 68.

[8] M. Gmytrasiewicz, A. Kamińska, *Rachunkowość finansowa*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 139.

[9] Por. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 681.

[10] Por. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, pr. zbiorowa pod red. P. Wachowiaka, Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 31.

[11] Por. *Leksykon zarządzania*, wyd. cyt., s. 681.

[12] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. nauk. K. Perechuda, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.

oszacowanych i właściwie spożytkowanych, w celu kreowania źródeł przewagi konkurencyjnej, niematerialnych zasobów organizacji[13].

Konsekwentne zastosowanie takiej interpretacji oznacza, że organizacji potrzebna jest najpierw świadomość istnienia i zdefiniowania zasobów niematerialnych. Kolejnym krokiem jest wybór i skalkulowanie, które z nich mogą stać się narzędziami budującymi pozycję i konkurencyjność. A ostatnim etapem jest stworzenie spójnej polityki budowania i rozwoju wybranego zestawu zasobów niematerialnych, które mają stanowić kapitał intelektualny organizacji zwiększający jej przewagę konkurencyjną.

Docenianie przez organizacje publiczne znaczenia zasobów niematerialnych owocuje zwykle poszukiwaniem optymalnego dla danej organizacji ich zestawu. Poszukiwania tych zasobów powinny dotyczyć obszarów, które związane są z umiejętnościami i wiedzą ludzi w nich pracujących, różnorodnymi opiniami o instytucji i relacjami, jakie wypracowuje z otoczeniem. Uwzględniać należy także specyfikę i otoczenie każdej organizacji publicznej, bo nawet zaliczenie jej do jednej z przedstawianych wcześniej grup nie gwarantuje możliwości jej unifikacji z innymi podobnymi organizacjami. Bardzo przydatne podczas optymalizacji zestawu zasobów niematerialnych mogą być wyniki długoletnich badań, które prowadzone były pod egidą Center for Bussiness Innovation firmy Cap Gemini Ernest & Young od połowy lat siedemdziesiątych[14]. Ich konsekwencją było wiele interesujących wniosków dotyczących znaczenia tych zasobów dla różnych aspektów funkcjonowania organizacji oraz identyfikacja, zobrazowanego poniżej, zestawu kilkunastu podstawowych zasobów niematerialnych[15].

Zasoby te można rozpatrywać podobnie jak kapitał intelektualny w koncepcji platform wartości (value platform)[16] w obszarach – ludzkim (związanym z postawami, umiejętnościami i działaniami personelu), relacyjnym (określającym powiązania i opinie klientów oraz innych składników otoczenia), a także organizacyjnym (obejmującym zdolności organizacji do tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, technologii, metod zarządzania, procedur i standardów).

Specyfika organizacji publicznych sprawia, że z przedstawionego zestawienia najważniejszych wydaje się kilka, scharakteryzowanych poniżej elementów. Pozostałe, jako składniki interaktywnego zestawu, nie mogą zostać jednak definitywnie odrzucone, ponieważ w konkretnej sytuacji mogą być także czynnikami sprawczymi przewagi konkurencyjnej tego typu organizacji.

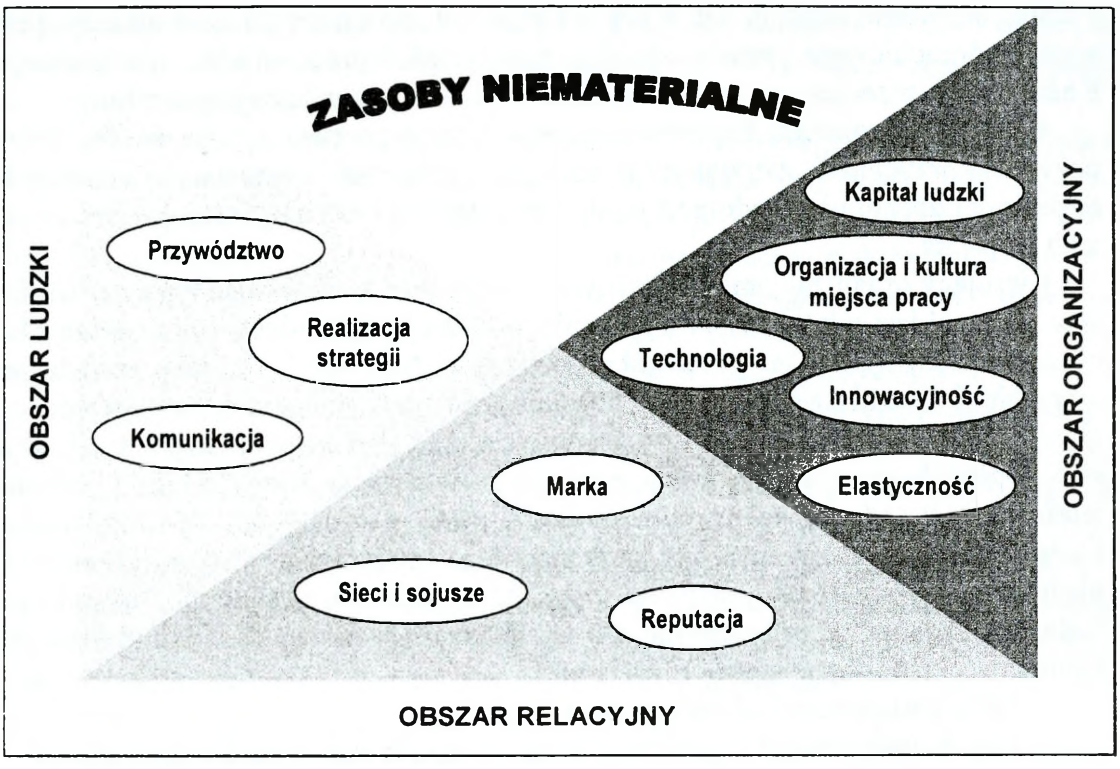
---

[13] Por. tamże, s. 215 i n.

[14] J. Law, P. Cohen Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 42.

[15] Autorzy badań stwierdzają jednak, że możliwe jest pojawienie się jeszcze innych zasobów, które w przyszłości mogą nabrać większego znaczenia. Obecnie jest to jednak ich zdaniem optymalny zestaw, który powstał po dziesięciu latach dogłębnych badań w różnych dziedzinach gospodarki – por. J. Law, P. Cohen Kalafut, wyd. cyt., s. 20.

[16] Autorem tej koncepcji H. Saint-Onge wraz z C. Armstrongiem, G. Petrashem i L. Edvinssonem – por. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 86.



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Law, P. Cohen Kalafut, *Niematerialna wartość firmy...* , wyd. cyt.

Rys. 1. Podstawowe zasoby niematerialne organizacji

Kapitał ludzki, od momentu kiedy na początku lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, został użyty jako nowe pojęcie przez amerykańskiego noblistę T.W. Schultza na łamach „American Economic Review" budzi w teorii zarządzania wiele kontrowersji. Traktowany jest obecnie w wielu organizacjach, co jest wielokrotnie podkreślane, jako najważniejszy ze zbioru zasobów niematerialnych[17], który jednocześnie w znaczący sposób przyczynia się do generowania większości pozostałych z nich. Kapitał ludzki organizacji definiowany jest jako swoisty zestaw cech, stanowiących połączenie inteligencji, umiejętności i fachowości odzwierciedlających czynnik ludzki i decydujących o odrębności (wyjątkowości) organizacji[18]. Na kapitał ludzki składają się wiedza personelu, jego umiejętności i zdolności. Zasób ten nie tylko generuje zmiany, kreatywnie oddziałuje na kulturę i reputację organizacji oraz decyduje o innowacyjności, ale pozytywnie motywowany jest czynnikiem sprawczym istnienia i jej konkurencyjności. Charakterystyczne dla wszelkiego typu organizacji, w tym także usługowych, a takimi są organizacje publiczne, jest, że o sposobie i efektach funkcjonowania decydują zatrudnieni w nich ludzie. Wyniki działania specjalistycznych jednostek służb mundurowych zależą od umiejętności pilotów, operatorów różnorodnych urządzeń, funkcjonariuszy lub żołnierzy,

[17] Choć jednocześnie przewrotnie, na co wskazują prowadzone badania, około 1/3 pracowników nie odczuwa pozytywnych skutków tego zjawiska – por. J. Law, P. Cohen Kalafut, wyd. cyt., s. 138.

[18] Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 323.

a funkcjonowanie szpitali, szkół czy urzędów od zatrudnionych tam lekarzy, personelu pomocniczego, urzędników lub nauczycieli i pracowników administracji. Każdy z nich przecież jest małym trybikiem wielkiej organizacyjnej machiny.

W procesie rozwoju kapitału ludzkiego istotne znaczenie mają środki, które pozwalają przyciągać, zatrzymywać, rozwijać i utrzymać w organizacji odpowiedni personel dysponujący zdolnościami, zachowaniem i energią składającymi się na jego wielkość.

Kierujący organizacjami publicznymi muszą mieć świadomość tego, że to właśnie personel jest właścicielem tego kapitału i dlatego w drodze wyboru może zdecydować kiedy i gdzie ten potencjał zostanie spożytkowany[19]. Oni jako zarządzający powinni natomiast podejmować działania zmierzające do zachęcenia personelu, aby w drodze korzystnej wymiany wartości, a nie jednostronnej eksploatacji, użył swój kapitał do rozwoju organizacji. Strategia inwestowania w kapitał ludzki powinna wiązać się z zatrudnianiem w organizacji osób posiadających cenioną wiedzę i umiejętności oraz, stanowiącym gwarancję jego zatrzymania, ciągłym inwestowaniem w dalszy ich rozwój w pożądanym dla organizacji kierunku[20]. Prowadzone badania wskazują, że w organizacjach publicznych, chcących świadomie rozwijać kapitał ludzki, powinno zostać rozważone[21]:

– Jakie umiejętności posiada personel?

– Jakich umiejętności organizacja będzie potrzebowała teraz i w przyszłości?

– W jaki sposób zamierza się przyciągnąć, rozwijać i utrzymywać osoby posiadające pożądane umiejętności?

– Jak kształtować kulturę i otoczenie sprzyjające, indywidualnemu i w ramach organizacji, uczeniu się oraz doskonaleniu organizacji i jej personelu?

– Jakie podjąć działania, aby ukryta i jawna wiedza znajdująca się w organizacji była pozyskiwana i efektywnie wykorzystywana?

Istotne jest, co dowodzą prowadzone badania[22], że nawet w dobie recesji, dbałość o kapitał ludzki powinna być jednym ze strategicznych działań każdej organizacji, bowiem tylko wysoki jego poziom może być podstawą do szybkiej odbudowy przewagi konkurencyjnej. Potwierdzeniem słuszności takiego podejścia do kapitału ludzkiego, jako zasadniczego zasobu niematerialnego, mogą być słowa P.F. Druckera: *organizacja niezdolna do utrwalania swojego bytu – pada. Dlatego organizacja musi dzisiaj myśleć o ludziach, którzy mogą ją poprowadzić jutro*[23].

Przywództwo, jest zasobem niematerialnym, którego pożądany poziom kształtuje inne zasoby niematerialne. Właściwe przywództwo w organizacji publicznej wpływa na kulturę organizacyjną, reputację i stwarza klimat sprzyjający innowa-

---

[19] Jest to jednocześnie zmiana filozofii ZZL, która przez długi okres traktowała personel jako aktywa i nie zakładała, że aktywa te, coraz bardziej świadome swej wartości, nie stanowią jej własnością, a utracone są czasami trudne do odbudowania.

[20] W takich działaniach rozwojowi personelu powinno zawsze towarzyszyć urzeczywistnianie nabytej wiedzy i umiejętności przynoszące wymierne korzyści organizacji – por. tamże, s. 326.

[21] Tamże, s. 330.

[22] Por. J. Law, P. Cohen Kalafut, wyd. cyt., s. 148.

[23] P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2004, s. 86.

cyjności. Jest również środkiem oddziaływania umożliwiającym osobom stojącym na czele organizacji pozyskiwać i odpowiednio dla dobra organizacji korzystać z kapitału ludzkiego.

Przywództwo należy postrzegać w wielu perspektywach odnoszących się nie tylko do osób samych liderów. Oczywiście najsilniej identyfikuje się je z kombinacją specyficznych cech charakteru i uzdolnień, które powinny posiadać osoby sprawujące władzę. Z tym związane jest przedstawianie przywództwa w aspekcie pożądanych kompetencji i umiejętności lidera. Jednocześnie jest ono postrzegane jako siła sprawcza relacji interpersonalnych między liderem i jego zwolennikami. Traktowane jest również w kategorii interakcji i efektów oddziaływania w dążeniu do realizacji celów organizacyjnych i oczekiwań grupowych, czasami utożsamianych z budowaniem wizji. Z perspektywy psychologicznej jest traktowane w kategorii wpływu społecznego i umiejętności perswazji cechujących lidera. Interesujące jest także ujęcie, w którym przywództwo w zmieniającym się nieustannie otoczeniu jest umiejętnością umożliwiającą mobilizowanie personelu do nieustannego uczenia się i adaptowania do zmian. Złożoność znaczeniowa przywództwa sprawia, że traktowane jest także jako proces transakcji, w którym istotne jest zaistnienie, w kontekście grupowym, wielostronnego oddziaływania zmierzającego do osiągnięcia celów organizacji[24]. W procesie tym uczestnikami są zarówno liderzy, jak i ich zwolennicy.

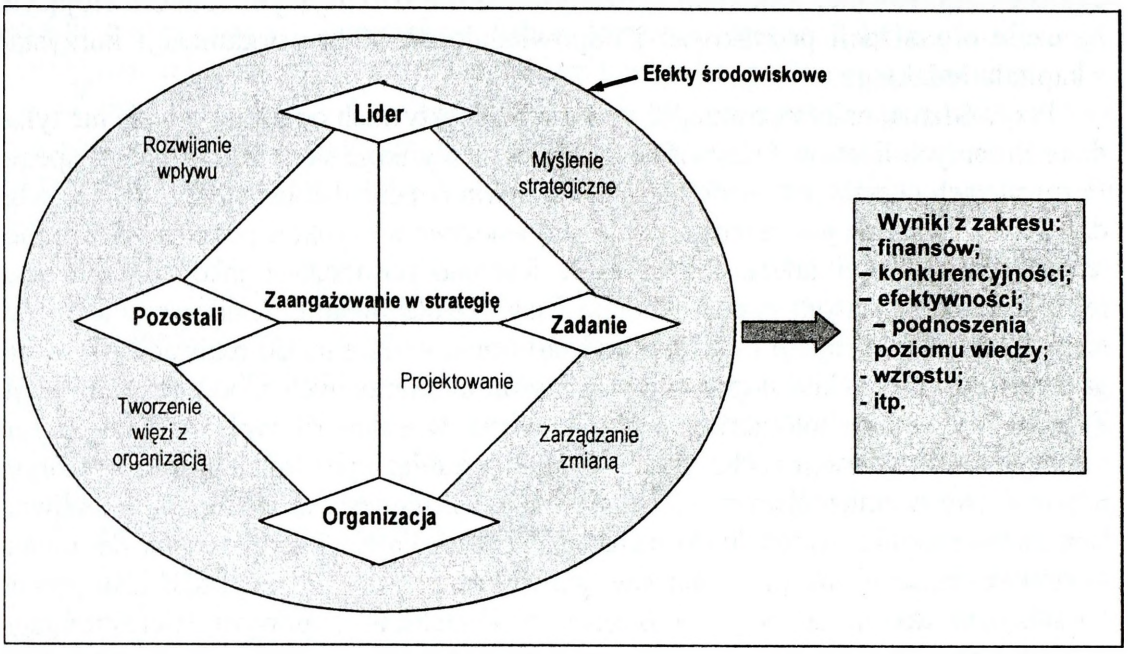
Przedstawione znaczenia przywództwa wskazują, że jako zasób niematerialny kompleksowo wpływa na działalność organizacji, a tym samym jest czynnikiem sprawczym jej przewagi konkurencyjnej. Takie podejście do przywództwa odzwierciedlone zostało w modelu przywództwa, zaprezentowanym poniżej, który opisał J.G. Clawson i zobrazował przedstawiając je w sieci powiązań pomiędzy przywódcą, zadaniem, organizacją i osobami zainteresowanymi (zwolennikami)[25].

Znaczenie przywództwa dla organizacji publicznych jest nie mniejsze niż dla innych organizacji. Jest ono tym bardziej cenne w dobie nieoczekiwanych zmian otoczenia, które czasami prowadzą do różnorodnych kryzysów, nie omijających również organizacji tego typu. Właściwy poziom przywództwa spełnia wtedy rodzaj swoistego zaworu bezpieczeństwa, sprawiającego, że mimo trudności personel organizacji właściwie odbiera różnorodne, nawet kontrowersyjne decyzje i często współuczestniczy w zapobieganiu trudnościom. Jednak liderzy organizacji publicznych, których władza ma często charakter autokratycznej pozycji zawodowej muszą przywództwo utożsamiać z władzą personalną opartą na autorytecie różnym od formalnego. Powinni także wykształcać zdrowe relacje organizacyjne i mechanizmy kształtowania nowych przywódców, którzy dalej będą właściwie rozwijać ten zasób niematerialny. Niezbędne jest przy tym docenienie nieustannego indywidualnego i grupowego uczenia się, rozwijania pożądanych relacji wśród personelu oraz stworzenie komunikacji zapewniającej niezakłócony dwukierunkowy przekaz informacji od najniższych do najwyższego szczebla.

---

[24] Por. R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wyd. TNOiK, Toruń 2008, s. 30.

[25] Por. J. G. Clawson, *Level three leadership: getting below the surface*, New Jersey 2006, s. 36–41 za K. Karaszewski, wyd. cyt., s. 42 i n.



Źródło: opracowanie na podstawie R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku*, wyd. cyt.

Rys. 2. Powiązania przywództwa jako zasobu niematerialnego organizacji

W dobie ograniczonych możliwości pełnego kontrolowania przepływu informacji bardzo cennym zasobem niematerialnym organizacji jest właściwa komunikacja. O wpływie, jaki ona wywiera przekonuje się coraz więcej organizacji publicznych, które do tej pory bagatelizowały ten problem[26]. Ponieważ natura ludzka sprawia, że prawie 70% czasu poświęcamy na różnorodne formy komunikacji[27], stąd również jej istotne znaczenie także w funkcjonowaniu organizacji. Komunikacja staje się jednak użytecznym zasobem, kiedy będzie się wiązała z poprawnym rozumieniem i przekazywaniem znaczeń w procesie interakcji wewnątrz organizacji i w kontaktach z otoczeniem. Jej właściwe wykorzystanie ma służyć realizacji czterech funkcji[28] związanych z kontrolą, motywacją, wyrażaniem emocji i zaspokajaniem potrzeb społecznych personelu oraz dostarczaniem informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Dobra komunikacja zapewniana przez rzetelną i wiarygodną informację staje się obecnie dla organizacji szansą budowania zaufania klientów oraz personelu i zyskiwania pozytywnych opinii. Opinie te wpływając na reputację i wizerunek mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Prawidłowa komunikacja wewnątrz organizacji decyduje także o właściwym dysponowaniu kapitału ludzkiego, jaki jest w posiadaniu jej personelu. Ważnym aspektem po-

[26] Wiele przykładów z obszarów służb mundurowych, działalności szpitali i innych organizacji publicznych dostarcza prasa codzienna – inne można znaleźć w różnorodnych internetowych serwisach informacyjnych i specjalistycznych stronach dyskusyjnych.

[27] S.P. Robbins, *Zasady zachowania się w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001, 128.

[28] W.G. Scott, T.R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood 1976 za S.P. Robbins, wyd. cyt., s. 129.

prawnej komunikacji jest także jawność i otwartość, ponieważ takie działania przynoszą więcej korzyści niż stosowanie polityki poufności.

Kolejnym, obecnie odbudowującym swoją pozycję, zasobem niematerialnym jest reputacja, która decyduje o subiektywnym odbiorze organizacji przez jej personel oraz otoczenie. W powszechnym znaczeniu jest ona utożsamiana z ogólną opinią, rozgłosem lub sławą[29]. Reputacja obejmuje całość działań organizacji nie tylko dotyczących świadczenia usług, ale także relacji z klientami pracownikami, dostawcami, mediami, agendami rządowymi i społecznością lokalną.

Dobra reputacja organizacji sprawia, że wśród potencjalnych kandydatów do objęcia wolnych stanowisk istnieje przekonanie o potrzebie prezentowania wyższego poziomu kwalifikacji i motywacji, co wiąże się z pozyskiwaniem lepszych pracowników. A praca w organizacji o dobrej reputacji wpływa na zwiększenie lojalności i produktywności personelu.

Opinia, jaka tworzy reputację jest wynikiem oceny działań organizacji dokonanej przez kilka grup potencjalnych jej interesariuszy, do których należą:

– klienci, konsumenci (oceniający poprzez pryzmat prowadzonych usług, promocji, reklamy, udzielanych gwarancji, sposobu obsługi itd.);

– pracownicy (oceniający głównie warunki pracy i stabilność zatrudnienia);

– media (oceniające organizację w aspekcie społecznego interesu i działań kierownictwa organizacji);

– różnorodni dostawcy (oczekują rzetelności we współpracy oraz możliwości wspólnego rozwoju biznesu);

– administracja publiczna (postrzegająca organizację jako podmiot tworzący miejsca pracy i płacący podatki);

– społeczność lokalna (oceniająca różnorodne działania prospołeczne i środowiskowe).

W dobie rozwoju technik komunikowania się i wymiany informacji znaczenie reputacji i jej utrwalania rośnie, co bardzo obrazowo wyraził jeden ze znanych biznesmenów Warren Buffett twierdząc, że na zbudowanie reputacji trzeba dwudziestu lat, a na jej zniszczenie pięciu minut[30]. Dostrzec to powinny różne organizacje publiczne, ponieważ już obecnie niektóre z nich borykają się z problemem rozpowszechniania różnorodnych opinii, których autorami są nie tylko klienci, ale także personel organizacji[31].

W organizacjach publicznych, jako kolejny zasób niematerialny, coraz większe znaczenie zdobywa innowacyjność. Postrzegana jest ona jako proces przekształca-

---

[29] *Mały słownik języka polskiego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1989, s. 694.

[30] Por. J. Law, P. Cohen Kalafut, wyd. cyt., s. 105.

[31] Przykładem może być powstanie Niezależnego Forum o Wojsku, które mimo pierwotnego bagatelizowania, w krótkim czasie stało się organem opiniotwórczym o sytuacji w jednej z największych polskich organizacji publicznych.

nia twórczego pomysłu w pożyteczny wyrób, usługę albo sposób działania[32]. Najważniejszymi rodzajami innowacji w organizacjach publicznych mogą być[33]:

- innowacje w sferze zarządzania,
- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe.

Innowacje w sferze zarządzania związane są z tworzeniem lepszych sposobów organizowania działalności badawczej, produkcyjnej i usługowej oraz zarządzania nią[34]. Ich celem jest usprawnianie pracy w organizacji oraz poprawiane szeroko pojętego stanu bezpieczeństwa. Innowacje produktowe dotyczą usług oferowanych przez organizacje publiczne. Natomiast innowacje procesowe wiążą się z zastosowaniem nowych metod produkcji lub realizacji usług oraz sposobów dystrybucji ich efektów.

Innowacje i nowe idee są obecnie najcenniejszą wartością w gospodarce opartej na wiedzy. Brak nowych rozwiązań oznacza dla każdej organizacji zepchnięcie na margines branży. Coraz większy oddźwięk zyskuje więc hasło: „Wprowadzaj innowacje albo giń", bo w dynamicznym otoczeniu jeśli organizacja ma skutecznie konkurować należy wymyślać nowe usługi oraz wprowadzać nowoczesną technologię[35]. Jednak dążenie do stosowania innowacyjności wymusza inne spojrzenie na kwestię realizacji przedsięwzięć w czasie, co najtrafniej określił P.F. Drucker: *Innowacje i zmiany stawiają kierownictwo organizacji (menadżerów) wobec wygórowanego popytu na czas. Bo wszystko, co można przemyśleć i zrobić w krótkim czasie, to przemyśleć, co się już wie i zrobić, co się zwykle robi*[36].

Istotnym elementem, który wpływa na innowacyjność jest kultura organizacyjna. Dzieje się tak dzięki zachęcaniu do eksperymentowania, nagradzania za sukcesy, jak i niepowodzenia, doceniania pomyłki jako elementu uczenia się organizacji. Kulturę organizacji publicznych, które zamierzają rozwijać innowacyjność powinno cechować[37]:

- tolerowanie niejednoznaczności – ponieważ konkretność i dążenie do obiektywności obniża chęć twórczego myślenia;
- pobłażanie niepraktycznemu podejściu do rozwiązywanych problemów, zbliżonemu do dziecięcego odbioru rzeczywistości, ponieważ wiele na pozór niepraktycznych rozwiązań jest podstawą innowacji;
- ograniczania instrumentów kontroli działania personelu, na rzecz wdrażania świadomości organizacyjnej;

---

[32] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 345.

[33] Por. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. P. Wachowiaka, Wyd, SGH, Warszawa 2005, s. 21–24.

[34] Por. A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001, s. 20.

[35] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, wyd. cyt., s. 344.

[36] P.F. Drucker, wyd. cyt., s. 58.

[37] Por. S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, wyd. cyt., s. 347.

– sprzyjanie podejmowaniu ryzyka podczas poszukiwania nowatorskich rozwiązań, nawet w sytuacji, gdy może doprowadzić to do niepowodzeń, ponieważ każde doświadczenie traktowane jest jako element uczenia się organizacji;

– tolerowanie różnorodności zadań i zachęcanie do twórczych konfliktów;

– preferowanie wyznaczania celów do osiągnięcia, które ma wyzwalać poszukiwanie różnorodnych rozwiązań;

– monitorowanie otoczenia i szybkie reagowanie na zachodzące w nim zmiany;

– inwestowanie w intensywne szkolenie i doskonalenie personelu;

– promowania samodzielności pracowników i dążenie do stabilności zatrudnienia.

Ponieważ w kształtowaniu kultury istotne znaczenie ma otoczenie organizacji, musi być ono stale monitorowane, aby jego negatywny wpływ nie spowodował, że kultura ze stymulatora przekształci się w barierę innowacyjności. Kulturę oprócz otoczenia tworzą także liderzy organizacji, krytyczne wydarzenia, które mogą być nośnikiem pozytywnych lub negatywnych zachowań oraz relacje między wszystkimi uczestnikami organizacji.

Organizacja i kultura miejsca pracy związana jest ściśle z właściwym poziomem komunikacji oraz atmosferą zaufania wpływającymi na wyzwalaniu wysokiego zaangażowania personelu organizacji. Jest zasobem niematerialnym ściśle związanym z kulturą organizacyjną. W każdej organizacji, także publicznej, powinna być oparta na integracji w trzech obszarach: relacji przełożony–pracownik, stosowania dobrych praktyk w systemie wynagradzania, rekrutacji i oceny personelu oraz upowszechniania zachowań etycznych. Jej przejawem jest również poziom partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji[38] oraz stosowanie przez organizację środków pobudzających innowacyjność, a także wspieranie, nie tylko poprzez system doskonalenia zawodowego, osób zwalnianych z pracy.

Właściwa organizacja i kultura miejsca pracy nie tylko tworzy pożądaną atmosferę, ale także stymulująco wpływa na samoistne przestrzeganie, jako wynik procesu socjalizacji nowych pracowników, wzorców postępowania, zastępujących formalne i udokumentowane reguły i przepisy.

Ostatnim z zasobów, których znaczenie powinny doceniać organizacje publiczne, szczególnie w dobie różnorodnych kryzysów, jest elastyczność organizacji. We współczesnych warunkach niepewność otoczenia wykazuje tendencję wzrostową, co oznacza, że w coraz większym stopniu organizacjom potrzebna jest zdolność do szybkiego reagowania na różnorodne bodźce zewnętrzne. W odpowiedzi na te wymagania organizacje muszą być coraz bardziej elastyczne, a ich uczestnicy coraz bardziej kreatywni[39]. Uelastycznienie organizacji ma na celu przede wszystkim umożliwienie minimalizowania negatywnych skutków, jakie może nieść ze sobą

---

[38] Uzewnętrzniany poziomem delegowania różnorodnych uprawnień związanych z zarządzaniem organizacją.

[39] Por. J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Wrocław–Poznań 2005, s. 49.

zmiana, a także antycypowanie potencjalnych zmian[40]. Elastyczność organizacji będzie się przejawiała w jej strukturze, podejściu do zasobów ludzkich, urzeczywistnianiu strategii, w zależności od potrzeb ujawniając ofensywną lub defensywną naturę. Przyjmując, że elastyczność charakteryzuje zależność pomiędzy bodźcem a reakcją organizacji na zmianę, za R. Krupskim[41] można wyróżnić cztery jej rodzaje:

– reaktywną (po impulsie natychmiast pojawia się odpowiedź);

– adaptacyjno-inercyjną (jeśli zaistnieje impuls to po pewnym czasie pojawia się odpowiedź);

– antycypacyjną (jeśli pojawi się impuls to natychmiast następuje przygotowana wcześniej odpowiedź);

– kreatywną (między impulsem a odpowiedzią nie ma zwłoki, jednak odpowiedź nie jest wprost reakcją na impuls).

Elastyczność organizacji jest więc reaktywną lub proaktywną zdolnością charakteryzowaną przez: zakres możliwych zmian, czas potrzebny, aby je dokonać oraz nakład, który jest niezbędny dla ich przeprowadzenia. Oczywiście elastyczna organizacja nie będzie zdolna funkcjonować bez skutecznego wykorzystania technologii, zapewniającej personelowi szybką wymianę informacji, wzajemne uczenie się oraz trafność decyzji.

Organizacje publiczne choć jeszcze nie kalkulują, jak to ma miejsce w biznesie, wartości marki, jednak coraz częściej inwestują w jej powstawanie i utrzymanie, świadome wartości tego zasobu niematerialnego[42]. Dobra marka, nawet jeśli nie jest kojarzona z produktami, może być gwarantem wysokiego poziomu usług oferowanych przez organizację wzmacniać poczucie przynależności do wyjątkowej grupy lub instytucji. Marka jest jednocześnie zasobem bardzo silnie związanym z reputacją organizacji.

Jako konkluzje przedstawionych rozważań można przyjąć, że pomimo ograniczeń, jakie stwarza niestabilne otoczenie, działania zmierzające do zagospodarowania obszaru zasobów niematerialnych powinny coraz częściej cechować funkcjonowanie organizacji publicznych. Jest to obecnie możliwe do osiągnięcia ponieważ między organizacjami komercyjnymi a publicznymi, pomimo istotnych różnic, uwidacznia się wiele cech wspólnych sprzyjających szerokiemu zastosowaniu nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania. Jako przykład może służyć szerokie wprowadzanie w organizacjach publicznych systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania jakością.

---

[40] W ujęciu czynnościowym zmianą będzie przedsiębiorczość, rzeczowym innowacja, a atrybutowym elastyczność

[41] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. i współautor R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

[42] Przykładami rodzimych marek organizacji publicznych mogą być Instytut – Pomnik Centrum Zdrowia Dziecka, Wojskowa Formacja Specjalna GROM oraz Wojskowa Akademia Techniczna czy Akademia Obrony Narodowej, natomiast zagranicznym może być marka korpusu piechoty morskiej US Army, brytyjskiego SAS-u, RAF-u czy Oxford lub Cambridge University.

Jednak pełniejsze wdrażanie w nich nowoczesnych metod zarządzania osiągnąć można po ostatecznym przełamaniu barier, które uważane są za największą bolączkę organizacji tego typu. Bariery te wynikają z zarządzania opartego na tradycyjnym menadżerskim podejściu do administracji publicznej i stereotypowo bezosobowym traktowaniu jednostki, niezależnie od tego, czy jest ona pracownikiem czy klientem, konsumentem bądź petentem lub stroną w sprawie. Zmieniona musi zostać również silna orientacja na stanowiska pracy i postrzeganie organizacji publicznych raczej w kategoriach formalistyczno-strukturalnych, co także niewątpliwie ogranicza znaczenie pracownika dla organizacji i w organizacji.

Stymulatorem działań zapobiegających powstawaniu i niwelowaniu przedstawionych negatywów może być zwiększanie roli zasobów niematerialnych. Pełniejsze dostrzeżenie zysków, jakie dzięki nim można osiągnąć w działalności organizacji publicznych może sprawić, że w wielu obszarach funkcjonowania tych organizacji nastąpi samoczynne odejście od starych zwyczajów i przyjęcie nowych[43]. Tym bardziej, że zarządzanie składnikami niematerialnymi, powinno być realizowane w sposób odmienny niż zasobami materialnymi[44], a pracownicy organizacji publicznych doceniani jako źródło generowania wartości firmy, nietworzenia jej kosztów.

[43] Por. P.F. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 19.

[44] J. Chatzkel, *Intellectual capital*, Capstone Publishing, Oxford 2002, s. 3.

dr Andrzej GAZDA
Politechnika Rzeszowska
Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki

MIEJSCE AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W ZARZĄDZANIU INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI

Audyt wewnętrzny jest stosunkowo nowym rodzajem działalności, realizowanej jednak coraz częściej w wielu instytucjach publicznych. Został wprowadzony jako obowiązkowy w jednostkach sektora finansów publicznych Ustawą z dnia 26 listopada 1998 roku *o finansach publicznych.*

Natomiast pojęcie audytu jest znane od dawna. Wyraz audyt pochodzi od łacińskiego *auditus*, czyli przesłuchanie. „Przesłuchanie rachunków", a więc weryfikacja, która miała zapobiegać defraudacji pieniędzy przez osoby odpowiadające za fundusze.

Pierwsze udokumentowane działania weryfikujące, sprawdzające, kontrolne miały miejsce w 3500 roku przed naszą erą w Mezopotamii. Znaleziono także dokumenty Egipcjan, Chińczyków i Żydów z tego okresu, potwierdzające istnienie podobnych systemów[1].

W starożytnym Rzymie nie było niezależnego, wyspecjalizowanego urzędu nadzoru. Wprowadzono natomiast funkcję *quaestors*, którzy kontrolowali rachunki gubernatorów prowincji. Sprawdzali, czy nie dokonano oszustw lub nie zużyto funduszy w niewłaściwy sposób.

Interesujące rozwiązanie związane z kontrolowaniem kont w majątkach ziemskich zastosowano we Francji w XIII wieku. Wówczas prezentowano konta przez publiczne ich czytanie donośnym głosem, a audytorem była osoba wybrana z publiczności, której zadaniem było uważne słuchanie i następnie wyrażanie niezależnej opinii[2].

Do XV wieku audyt zajmował się przede wszystkim organami władzy i rodzinami. Przez następne trzy wieki, od XVI do XVIII, koncentrował się na wykrywaniu i zapobieganiu nadużyciom. Szczegółowe kontrole dotyczyły każdej transakcji, aż do poziomu potwierdzających ją dokumentów źródłowych.

W XIX wieku audyt rozprzestrzenił się poza Europę i dotarł do Stanów Zjednoczonych wraz z brytyjskimi inwestorami, żądającymi niezależnej kontroli swoich inwestycji. Po pierwszej wojnie światowej rozwinęła się amerykańska gospodarka, powstało wiele spółek, które publikowały audytowane sprawozdania finansowe, mimo że nie miały takiego obowiązku.

---

[1] K. Winiarska, *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin, Warszawa 2005, s. 11.
[2] Tamże, s. 12.

Obowiązek przedstawiania zbadanych sprawozdań finansowych pojawił się w latach trzydziestych XX wieku i dotyczył spółek chcących wejść na giełdę. Ponieważ audytorzy zewnętrzni wyrażali opinie o rzetelności sprawozdań finansowych tylko na podstawie wyrywkowych transakcji, to coraz więcej spółek zaczęło tworzyć działy audytu wewnętrznego, aby umożliwić weryfikację wszystkich transakcji. Przy czym audytorzy wewnętrzni mieli pracować pod kierunkiem audytorów zewnętrznych i pomagać im w sprawnym przeprowadzeniu audytu finansowego[3].

Współczesne pojęcie audytu wewnętrznego i działalności audytowej zaczęło się tworzyć w 1941 roku, gdy utworzono w USA Instytut Audytorów Wewnętrznych (*The Institute of Internal Auditors* – IIA), który sformułował następującą definicję audytu wewnętrznego: „Audyt wewnętrzny jest niezależną, obiektywną działalnością o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej oraz usprawnienia jej funkcjonowania. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działanie służące ocenie oraz poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli i procesów zarządzania organizacją"[4].

Taka właśnie definicja audytu wewnętrznego obowiązuje jednostki sektora finansów publicznych zgodnie ze znowelizowaną Ustawą *o finansach publicznych* z dnia 30 czerwca 2005 roku. Podkreślona w definicji niezależność audytu wewnętrznego polega przede wszystkim na tym, że audytor podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki, który powinien zapewnić organizacyjną odrębność wykonywania zadań przez audytora. Audyt wewnętrzny jest niezależny w zakresie planowania pracy zespołu, przeprowadzania audytów i składania raportów. Jest także niezależny od jednostek i działań, które audytuje. Wobec tego, nie powinien realizować żadnych obowiązków operacyjnych.

Pozycja audytora wewnętrznego jest szczególnie wzmocniona w jednostkach sektora finansów publicznych. Zgodnie z Ustawą *o finansach publicznych* z 30 czerwca 2005 roku, rozwiązanie stosunku pracy z audytorem wewnętrznym nie może nastąpić bez zgody ministra finansów, a zmiana warunków pracy audytora może być dokonana dopiero po zasięgnięciu opinii ministra finansów[5].

Bardzo ważne w działaniu audytora wewnętrznego jest zachowanie zasady obiektywizmu, ponieważ tylko wtedy, gdy audytor jest obiektywny, wyniki jego pracy są wiarygodne dla kierownika jednostki. To nie tylko zasada etyki zawodowej, ale obowiązek zawodowy audytora. Obiektywizm będzie zrealizowany przede wszystkim wówczas, kiedy wszelkie ustalenia i rekomendacje będą oparte na faktach, a nie na wrażeniach, czy opiniach oraz będą poparte dowodami[6].

---

[3] Tamże, s. 14.

[4] K. Czerwiński, H. Grocholski, *Podstawy audytu wewnętrznego*, Link, Szczecin 2003, s. 17.

[5] Ustawa *o finansach publicznych* z dnia 30 czerwca 2005 r., DzU 05.249.2104, art. 49, ust. 9 i 10.

[6] B.R. Kuc, *Kontrola i audyt w sektorze publicznym*, PTM, Warszawa 2007, s. 150.

Audyt wewnętrzny przeprowadza się według rocznego planu przygotowanego przez audytora w porozumieniu z kierownikiem jednostki. Roczny plan audytu wewnętrznego powinien zawierać[7]:

– analizę obszarów ryzyka (w jednostkach sektora finansów publicznych – w zakresie gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi),

– tematy audytu wewnętrznego,

– proponowany harmonogram realizacji audytu wewnętrznego,

– planowane obszary, które powinny zostać objęte audytem wewnętrznym w kolejnych latach.

Szczególnie istotna w pracy audytora jest analiza ryzyka, stosowana na różnych poziomach i etapach audytu wewnętrznego. Analiza ryzyka[8]:

– jest narzędziem wspomagającym planowanie w planowaniu długoterminowym oraz podczas przygotowania planu zadania audytowego,

– umożliwia wyliczenie i monitorowanie ryzyka niepowodzenia w audycie projektów,

– pomaga ocenić adekwatność i skuteczność systemu kontroli wewnętrznej,

– pozwala wycenić poszczególne elementy systemu kontroli wewnętrznej,

– pozwala ocenić jak kierownictwo jednostki zarządza ryzykiem.

W analizie ryzyka stosowane są metody szacunkowe, zgodnie z którymi ryzyko jest oceniane przez audytora na podstawie jego doświadczenia. Są to metody bardzo proste, ale ich wadą jest trudność w precyzyjnej ocenie ryzyka. Poza tym nie zapewniają obiektywizmu, jakim powinien cechować się audyt wewnętrzny, ponieważ wynik analizy ryzyka jest uzależniony od subiektywnych ocen audytorów. Ograniczenie subiektywności można osiągnąć poprzez zastosowanie metody delfickiej.

Drugą grupą metod stosowanych w analizie ryzyka są metody matematyczne, przeprowadzane w oparciu o wzory matematyczne z zastosowaniem arkuszy kalkulacyjnych. Najważniejsze zalety tych metod to[9]:

– mogą być przeprowadzone we współpracy z kierownictwem,

– pozwalają audytorom wykazać się profesjonalizmem,

– dostarczają lepiej udokumentowanych argumentów,

– umożliwiają pomiar trendów.

Natomiast podstawowe wady metod matematycznych to[10]:

– większość metod matematycznych jest kosztowna i wymaga stałego uaktualniania,

– niektóre metody są krytykowane za dużą zależność od subiektywnej oceny informacji (subiektywizm może wystąpić przy wyznaczaniu badanego systemu, doborze faktów oraz ustalaniu ich znaczenia, ustalaniu wag ryzyk, interpretowaniu wyliczonych ryzyk).

---

[7] Ustawa *o finansach publicznych* z dnia 30 czerwca 2005 r., DzU 05.249.2104, art. 53, ust. 4.

[8] K. Czerwiński, H. Grocholski, *Podstawy audytu...*, wyd. cyt., s. 56.

[9] Tamże, s. 57.

[10] Tamże.

Trzecią metodą analizy ryzyka jest metoda mieszana, która podkreśla zalety oraz minimalizuje wady wyżej omówionych metod. W ramach tej metody wykonywane są następujące czynności[11]:

– przypisanie wag,
– ocena ryzyka,
– obliczenie ryzyka ważonego,
– obliczenie średniego poziomu ryzyka ważonego dla każdego procesu w danym obszarze,
– powtórzenie powyższych czynności w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych obszarów,
– przyporządkowanie procesów do poszczególnych obszarów,
– wyliczenie ryzyka ważonego dla obszaru (jest to suma ryzyk ważonych wyliczonych dla procesów w danym obszarze i iloraz sumy przez ilość procesów),
– uporządkowanie obszarów malejąco, według wartości ryzyka ważonego.

Przy wyborze najbardziej odpowiedniej metody oceny ryzyka audytor powinien kierować się pragmatyzmem, biorąc pod uwagę następujące zagadnienia:

– rodzaj informacji, którą należy zgromadzić,
– koszt oprogramowania lub licencji niezbędnych do zastosowania danej metody,
– dostępność potrzebnych informacji,
– ilość dodatkowych informacji niezbędnych do osiągnięcia wiarygodnego wyniku oceny łącznie z kosztem ich uzyskania oraz czas potrzebny do zebrania tych informacji,
– opinie innych użytkowników na temat przydatności danej metody w audycie.

Zadanie audytowe jest realizowane w odpowiedni, sformalizowany sposób, uwzględniający następujące fazy[12]:

– faza wstępna – określenie czasu audytu i daty jego zakończenia, zebranie podstawowych informacji dotyczących jednostki audytowanej, analiza ryzyka oraz określenie celu, obiektów, budżetu i harmonogramu audytu;
– planowanie – przygotowanie i zatwierdzenie planu oraz zawiadomienie jednostki audytowanej o rozpoczęciu audytu;
– wstępne zapoznanie z jednostką audytowaną – spotkanie otwierające, wykonanie diagramów, testów przeglądowych i kwestionariuszy samooceny;
– realizacja czynności audytowych – przeprowadzenie testów, zebranie faktów i ich ocena, zredagowanie wniosków oraz konferencja zamykająca audyt;
– sporządzenie raportu z audytu – zredagowanie ustaleń, wniosków, opinii i rekomendacji, przygotowanie raportu wstępnego i końcowego, przekazanie raportu zarządowi oraz kierownictwu jednostki audytowanej;
– monitorowanie wykonania rekomendacji.

---

[11] *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003, s. 62.

[12] K. Czerwiński, H. Grocholski, *Podstawy audytu...*, wyd. cyt., s. 213–214.

Stosowanie procedur audytowych ma na celu uzyskanie dostatecznych, rzetelnych, istotnych i przydatnych informacji, pozwalających na zrealizowanie wyznaczonych zadań. Podstawowym zadaniem audytu wewnętrznego jest badanie i ocena jakości, skuteczności oraz adekwatności systemu kontroli wewnętrznej, a także jakości realizacji wyznaczonych celów przez poszczególne jednostki organizacyjne. Nie można wobec tego utożsamiać audytu wewnętrznego z kontrolą wewnętrzną. Najważniejsze różnice pomiędzy audytem wewnętrznym a instytucjonalną kontrolą wewnętrzną zostały pokazane w tabeli 1.

Tabela 1

Różnice pomiędzy audytem wewnętrznym a instytucjonalną kontrolą wewnętrzną

Audyt wewnętrzny	Kontrola wewnętrzna
Kładzie nacisk na przyczyny niekorzystnego zjawiska	Reaguje przede wszystkim na objawy niekorzystnego zjawiska
Może działać zapobiegawczo, wskazując na potencjalne ryzyka	Działa wyłącznie post factum
W dużej mierze niezależny	Ograniczona zakresem upoważnienia – zależy od woli dającego zlecenie
Nastawiony na usprawnienie działalności	Nastawiona na wykrycie sprawcy nieprawidłowości
Działa na podstawie standardów zawodowych, a w sektorze publicznym także przepisów prawa	Działa na podstawie uregulowań wewnętrznych

Źródło: K. Knedler, M. Stasik, *Audyt wewnętrzny w praktyce*, Polska Akademia Rachunkowości SA, Łódź 2006, s. 15.

Audyt wewnętrzny funkcjonuje w większości instytucji publicznych, również tak ważnych dla Państwa, jak Policja i wojsko. Najważniejszym zadaniem Zespołu Audytu Wewnętrznego Komendy Głównej Policji jest dostarczanie komendantowi głównemu Policji niezależnych i obiektywnych ocen systemów zarządzania oraz kontroli, a także doradztwo w tym zakresie. Do szczegółowych zadań realizowanych przez Zespół Audytu Wewnętrznego w Komendzie Głównej Policji należy[13]:

1. Planowanie audytu wewnętrznego;
2. Przeprowadzanie audytu wewnętrznego:

– analiza obszarów ryzyka w zakresie działania KGP,

– ocena zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, obowiązującymi w KGP,

– ocena efektywności i gospodarności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli,

– ocena przestrzegania zasady celowości i oszczędności w dokonywaniu wydatków, uzyskiwania najlepszych efektów w ramach posiadanych środków oraz przestrzegania terminów realizacji zadań i zaciągniętych zobowiązań,

– ocena wiarygodności sprawozdań finansowych oraz z wykonania budżetu;

[13] www.policja.pl.

3. Przygotowywanie sprawozdań z przeprowadzonych audytów oraz z wykonania planu audytu wewnętrznego;

4. Prowadzenie akt stałych i bieżących audytu.

Podobne funkcje i zadania w Wojsku Polskim realizuje Biuro Audytu Wewnętrznego.

Dobre, prawidłowe funkcjonowanie audytu wewnętrznego może w zdecydowany sposób przyczynić się do zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem oraz do usprawnienia zarządzania instytucją publiczną.

Audyt wewnętrzny identyfikuje, analizuje i ocenia system kontroli wewnętrznej oraz doradza kierownictwu instytucji publicznej w projektowaniu systemu kontroli wewnętrznej. Przedstawia także opinie dotyczące zarządzania ryzykiem i efektywności zarządzania instytucją. Dzięki tym działaniom audyt wewnętrzny może przyczynić się do usprawnienia zarządzania instytucją publiczną.

mjr dr inż. Ryszard LELITO
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI PUBLICZNYMI

Działalność każdej organizacji opiera się głównie na realizowanych w niej procesach. Jednak nie zawsze docenia się ich znaczenia. Często bardziej liczy się hierarchia, podział zadań i funkcji, czy formalizacja. Ta ostatnia polega na utrwalaniu procedur, przepisów i dyrektyw w formie dokumentów nadających się w firmie do rozpowszechnienia.

Jednak w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, gwałtownych przeobrażeniach technologicznych i wręcz rewolucyjnych zmianach w informatyce okazuje się, że funkcjonujące klasyczne struktury statyczne nie są w stanie sprostać stawianym im wymaganiom. Próby usprawniania ich działalności w pionach funkcjonalnych, nawet z zastosowaniem nowoczesnej technologii, nie dają spodziewanego rezultatu.

Obecnie więc coraz więcej organizacji zaczyna koncentrować się na procesach. Zdają one sobie sprawę, że bez zmiany dotychczasowego sposobu postrzegania procesów i odmiennego zorganizowania pracy nie będą w stanie efektywnie realizować zadań, a tym samym zaspokajać wzrastające potrzeby klientów. Procesowe podejście jest dziś szczególnie pożądane, żyjemy bowiem w epoce informacji. Organizacja, która nie skupi się zdecydowanie na procesach, może mieć problemy z interoperacyjnym dostosowaniem się do otaczającego ją środowiska.

Organizacja zorientowana na procesy to organizacja, w której wdrożono zarządzanie oparte na podejściu procesowym. Żeby jednak mówić o podejściu procesowym, należy przede wszystkim wyjaśnić pojęcie procesu. Najogólniej proces można określić jako zestaw działalności przetwarzających określone zasoby wejściowe w wyrób wyjściowy (wyrób procesu)[1] (rys. 1). Do zasobów wejściowych możemy zaliczyć zasoby ludzkie, materialne, finansowe i informacyjne. Wyrobem procesu jest z kolei produkt materialny, intelektualny, usługa lub dowolna ich kombinacja.

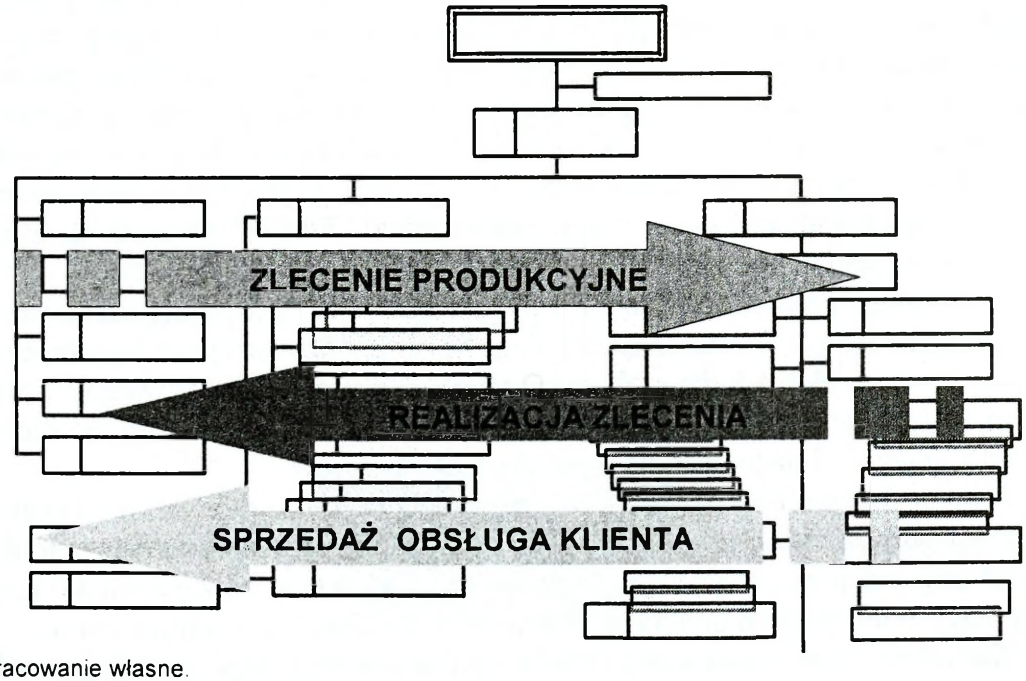
[1] W. Sokołowicz, A. Srzednicki, *ISO system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 87.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Sokołowicz, A. Srzednicki, *ISO system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 87.

Rys. 1. Pojęcie procesu

Podejście procesowe jest zatem identyfikacją wszystkich procesów realizowanych w danej organizacji, określenie wzajemnych związków pomiędzy tymi procesami oraz zarządzanie nimi. Każdą organizację można opisać przy pomocy przebiegających w niej procesów. Podejście procesowe wymaga więc spojrzenia na organizację poprzez faktycznie zrealizowane w niej procesy, a nie przez pryzmat np. schematu organizacyjnego i zapisanych w tym schemacie komórek organizacyjnych. Specyfiką procesów jest to, że przebiegają one na wskroś struktury organizacyjnej, obejmując zakresy działania nieraz kilku komórek organizacyjnych (rys. 2).



Opracowanie własne.

Rys. 2. Organizacja funkcjonalna a procesy

Zarządzanie procesami to z kolei ciągłe, wzajemne sprzężone zsynchronizowane działania, których celem jest zapewnienie efektywnego funkcjonowania procesów i ich doskonalenie. Zarządzanie procesami można rozpatrywać w następujących aspektach[2]:

[2] J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001-TQM*, CEDEWU, Warszawa 2005, s 46.

– planowania (projektowania) procesów,
– sterowania (utrzymywania) procesów,
– doskonalenia (optymalizacji) procesów.

W celu właściwego zaplanowania procesów należy opisać działalność organizacji przy pomocy procesów, a więc sporządzić mapy procesów oraz ustalić przede wszystkim właścicieli tych procesów.

Liczba i charakter procesów dostosowana powinna być do specyfiki działania organizacji.

W praktyce przyjęto dzielić procesy na:
– procesy główne (operacyjne),
– procesy pomocnicze, wspierające prawidłowy przebieg procesów głównych, a więc procesy wewnętrznej działalności organizacji,
– procesy systemowe, w tym przypadku związane z utrzymaniem i doskonaleniem całego systemu zarządzania organizacją.

Po identyfikacji procesów niezbędne jest ustalenie kandydatów na właścicieli tych procesów. Powinni to być kierownicy (szefowie) komórek organizacyjnych firmy najbardziej zaangażowanych w realizację procesu. Właściciele procesów ponoszą pełną odpowiedzialność za zarządzanie procesem, w tym jego przebiegiem i doskonaleniem. Należy również przyporządkować uczestników[3] procesów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych funkcji danego procesu. Konieczne jest także określenie wejść i wyjść procesu. Wejście procesu, to przede wszystkim identyfikacja potrzeb i oczekiwań wobec klienta danego procesu, a także wszelkie wymagania prawne związane z jego przebiegiem[4]. Wyjście procesu, to z kolei identyfikacja spełnienia wszystkich wymagań określonych na jego wejściu.

Zarządzanie procesami należy również rozpatrywać w aspekcie nimi sterowania (utrzymywania). Działanie takie polega na monitorowaniu przebiegu procesów przy pomocy ustalonych dla nich wskaźników w celu natychmiastowego eliminowania wszelkiego rodzaju odchyleń i zagrożeń, które mogą spowodować niespełnienie wymagań określonych dla wyrobów tych procesów.

Z kolei doskonalenie (optymalizacja) procesów, to ciągła analiza i ocena ich przebiegów oraz realizacji ustalonych dla nich celów z wykorzystaniem wszelkich źródeł informacji dotyczących tych procesów[5] i w efekcie podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień przebiegu procesów oraz osiągania wyższych celów.

Zarządzanie procesami jest podstawowym ogniwem całego systemu zarządzania organizacją spełniającą określone wymagania jakościowe (rys. 3). W tym ogniwie realizowana jest przede wszystkim polityka i cele działalności organizacji. Zarządzanie procesami ma swoje źródło w potrzebach, wymaganiach i oczekiwaniach klienta, co mieści się w zakresie odpowiedzialności kierownictwa organizacji. Realizacja przyjętej polityki i celów musi mieć realne zabezpieczenie w odpowiednich zaso-

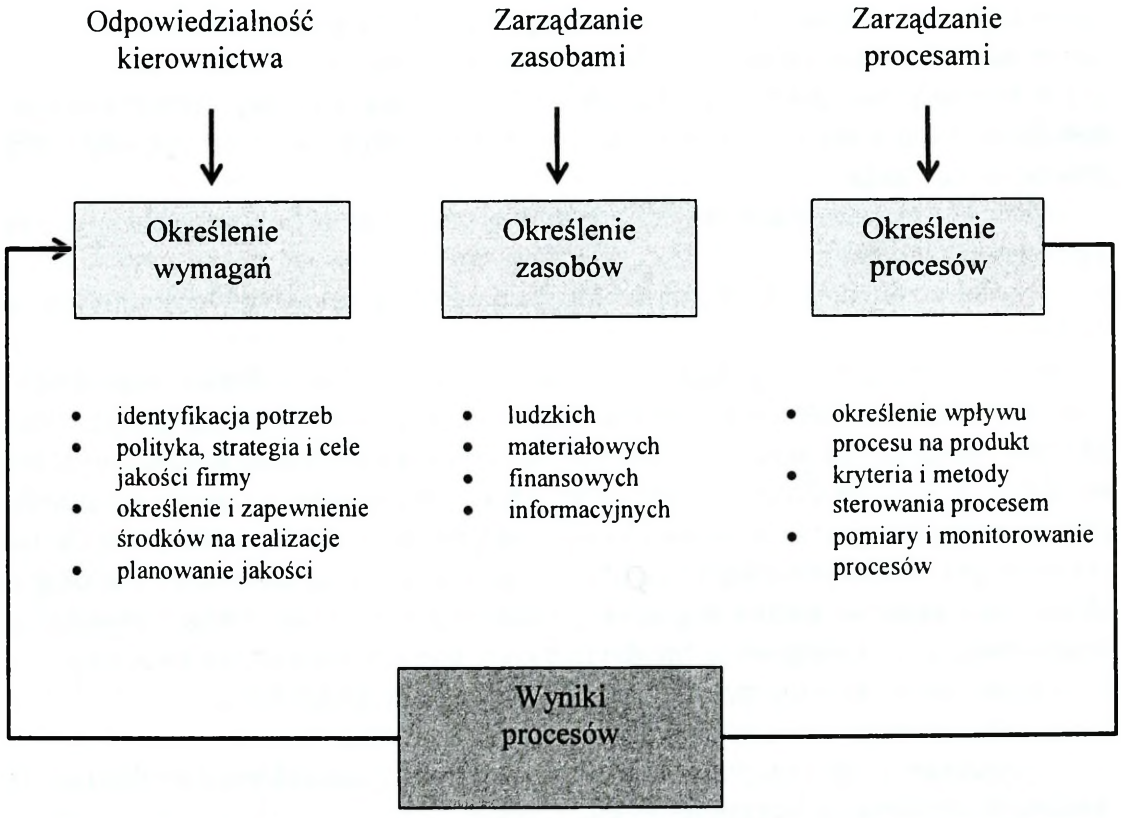
[3] Uczestnicy procesu to klienci (zewnętrzni i wewnętrzni) oraz dostawcy danego procesu, biorący w nim udział, posiadający swój własny zestaw wymagań i oczekiwań.

[4] Mogą to być polecenia, dyrektywy, zarządzenia itp.

[5] Na przykład audity wewnętrzne, potrzeby i wymagania klientów procesu itp.

bach ludzkich, materiałowych, finansowych informacyjnych. I wreszcie doskonalenie tak przyjętego systemu zarządzana organizacją dokonywało się będzie na bazie pomiarów i wyników monitorowania poszczególnych procesów.

Mówiąc o wymaganiach jakościowych mamy na myśli wymagania określone w normach ISO serii 9000. Podejście procesowe stanowi podstawę tworzenia systemów zarządzania jakością, zgodnych z wymaganiami norm serii ISO 9000. Podejście to stanowi także podstawę w przypadku kompleksowego zarządzania jakością zgodnie z zasadami TQM[6]. Należy podkreślić, że podejście procesowe powinno być obecnie traktowane przede wszystkim jako wymaganie umożliwiające rzetelną analizę działalności organizacji, w tym w szczególności w aspekcie jakości, oraz umożliwiające konstruowanie systemu zarządzania jakością w organizacji.



Źródło: J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001-TQM*, CEDEWU, Warszawa 2005, s. 42.

Rys. 3. Pętla zarządzania organizacją według normy ISO 9001:2000

Odwołując się do norm warto wspomnieć, że ich opracowywaniem zajmują się komitety techniczne Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, zrzeszającej około 150 państw w tym Polskę. Pierwsze normy dotyczące zapewnienia jakości zostały wydane w 1987 roku. Na skutek dużej krytyki zostały one znowelizowane i wydane w 1994 roku jako normy ISO 9001, 9002 i 9003. Normy z 1994 roku

[6] TQM – *Total Quality Management*.

miały jednak szereg mankamentów, które utrudniały stosowanie ich w usługach, zwłaszcza w usługach niematerialnych. Stąd w 2000 roku opracowano nową normę ISO 9001[7]. Podstawowym jej założeniem było, aby system był odpowiedni dla organizacji każdej wielkości i działającej w dowolnym sektorze gospodarki. Stworzona została możliwość dostosowania wymagań systemu do specyfiki organizacji, więc możliwość pominięcia tych wymagań normy, które danej organizacji nie dotyczą.

Powszechność normy ISO 9001:2000 sprawia, że może ona być z powodzeniem stosowana również w organizacjach nieprodukcyjnych w tym w organizacjach (instytucjach) publicznych. Tutaj należy się jednak wyjaśnienie co rozumie się pod pojęciem organizacja (instytucja) publiczna. Pojęcie organizacja utożsamiane jest z podstawową kategorią nauki o zarządzaniu. Organizacja jest jednak kategorią wieloznaczną. Można ją postrzegać w znaczeniu[8]:

– czynnościowym – wówczas mówimy o organizowaniu się,

– atrybutowym – wówczas mówimy o stopniu zorganizowania,

– rzeczowym – wówczas mówimy o rzeczy zorganizowanej, rzeczy, która powstała w wyniku organizowania. Taką rzeczą zorganizowaną jest instytucja albo inaczej organizacja.

Mówiąc zatem o organizacji lub instytucji mamy na myśli organizację w znaczeniu rzeczowym.

Z kolei posługując się terminem instytucja publiczna sięgamy do typologii organizacji.

Obecnie mamy do czynienia z ogromną liczbą różnych rodzajów organizacji[9]. Jednak trudno przedstawić ich prostą typologię, gdyż nie wszystkie przyjmowane kryteria spełniają warunki rozłączności podziału. Najogólniejszy podział organizacji dzieli je na formalne i nieformalne. Przez organizację formalną rozumiemy organizację, której cele i stosunki organizacyjne ujęto w specyficznym zapisie regulującym wzajemne zależności i korelacje pomiędzy jej elementami. Z drugiej strony zazwyczaj w każdej organizacji formalnej występują również organizacje nieformalne, jako efekty więzi międzyludzkich, koleżeńskich czy zawodowych.

Organizacje formalne można podzielić według ich własności na:

– organizacje sektora prywatnego – przedsiębiorstwa,

– organizacje sektora publicznego – np. jednostki administracji publicznej, organizacje militarne, policyjne,

– organizacje sektora pozarządowego – np. organizacje społeczne.

Instytucje publiczne, to według powyższej typologii organizacje sektora publicznego, których zadaniem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania i bez-

---

[7] W listopadzie 2008 roku Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny opublikował nową normę jakościowa ISO 9001:2008. W kwestii podejścia procesowego norma ta nie wprowadziła żadnych istotnych zmian w porównaniu do normy z 2000 roku.

[8] M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 30.

[9] S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 20.

pieczeństwa państwa oraz zaspokajanie określonych potrzeb społeczeństwa w dobra i usługi niematerialne. Organizacje te nakierowane są na osiąganie swoich celów zgodnie z przyjętymi procedurami, wyrażonymi w postaci licznych statutów, regulaminów i innych przepisów. Cechuje je zatem wysoki poziom sformalizowania.

Od instytucji publicznych wymaga się, aby w coraz większym stopniu kładły nacisk na jakość pracy, podniesienie sprawności działania i obniżenie kosztów. Jednocześnie postrzegane są one jako organizacje, które powinny świadczyć wysokiej jakości usługi. Warunkiem spełnienia przez te organizacje takich wymagań jest przede wszystkim uporządkowanie (optymalizacja) ich wewnętrznych procesów. Uporządkowanie procesów wewnętrznych i wykorzystanie elastycznych narzędzi informatycznych pozwoli sprawnie zarządzać, ograniczać koszty i stale podnosić jakość świadczonych usług. Kluczową rolę w prawidłowej organizacji procesów będzie odgrywać ich umiejscowienie i przypisanie osób odpowiedzialnych za nie do struktury organizacyjnej. Wszystko to umożliwi efektywne wykorzystywanie zasobów osobowych oraz skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów. Poprawa efektywności funkcjonowania przyniesie wymierne korzyści nie tylko samym instytucjom publicznym, ale także wszystkim podmiotom z nimi współpracującym i od nich zależnym. Należy jednak pamiętać, że zmiany dotyczą ludzi, którzy muszą rozumieć zachodzące procesy, znać swoje role oraz pracować z prostymi w obsłudze narzędziami procesowymi, ułatwiającymi im wykonywanie codziennych obowiązków.

Można stwierdzić, jako podsumowanie, że w organizacjach publicznych istnieją sprzyjające warunki do wdrożenia systemów zarządzania opartych na podejściu procesowym, będących podstawową składową systemów zarządzania jakością. Wynika to przede wszystkim z wysokiego poziomu sformalizowania tych instytucji. Zakres pracy, który jest obszernie i precyzyjnie opisany w wielu dokumentach wewnętrznych, często jest tożsamy z zapisami normy ISO 9001:2000.

Z kolei barierą dla wdrażania procesowego systemu zarządzania w organizacjach publicznych jest ich struktura, w przeważającej większości hierarchiczna, w której dominującą pozycję zajmują stałe podziały zadań i funkcji. W strukturach takich dość często mamy do czynienia z niewłaściwą postawą kierownictwa instytucji, zazwyczaj niechętnego do delegowania posiadanych uprawnień, a tym samym odpowiedzialności za realizowane w organizacji procesy.

dr Barbara TRZASKA
dr Barbara BATKO
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACJI ZHIERARCHIZOWANYCH SEKTORA PUBLICZNEGO

Wstęp

Sektor publiczny w zależności od przyjętych kryteriów jest różnie definiowany. Jednakże ze względu na zakres tematyczny artykułu, zasadne wydaje się przyjęcie jego najbardziej ogólnego ujęcia, odnoszącego się do samej instytucji państwa, co pozwala na określenie podmiotów sektora publicznego jako organizacji kontrolowanych i finansowanych przez państwo[1]. Podmioty sektora publicznego stanowią wielką grupę organizacji niedochodowych, których celem jest realizacja społecznie ważkiej misji w obszarze ochrony zdrowia, opieki społecznej, edukacji, obrony i bezpieczeństwa. W ostatnim z wymienionych obszarów występują organizacje zhierarchizowane, w których fundamentalną rolę spełnia autokratyczny styl zarządzania oraz dominacja więzi służbowych. Pozwala to na realizację specyficznych zadań, często w sytuacjach kryzysowych[2]. Organizacje te zaspokajając potrzeby obywateli wykorzystują zasady i narzędzia marketingu, które w warunkach gospodarki rynkowej usprawniają ich funkcjonowanie i efektywność[3]. Ponadto, podobnie jak organizacje komercyjne, starają się budować swój pozytywny wizerunek w środowisku lokalnym, w społeczeństwie, państwie, czy na arenie międzynarodowej. Kreowanie wizerunku jest celem podejmowanych działań w zakresie *public relatons*, których fundamentem są wartości i normy określone przez kulturę danej organizacji. Kulturę, która jest wypadkową szeroko pojętego zarządzania.

Problem kultury organizacji, z jej sformułowaniem porusza wiele publikacji z zakresu zarządzania[4]. Ze względu jednakże na odniesienie w artykule tych zagadnień do sektora publicznego należy przyjąć, że kultura organizacji jest specy-

---

[1] J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004, s. 4–16.

[2] M. Strzoda, *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006, s.12–13.

[3] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing in the Public Sektor*, Worton Shool Publishing, New Jersey 2007, s. 5; S. Bartosiewicz, W. Kaźmierczak, *Marketing wojskowej jednostki budżetowej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 47–49.

[4] Na przykład: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystuj zdolności swoich pracowników*, BECK, Warszawa 2006; E. Schnie, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992; J.A.J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

ficznym sposobem funkcjonowania społeczności zhierarchizowanej w określony sposób, opartym na wspólnocie wartości, praw (norm) i idei. Mimo że kultura jest pojęciem amorficznym przejawia się poprzez sformułowanie misji, używane symbole (np. logo, umundurowanie, rytuały, obchody rocznicowe), relacje między zatrudnionymi, rozwiązywanie konfliktów (sytuacje kryzysowe) i kreowanie relacji z otoczeniem (głównie społeczeństwem i mass mediami). Wartości te i normy mają odróżniać organizację od innych, kształtują zachowania ludzi wewnątrz organizacji (w tym menadżerów, dowódców) i tworzą fundament relacji ze środowiskiem zewnętrznym otoczeniem w długiej perspektywie. Celem artykułu jest ukazanie czynników kształtujących kulturę organizacji i jej znaczenia w kształtowaniu relacji z szeroko rozumianym środowiskiem, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia informacji w komunikacji z otoczeniem. Wojsko Polskie stanowi przykład organizacji, do której odnoszone są powyższe zagadnienia.

Istota i funkcje kultury organizacji zhierarchizowanej sektora publicznego

Kultura organizacji wykształca się i rozwija w ciągu długiego okresu. W miarę wzrostu (rozwoju) organizacji jej kultura ulega modyfikacjom, jest kształtowana i doskonalona poprzez doświadczenia historyczne, symbole, hasła i uroczystości. W praktyce kulturę organizacji można odnosić do samych instytucji, ich organizacji oraz formalnych i nieformalnych norm obowiązujących w danych zespołach ludzkich. Oznacza to, że może ona być również rozpatrywana w aspekcie rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym.

W znaczeniu rzeczowym – kultura oznacza instytucje (zakłady pracy, zespoły ludzkie), obejmuje normy i wartości zawierające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące ją od innych. Można wyróżnić tu misję organizacji, rytuały, umundurowanie, procedury, które przykładowo odróżniają Wojsko Polskie od Policji czy szpitala publicznego.

Czynnościowy aspekt kultury jest związany z procesem organizowania: formułowanie celów, planowanie działania, rozmieszczanie zasobów ludzkich i rzeczowych oraz sposób realizacji celów. Przejawem jej jest wykorzystywanie w kampanii na rzecz naboru do armii określeń odnoszących się do profesjonalizacji armii, zmian oraz uczestnictwa Wojska Polskiego w misjach pokojowych w Czadzie, Afganistanie, Iraku.

Z kolei w atrybutowym znaczeniu – pojęcie kultura odnosi się do danego zespołu ludzi. Składają się na nią jedynie te wzorce moralne i zwyczajowe funkcjonujące w świadomości, które mają istotne znaczenie w realizacji celu organizacji (chodzi o zachowanie wynikające z norm kulturowych, które uzupełniają zachowania płynące z formalnych norm organizacji, bądź wspierają je, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie). Przykładem jest wykorzystywanie przez

Wojsko Polskie w kampanii naborowej haseł jak *honor, braterstwo, wyzwanie, dołącz do najlepszych.*

Przejawianie się kultury organizacji ma więc charakter wieloaspektowy, stąd można określić funkcje jakie pełni ona w stosunku do swojego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. W stosunku do środowiska wewnętrznego organizacji kultura pełni funkcje: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną. Funkcja integracyjna polega na tym, że wszystkie składniki kultury organizacyjnej są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku. W tym przypadku kultura ogniskuje się na tym co wspólnego daje ludziom uczestnictwo w organizacji. Nowi uczestnicy przyjmują wspólne dla grupy normy i wyznawane wartości, ponieważ jest to warunkiem ich zaakceptowania w grupie.

Natomiast funkcja percepcyjna jest związana z postrzeganiem przez członków organizacji systemu wartości, norm zachowania w organizacji. Kultura dostarcza uczestnikom organizacji koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności.

Funkcja adaptacyjna kultury polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych.

W zakresie funkcji zewnętrznych kultura jest czynnikiem konkurencji. Można ją wykorzystywać w działaniach promocyjnych, ponadto jest oceniana przez środowisko zewnętrzne. Ze względu na ścisłe związki z misją kultura określa pakiet wartości dla odbiorców usług organizacji[5]. W przypadku takich organizacji sektora publicznego, jak Wojsko Polskie czy Policja, usługobiorcą jest społeczeństwo. Kultura organizacji służy również jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, kształtujący postawy oraz zachowania jej członków na zewnątrz.

Te funkcje kultury organizacji uwidaczniają się szczególnie w przypadku wystąpienia kryzysu. Źródłem kryzysu może być z jednej strony złe zarządzanie, a z drugiej wystąpienie sytuacji (zdarzenia losowego, kataklizmu), która wpływa negatywnie na wizerunek organizacji. Przyczyny mogą więc zależeć od samego podmiotu lub mogą mieć charakter obiektywny. Organizacje, aby prawidłowo funkcjonować i osiągać zamierzone cele, podejmują świadomie i w sposób planowy działania mające zapobiegać kryzysom, bądź ograniczać jego skutki. U podstaw tych działań stoją wartości i normy tworzące kulturę organizacji. W przypadku sektora publicznego, kryzysy wzbudzają duże zainteresowanie mediów, które to często poprzez przekazywane informacje i komentarze wpływają negatywnie na dobry wizerunek danej organizacji.

---

[5] K.E. Clow, D.L. Kurtz, *Services Marketing; Operation, Management, and Strategy*, Atomic Dog Publishing, Mason Ohio 2003, s. 314–315.

Czynniki kształtujące kulturę organizacji

Organizacje działając w warunkach konkurencji starają się kreować swój pozytywny wizerunek, co ułatwia im tworzenie pożądanych m.in. z punktu widzenia realizowanego celu relacji z otoczeniem. Ma to szczególne znaczenie w przypadku podmiotów sektora publicznego. Pozytywny wizerunek stanowi tu wartość niematerialną, zinternalizowaną, która może mieć wpływ ostatecznie na ich relacje z otoczeniem.

Na kształtowanie kultury organizacji wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne związane są z jej specyfiką, tj. celem działalności, realizowaną misją. Kształtują ją również sukcesy firmy i wspólne doświadczenia załogi. Szeroka definicja misji ujmuje ją nie tylko jako instrument strategii rozwiązujący zasadnicze kwestie, jak przyczyny istnienia organizacji, jej przedmiot działania obecnie i zamierzenia w przyszłości, ale ponadto jako spoiwo kulturowe, które umożliwia funkcjonowanie tejże organizacji jako zintegrowanej całości[6]. Misja wyraża rolę, jaką organizacja pragnie spełniać na rzecz otoczenia. Niezbędnym warunkiem realizacji misji instytucji w praktyce jest jej akceptacja zarówno przez zarządzających nią, jak i zatrudnionych w niej pracowników.

Prawidłowo sformułowana deklaracja misji powinna zawierać ograniczoną liczbę celów, które nie mogą być sprzeczne ze sobą lub wzajemnie się wykluczać. Powinna mieć charakter motywujący dla pracowników, aby wzbudzać w nich poczucie, że ich praca jest ważna i znacząca dla innych ludzi[7]. Przykład sformułowania misji: *Policja to umundurowana i uzbrojona formacja służąca społeczeństwu i przeznaczona do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego.*

Czynniki zewnętrzne mają zazwyczaj obiektywny charakter związany ze środowiskiem zewnętrznym, w którym funkcjonuje organizacja, np. państwo – tradycja, doświadczenia historyczne, system prawa, położenie geopolityczne, członkostwo państwa w międzynarodowych organizacjach gospodarczych czy militarnych. W przypadku organizacji takich jak Wojsko Polskie czy Policja na kulturę organizacji ma wpływ polityka bezpieczeństwa państwa oparta m.in. na takich wartościach jak ochrona suwerenności i niezawisłości Rzeczypospolitej; utrzymanie nienaruszalności granic i integralności terytorialnej kraju; zapewnienie bezpieczeństwa obywateli Polski, w tym praw człowieka i podstawowych wolności oraz demokratycznego porządku, ochrona dziedzictwa narodowego i tożsamości narodowej, realizacja zobowiązań sojuszniczych, a także obrona i promowanie interesów państwa polskiego.

Wśród czynników zewnętrznych należy wymienić również te, na które organizacja ma wpływ, tj. relacje z podmiotami w mikrootoczeniu. W stosunku do tych

---

[6] M.J. Baker, *Marketing Strategy and Management*, Macmillan Press, London 1995, s. 470.

[7] B. Trzaska, *Proces formułowania misji mikrofirm i jego znaczenie*, [w:] *Trendy i tendencje w zarządzaniu MŚP*, pod red. nauk. W. Potwory, Wyd. Instytut Śląski, Opole 2006, s. 196.

instytucji prowadzone są działania z zakresu *public relations*, których celem jest budowa pozytywnego wizerunku organizacji, kampanie informacyjne związane z rekrutacją do pracy w Policji, bądź naborem do zawodowej armii prowadzonej przez Wojsko Polskie. Przykładem może być prowadzona w 2008 roku społeczna kampania reklamowa zachęcająca do zawodowej służby wojskowej. Ma ona związek z procesem pełnej profesjonalizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej. Celem kampanii jest pozyskanie najbardziej wartościowych kandydatów do służby nadterminowej oraz do korpusów: szeregowych, podoficerów i oficerów zawodowych. Istotną rolę odgrywa w niej również promocja zawodu żołnierza i kariery w Wojsku Polskim. W kampanii tej wojsko było wspierane przez partnerów instytucjonalnych z sektora publicznego, jak Telewizję Polską, Pocztą Polską, Polskie Koleje Państwowe oraz spoza niego, jak Agorę S.A. i Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP.

Działania organizacji w sferze *public relations* są pochodną jej kultury i odzwierciedlają stan organizacji w jej wszelkich aspektach będących przedmiotem zainteresowania i oceny otoczenia oraz jakości i intensywności komunikowania[8]. W nich ogniskują się preferowane przez organizację wartości, normy zachowań, atuty określone w jej misji. Kultura organizacji ma wpływ również na kontakty ze środkami masowego przekazu. O ich jakości decyduje zachowanie zarówno na bieżąco, jak i w sytuacji kryzysu trzech zasad etycznych, których przestrzeganie jest ściśle związane z jej kulturą. Stanowią je zasady prawdy, otwartości informacyjnej i partnerstwa.

Zasada prawdy ma w praktyce bardzo duże znaczenie dla wzmacniania wiarygodności instytucji tworzącej *public relations*. Przestrzeganie jej w praktyce polega na tym, aby informacje zawarte w komunikacie były zgodne ze stanem faktycznym, a potencjalny klient organizacji weryfikując treści zawarte w komunikacie z rzeczywistością nie czuł się oszukany. Umożliwia to m.in. mówienie przede wszystkim o faktach (uznanie, że istotniejsza jest wiarygodność wypowiedzi niż apelowanie do emocji) oraz używanie jednoznacznych stwierdzeń, niedopuszczających do dowolnej ich interpretacji. Świadome nieprzestrzeganie zasady prawdy może mieć na celu manipulowanie zachowaniami usługobiorców lub pracowników organizacji. Może również powodować zjawisko konfliktu kultury organizacji[9].

Z zaspokajaniem przez organizacje potrzeb informacyjnych odbiorców komunikatu jest związana zasada otwartości informacyjnej. Realizacja tej zasady w praktyce podmiotu publicznego oznacza umożliwianie dostępu do informacji (tzw. otwartość komunikacyjna), gotowość do przyjmowania krytyki pod swoim adresem oraz zdolność do krytycznej oceny własnego postępowania. Natomiast przesada w pozytywnej autoprezentacji daje efekt przeciwny zamierzonemu i podważa wiarygodność instytucji.

---

[8] Szerzej: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 40–41.

[9] Zob. A.R. Andreasen, Ph. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*, Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 78–80.

Zasada partnerstwa z kolei stosowana w werbalnych i niewerbalnych kontaktach komunikacyjnych organizacji z jej otoczeniem powinna być realizowana poprzez odrzucenie przesadnej pozytywnej autoprezentacji organizacji i nieprzekładanie emocji nad rzeczową argumentację oraz wyprofilowanie treści informacji w ten sposób, aby była pomocna odbiorcom i odbierana jako interesująca. Realizacja tej zasady w praktyce jest związana również z unikaniem wartościowania przeciwników (konkurentów) i dokonywania ocen moralnych na podstawie stosunku do organizacji i spraw z nią związanych oraz z dopuszczaniem możliwości, że partner komunikacyjny może nie respektować jej postępowania.

Nieprzestrzeganie przez organizację omówionych powyżej zasad etycznych w kontaktach z otoczeniem uderza w jej dobre imię i wizerunek[10]. Może ona również utrwalić się w świadomości grup opiniotwórczych jako niewiarygodna oraz sprowokować negatywne i niesprawiedliwe osądy środków masowego przekazu.

Zasady powinny być stosowane także w odniesieniu do stosunków we wnętrzu organizacji: w relacjach pomiędzy zarządem a zatrudnionymi (lekarzami, nauczycielami, pracownikami administracji), ponieważ te właśnie grupy, obok mass mediów i innych grup, w otoczeniu zewnętrznym i opiniotwórczym spełniają ważną rolę w kształtowaniu wizerunku oraz są istotnymi uczestnikami *public relations.* Na kształtowanie poprawnych stosunków wewnątrz organizacji w dużej mierze wpływa postępowanie kierownictwa, które powinno polegać m.in. na informowaniu zatrudnionych na bieżąco o problemach organizacji i decyzjach zarządu w celu ich rozwiązania, w miarę możliwości konsultować decyzje z zatrudnionym personelem zwłaszcza w kwestiach, które ich bezpośrednio dotyczą. Wszystkie regulaminy, zarządzenia wewnętrzne powinny być jasno sprecyzowane, aby nie było możliwości dowolnej ich interpretacji i dostępne do wglądu dla każdego pracownika. Pracownicy organizacji kształtują opinie o niej na zewnątrz i dlatego istotne jest poczucie więzi z organizacją, świadomość uczestnictwa w realizacji jej misji i lojalność.

Relacje organizacji z otoczeniem kształtowane są przede wszystkim poprzez wymianę informacji. Informacji o określonej jakości, które przekazuje organizacja na zewnątrz. Z drugiej strony obecne w środowisku zewnętrznym organizacji media kształtują opinie o niej w społeczeństwie, wzmacniając jej pozytywny wizerunek bądź poważając go. Ważnym obecnie środkiem komunikowania się i kreowania informacji jest Internet aspekt.

---

[10] B. Trzaska, *Zarys marketingu organizacji non-profit. Zagadnienia teoretyczne. Studia przypadków. Podręcznik z ćwiczeniami*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach Kolegium Zarządzania, Katowice 2001, s. 53–54.

Rola jakości informacji w obszarze sektora publicznego

Cele i zadania każdej organizacji pozostają w ścisłym związku z jej otoczeniem, którego najważniejszymi elementami są klienci i konkurenci. Kultura towarzyszy funkcjonowaniu każdej organizacji. Jednym z kluczowych elementów kultury organizacji jest styl porozumiewania się. Działanie organizacji w określonym otoczeniu wymusza konieczność komunikacji między nimi. Wymiana informacji odbywa się równolegle zarówno wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem zewnętrznym. Zachodzi tu sprzężenie zwrotne – informacje płyną do otoczenia, które z kolei analizuje otrzymywane w ten sposób informacje. Organizacja musi wiedzieć jak komunikować się z otoczeniem, jaki rodzaj treści przekazywać, aby osiągać zamierzone cele. Zwłaszcza organizacja sektora publicznego.

Inna jest rola informacji marketingowej – tu informacja może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Odmienną rolę mają informacje o funkcjonowaniu, celach, zadaniach państwa. Powinny one być informacjami wysokiej jakości, tzn. być rzetelne i ścisłe, pozbawione promocyjnej powłoki. Wartość informacji tego rodzaju będzie mierzona w tym przypadku użytecznością dla odbiorcy informacji, którym jest społeczeństwo.

Coraz częściej narzędziem komunikacji jest Internet umożliwiający identyfikację kultury organizacji poprzez wymianę informacji. Ten dialog musi odbywać się sprawnie i skutecznie. Przykładem łączenia roli informacji marketingowej z tzw. rolą informacyjną treści prezentowanych w Internecie jest funkcjonowanie portali Wojska Polskiego, których zadaniem jest pozyskanie nowych kadr do służby w wojsku. W czasach, kiedy podstawą rekrutacji jest powszechny nabór, zasadniczo akcje promocyjne są niekonieczne, ponieważ służba w wojsku jest obowiązkowa. W momencie profesjonalizacji sił zbrojnych, istotny staje się marketing informacji[11].

Proces profesjonalizacji w siłach zbrojnych trwa od 2002 roku, lecz w ostatnich dwóch latach został zintensyfikowany. Jednym ze sposobów docierania do młodych ludzi z informacją o zawodowej armii jest kampania medialna na temat możliwości, jakie daje służba. Działania takie są prowadzone od dłuższego czasu. Od sierpnia 2007 roku Wojsko Polskie posiada spoty filmowe promujące służbę wojskową, umieszczone zarówno na stronie internetowej www.wojsko-polskie.pl oraz na najpopularniejszym portalu internetowym YouTube.com. Istnieje także kilka innych niekomercyjnych portali informujących o strukturze, zadaniach i planach Wojska Polskiego, takich jak: oficjalna strona poświecona profesjonalizacji Wojska Polskiego www.profesjonalizacja.wp.mil.pl, serwis internetowy MON www.mon.gov.pl, czy Biuletyn Informacji Publicznej MON www.biuletyn.mon.gov.pl.

Ze względu na swój promocyjny charakter, wart uwagi jest resortowy portal Departamentu Wychowania Promocji i Obronności MON www.wojsko-polskie.pl, w którym wykorzystano walor marketingowy informacji skierowanych do odbiorcy – użytkownika. W niemniejszym artykule skupiono uwagę na promocyjnym

[11] Celem profesjonalizacji jest zastąpienie służby obowiązkowej ochotniczą służbą zawodową i służbą kontraktową, przy dostosowaniu liczebności, struktury i wyposażenia armii zarówno do nowych potrzeb i oczekiwań społecznych w zakresie bezpieczeństwa narodowego.

i informacyjnym charakterze prezentowanych treści. Portal istnieje od połowy 2003 roku i jest odwiedzany przez wiele osób. Warto zauważyć że, z roku na rok liczba odwiedzających wzrasta średnio ponad dwukrotnie. Przyczyn jest wiele – począwszy od nasilenia się zainteresowania Internetem, jako źródłem informacji, do wzrostu liczby osób posiadających dostęp do łącza internetowego. Duże znaczenie mają prowadzone w całym kraju agresywne promocje poświęcone profesjonalnej armii, w tym: kampanie składające się ze spotów telewizyjnych, radiowych, reklamy w prasie oraz bilboardów, co jest powodem skokowego wzrostu zainteresowania stroną portalu, np. w listopadzie 2007 i sierpniu 2008 roku. We wszystkich przypadkach podawany był adres portalu. Problemem w utrzymywaniu ciągłości portalu jest zmiana dostawców usług internetowych umożliwiających hosting, aktualizację i rozbudowę portalu, co niekorzystnie wpływa na funkcjonowanie portalu. Odzwierciedla to statystyka odwiedzin.

W portalu internetowym DWPiO MON zamieszczane są informacje zgrupowane w serwisach informacyjnych, newsletterze i usługach udzielania informacji. Serwis informacyjny prezentuje treści dotyczące celów, zadań, strategii Wojska Polskiego, działań w kraju i w placówkach zagranicznych, współpracy z organizacjami pozarządowymi itd. Zawiera także informacje o kulturze, rekreacji i wypoczynku, rozrywce. Portal zawiera linki z wieloma adresami do instytucji sektora publicznego w kraju i za granicą. Wydawnictwo typu newsletter umożliwia bezpłatną subskrypcję wiadomości poprzez portal. Udzielanie informacji polega na odpowiadaniu na pytania kierowane do telefonu zaufania, listownie lub w formie elektronicznej. Portal staje się coraz bardziej interaktywnym medium; w sierpniu tego roku oddano jego nową odsłonę z poprawianym ciągle działem społecznym zorganizowanych w kilku oddziałach. Służby udzielają odpowiedzi również ze skrzynki zaufania. Od stycznia do końca sierpnia 2008 roku wysłano blisko 5000 odpowiedzi, jakie udzielono na pytania użytkowników. Jest wreszcie Słownik popularnych haseł i zwrotów dotyczących zasadniczej i zawodowej służby wojskowej, w związku z profesjonalizacją sił zbrojnych.

Organizacja stron informacyjnych polega na zamieszczeniu informacji w formie skróconej. Po jej rozwinięciu znajdujemy jej pełny tekst, tytuł, autora, osobę udostępniającą informację, tagi, czas zamieszczenia i wytworzenia tekstu, listę artykułów oraz informację, do jakiej kategorii należy artykuł. To przykład rzetelności informacji, której brakuje w wielu portalach sektora publicznego[12]. Pierwszym i decydującym o jakości informacji kryterium wydaje się być w tym przypadku aktualność informacji.

---

[12] Szerzej: B. Batko, *Internetowe źródła informacji o rynku pracy a konkurencyjność przedsiębiorstw trzeciego sektora*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej" nr 78, *Seria: Administracja i zarządzanie*, Numer specjalny (5) 2008, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008, s. 211–227; B. Batko, *Jakość informacji dotyczących rynku pracy upowszechnianych za pomocą Internetu przez instytucje publiczne*, w: *Gospodarka społeczna w Europie. Monografie*, E. Pancer-Cybulska (red.), Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2008, s. 348–359; B. Batko, *Jakość informacji publikowanych w Internecie jako wartość wpływająca na wiarygodność instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego (w recenzji).

Zakończenie

Kształtowanie kultury organizacji jest procesem ciągłym, powiązanym z szerokopojętym zarządzaniem (m.in. personelem, informacją, marketingowym, strategicznym). W warunkach rynkowych podmioty sektora publicznego, w tym organizacje zhierarchizowane konkurują ze sobą o pozyskanie pracowników, wsparcie społeczeństwa i masmediów. Ich kultura stanowi wewnętrzne spoiwo umożliwiające integrację pracowników i pozyskanie ich lojalności. Wpływa również na jakość relacji z podmiotami w ich otoczeniu. Tworzenie w Internecie własnych portali daje tym organizacjom możliwość kreowania nowych jakościowo relacji z otoczeniem.

Kluczowa dla powodzenia portalu publicznego jest jego zawartość, na którą powinny składać się nie tylko aktualne i uporządkowane w logiczną strukturę informacje, ale również elektroniczne wersje dokumentów do ściągnięcia i procedury ułatwiające lub umożliwiające rozwiązanie problemów za pośrednictwem Internetu. Równie istotnym atrybutem jest wygląd portalu i jego nawigacja, choć nie jest to problem poruszony w niniejszym artykule. Od estetyki serwisu, łatwości poruszania się po nim i docierania do poszukiwanych informacji zależy, czy portal publiczny będzie medium chętnie wykorzystywanym przez obywateli. Treść prezentowanych informacji decyduje o budowaniu zaufania odbiorcy do instytucji publicznej. Łączenie funkcji marketingowej i informacyjnej funkcji treści prezentowanych w Internecie może wzmocnić wizerunek organizacji, czego przykładem są działania Wojska Polskiego. Jest to jednak możliwe wyłącznie w przypadku prezentowania informacji o wysokiej jakości, czyli informacji użytecznej dla odbiorcy. Kultura organizacji jaką jest Wojsko Polskie jest jego niewątpliwym atutem w kontaktach z otoczeniem.

Bibliografia

Andreasen A.R., Kotler Ph., *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*, Prentice Hall, New Jersey 2003, pp.78–80.

Baker M.J., *Marketing Strategy and Management*, Macmillan Press, London 1995.

Bartosiewicz S., Kaźmierczak W., *Marketing wojskowej jednostki budżetowej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007,

Batko B., *Internetowe źródła informacji o rynku pracy a konkurencyjność przedsiębiorstw trzeciego sektora*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej" nr 78, Seria: Administracja i zarządzanie, Numer specjalny (5) 2008, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008.

Batko B., *Jakość informacji dotyczących rynku pracy upowszechnianych za pomocą Internetu przez instytucje publiczne*, [w:] *Gospodarka społeczna w Europie. Monografie*, E. Pancer-Cybulska (red.), Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2008.

Batko B., *Jakość informacji publikowanych w Internecie jako wartość wpływająca na wiarygodność instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego (w recenzji).

Clow K.E., Kurtz D.L., *Services Marketing; Operation, Management, and Strategy*, Atomic Dog Publishing, Mason Ohio 2003.

Kotler Ph. Lee N., *Marketing in the Public Sektor*, Worton Shool Publishing, New Jersey 2007.

Schnie E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystuj zdolności swoich pracowników*, BECK, Warszawa 2006.

Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004.

Stoner J.A.J., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

Strzoda M., *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.

Trzaska B., *Zarys marketingu organizacji non-profit. Zagadnienia teoretyczne. Studia przypadków. Podręcznik z ćwiczeniami.* Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach Kolegium Zarządzania, Katowice 2001.

Trzaska B., *Proces formułowania misji mikrofirm i jego znaczenie*, [w:] *Trendy i tendencje w zarządzaniu MŚP*, pod redakcją naukową W. Potwory, Wyd. Instytut Śląski, Opole 2006.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.

dr Justyna LIPIŃSKA
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

„(...), *możemy stwierdzić, że istnieją przesłanki, by sądzić, iż na poziomie elementarnym procesów poznawczych jesteśmy silnie zdeterminowani przez wpływ kultury* (...)".

M. Kałaska, 2005[1]

TECHNOLOGIA INFORMACYJNA A KULTURA ORGANIZACYJNA – DYSKURS TEORETYCZNY

Współcześnie obserwowanym zjawiskiem jest proces globalizacji kultury. Proces ten wiąże się, według Lecha Grudzińskiego, z dwoma procesami: racjonalizacją kultury i depersonalizacją kultury. Pierwszy z nich polega zgodnie z pozytywistyczną i postmodernistyczną koncepcją, między innymi na odrzuceniu pojęcia transcendencji jako rzeczywistości obiektywnej, usunięciu idei uniwersalności, wokół której można budować, poprzez przekroczenie partykularyzmów, rzeczywistą wspólnotę ludzką, oraz na utożsamieniu nauki z racjonalizmem i przyjściu idei dekonstrukcji. Zgodnie z założeniem procesu racjonalizacji kultury domeną technologicznego myślenia jest teraźniejszość, a zasady działania wyznacza aktualny stan rzeczy. Drugi proces polega na deformowaniu rzeczywistej kondycji człowieka wskutek ujmowania go jako samodzielnego twórcy swoich czynów, wolnego w wyborach i odpowiedzialnego, ale jako biernego przedmiotu poddanego działaniu sił zewnętrznych. Ogólnie rzecz ujmując: na zawłaszczeniu *przestrzeni życia człowieka przez libido dominandi, czemu sprzyja dominacja w kulturze myślenia technologicznego* (L. Grudziński, 1993, s. 34). Można zatem powiedzieć, że to właśnie technologie informacyjne są dziś w centrum rozwoju świata zarówno siłą wytwórczą, jak i istotnym, a może najważniejszym, czynnikiem cywilizacyjnym. Człowiek przyjmując za centralny punkt cywilizacyjnego rozwoju postęp technik informacyjnych, uznał je za uniwersalny miernik jakości ponowoczesnego życia.

Zdolność i skłonność ludzi do tworzenia struktur organizacyjnych pozwalają rozpatrywać społeczności organizacyjne w tym i sieciowe z perspektywy antropologii organizacyjnej (społeczno-kulturowej). Podejmowane są także analizy z para-

[1] M. Kałaska, *Poznawczy wymiar różnic kulturowych w spostrzeganiu społecznym*, [w:] M. Kossowska, M. Śmieja, S. Śpiewak (red.), *Społeczne ścieżki poznania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2005, s. 108.

dygmatu postmodernistycznego, zgodnie z którym rzeczywistość jest kolekcją struktur, zajmujących naczelne miejsce, a człowiek – jedynie wiązką relacji na drugim planie. Tak zarysowuje się pozycja człowieka w świecie techniki, właśnie jako biernego przedmiotu kierowanego przez ogólnoświatowe struktury. O wykształceniu się nowej formy społecznej pisali już tacy futurologowie, jak: Alvin Toffler, Daniel Bell czy John Naisbitt, czyli takiego społeczeństwa informacyjnego, które zmierza do wytworzenia się nowej koncepcji kultury informacyjnej. Alvin Toffler uważa, że nowa cywilizacja powstaje w wyniku zderzenia się nowych wartości i technologii, stosunków geopolitycznych, nowych stylów życia i sposobów komunikacji. Sam autor uważa, że jego koncepcja „trzeciej fali" nie jest obiektywną prognozą przyszłości, nie pretenduje też do miana prawdy naukowej, stanowi jednakże ważny głos w dialogu o problemach ponowoczesnego świata. Mimo to prawdy dostrzeżone przez niego stają się coraz bardziej prawdami aktualnymi. Zauważa on między innymi, że nowy styl życia kształtowany jest przez nowoczesną instytucję oraz przez radykalnie odmienioną szkołę i nową formę korporacji przyszłości. Wyłaniająca się cywilizacja tworzy nowy kodeks postępowania i przenosi nas daleko poza standaryzację, synchronizację i centralizację (zob. A. Toffler, 1997).

Poruszone problemy omawiają kwestię tworzenia się nowej jakości wartości będącej składową nowej zmediatyzowanej kultury organizacyjnej zwanej także sieciową kulturą organizacyjną. Kreowanie się nowych wartości łączy się z bardzo istotnym problemem dostrzeganym przez Monikę Miczkę-Pajestkę, którym jest problem odpowiedzialności za tworzenie się nowych systemów wartości, powstających pod wpływem nowej infrastruktury informacyjnej, ułatwiającej dostęp do wytworów kulturowych i pogłębiającej bierną receptywność odbiorców. Prowadzi to do zmiany statusu ontologicznego wartości, a w konsekwencji – do sporów o ów status. Wartości bowiem stanowią z jednej strony, swoisty element „zastany" kultury społecznej, z drugiej zaś są generowane przez aktualny wymiar społecznego życia (M. Miczka-Pajestka, 2000, s. 27).

Kultura organizacyjna rozumiana jako zbiór norm i założeń, przyjętych i stosowanych w praktyce przez członków organizacji, jest jednym z kluczowych czynników stymulujących tworzenie się organizacji w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym. Normy, w dużej mierze nieuświadomione, determinują interakcje pomiędzy uczestnikami, pomagają określić priorytety działania oraz określają systemy wartości, według których oceniane są ich wyniki działań. Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania kultury organizacyjnej, w szczególności wpływu wewnętrznych norm i modeli zachowania, na ogólną efektywność organizacji jest niezbędne.

Wprowadzenie do kultury organizacyjnej

Postępująca atomizacja społeczeństwa sprzyja zwiększającej się, dzięki gigantycznemu rozwojowi techniki, możliwości wyizolowania jednostki, która staje się coraz bardziej uniezależniona od bezpośredniej pomocy innych ludzi. Owa atomizacja społeczeństwa w świecie rzeczywistym posiada odmienną tendencję w rzeczywistości wirtualnej, w której obserwuje się tworzenie innych od rzeczywistych społeczności.

Zbiorowości mogą się różnić w aspekcie kulturowym, tj. w zakresie wytworów myśli i działań, wartości i sposobów postępowania, które zostały uznane i przyjęte przez zbiorowość i nabrały ważności dla jej członków, wyznaczając zachowania uważane za obowiązkowe (J. Szczepański, 1972, s. 83) a więc przebiegające według określonych norm. Każdy naród będący zbiorowością o charakterze kulturowym posiada swoją kulturę narodową. Socjologowie starają się nadawać pojęciu kultura znaczenie neutralne. Norman Goodman nazywa kulturę świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które to dziedzictwo pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami. Podkreśla, że kulturą jest wszystko, czego uczymy się w trakcie życia społecznego i co jest przekazywane z pokolenia na pokolenie. Węższy zakres ma termin *kultura zbiorowości ludzkich.* Barbara Czarniawska-Joerges nazywa kulturę *otoczką pokrywającą świat*, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. *Jej błona okrywa wszystko, na co spojrzymy; jest to* (...) *środowisko (społecznego) życia* (B. Czarniawska-Joerges, 1991, s. 287). Z kolei Linda Smircich uważa, że kultura pozwala ludziom nadawać życiu sens, jest *siecią znaczeń* (L. Smircich, 1983/1987). Podsumowując, można przyjąć za Clifford Geertz'em, *że człowiek jest zwierzęciem rozpostartym w sieciach znaczeń, które sam uplótł, patrzę* – pisze on – *na kulturę jako na te sieci, a jej analizie wobec tego służy nie eksperymentalna nauka poszukująca praw, lecz interpretująca, poszukująca znaczeń* (C. Geertz, 1973, s. 5). Kultura jest zatem czymś nieuchronnym, jednak nie jest zewnętrzna wobec człowieka, nie jest siłą wyższą. To ludzie są twórcami kultury, świadomymi bądź nie; mającymi na nią wpływ mniejszy bądź większy. Barbara Szacka z perspektywy socjologicznej zauważa, że:

– kultura obejmuje całość życia człowieka – nie istnieją zachowania ludzkie, których nie reguluje kultura;

– kultura nie ma charakteru wartościującego – kultura nie ogranicza się do tego, co jest dobre, szlachetne i piękne, ale należy do niej wszystko, co jest dziełem człowieka; z tego powodu w analizie antropologicznej używa się raczej przymiotnika *kulturowy* niż *kulturalny*;

– kultura jest tworem zbiorowym – powstaje w wyniku kontaktów między osobnikami przekazującymi sobie informacje i uczącymi się od siebie; jakkolwiek wkład jednostki może być znaczny, to jednak to, co wymyśli staje się częścią kultury dopiero wówczas, gdy zostanie przejęte przez innych i wprowadzone w obieg społeczny. Dlatego kulturę badać można z jednej strony jako *zobiektywizowany*

system, z drugiej jako *proces powstawania nowych idei i włączania ich w system kulturowy*. Pierwsza perspektywa dotyczy przede wszystkim uniwersalnego charakteru kultury, druga – jej wymiaru indywidualnego i wkładu jednostki;

– kultura narasta i przekształca się w czasie.

Oddziaływanie kultury na społeczeństwa to zrozumienie czynników, które kształtują jednostki, jak i całe narody. Zrozumienie owych czynników to nie tylko uświadomienie sobie szczególnych cech praktyk charakterystycznych dla narodów, ale także lepsze zrozumienie szczególnych cech rozwiązań tam stosowanych. *Jedną z cech kultury jest bowiem to, że stwarza ona pewną formę etnocentryzmu. Dostarczając kodeksów działania przyjmowanych jako oczywiste, uznawanych przez członków narodu jako „normalne", kultura sprawia, ze działania niezgodne z tymi kodeksami uważamy za „nienormalne". Jednak pełna świadomość charakteru kultury prowadzi nas do przekonania, że pod tym względem wszyscy jesteśmy „nienormalni". Przyjmując punkt widzenia kogoś reprezentującego inną kulturę, możemy postrzegać organizacje* (...) *i jej problemy w odświeżająco nowy sposób* (G. Morgan, 1997, s. 136). Linda Smircich wyróżnia trzy sposoby patrzenia w teorii organizacji i zarządzania na kulturę organizacyjną:

Tabela 1

Typologia badań kultury w teorii organizacji i zarządzania ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna	Kultura jako metafora rdzenna
Zarządzanie międzykulturowe:	*Kultura przedsiębiorstwa:*	*Podejście antropologiczne:*
– narodowe style zarządzania, – podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach	– zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa	– organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze, – wspólne znaczenia i symbole, – identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej
– związek efektywności i kultury narodowej	– związek efektywności i kultury organizacyjnej	– badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji

Źródło: L. Smircich, *Concepts of Culture and Organziational Analysis*, Administrative Science Quartely, 1983, nr 28/3 za M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 2000, s. 383.

W niniejszym artykule kulturę organizacyjną postrzegam i analizuję z perspektywy metafory rdzennej (*root metaphor*), jak pisze Monika Kostera, Stanisław Kownacki i Adrian Szumski *kultura z „czegoś co organizacja ma" staje się „czymś, czym organizacja jest". Badacz staje się antropologiem, „wyprawy" do organizacji przypominającej wyprawy do odległych egzotycznych krajów. Badacz nie ma diagnozować, oceniać, lecz rozumieć* (M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, 2000, s. 384). Barbara Czarniawska-Joerges natomiast pisze, że kultura jest *medium życia (medium of life)* lub *otoczką znaczeń (buble of meanig), otoczką pokrywającą świat*, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy *jej błona okrywa wszystko, na co*

spojrzymy; jest to środowisko (społecznego) życia (B. Czarniawska-Joerges, 1991, s. 287). Innymi słowy uważam, że organizacje, mogą być widziane jako przykład kultury w tym i kultury wirtualnej, gdyż między innymi to kultura organizacyjna jest medium życia społecznego, umożliwiająca uczestnikom organizacji komunikację i nadająca sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom. Wszystkie aspekty organizacji mogą „być odczytane" z punktu widzenia kulturowego. Można powiedzieć, że kultura organizacyjna „organizuje" doświadczenia i działania.

Kultura organizacyjna, podobnie jak samo pojęcie organizacji, w literaturze określane jest w różny sposób i nie istnieje jedna standardowa definicja. Wśród rozlicznych publikacji i ujęć nieprzygotowany czytelnik doznaje poczucia bezsilności i traci orientację. Warto przytoczyć pokrótce główne sposoby patrzenia na kulturę organizacyjną. Jak stwierdzają Mats Alvesson i Haus Ber, pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w 1951 roku[2], wraz z publikacją pozycji Elliotta Jaquesa poświęconej fabryce Galcier w Anglii (M. Alvesson, P.O. Berg, 1988, E. Jaques, 1951 za A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2000). W ślad za E. Jaquesem poszło wielu badaczy, m.in. ze słynnego brytyjskiego Tavistock Institute. Przedmiotem ich zainteresowań była dynamika grupowa oraz procesy tworzenia wspólnych mitów i wyobrażeń. W latach siedemdziesiątych powstało wiele prac o podstawowym znaczeniu dla naszego dzisiejszego rozumienia kultury organizacyjnej, z punktu widzenia antropologii (zob. B. Turner, 1971). W latach osiemdziesiątych nastąpił rozkwit literatury tego tematu. Pojawiły się na rynku wydawniczym pozycje takich autorów, jak: W.A. Ouchi (1981), T.E. Deal i A.A. Kennedy (1982), R. Pascale i A. Athos (1982), T.J. Peters i R.H. Waterman (1982), G. Hofstede (1980), L. Smircich (1983), E. Schein (1985) i wiele innych.

I. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych sposobów myślenia o kulturze organizacyjnej jest tzw. **model kliniczny Edgara Scheina** (1985), według którego każda organizacja ma pewną niewidoczną właściwość – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania – która w bardzo dużym stopniu, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i jej kontakty z otoczeniem. Według E. Scheina kultura organizacyjna to „osobowość" konkretnego przedsiębiorstwa. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek, grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów itp. Pisze on, że *kultura firmy to zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przejęte w celu rozwiązania trudności, na jakie przedsiębiorstwo napotyka przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz w procesie wewnętrznej integracji. Przekonania te okazały się na tyle skuteczne, że uznano za niezbędne wpojenie ich nowym członkom zespołu jako najwłaściwszy sposób postrzegania, odczuwania i radzenia sobie we wspomnianych sytuacjach problemowych* (E.H. Schein, 1985). Innymi słowy E. Schein dowodzi istnienia następujących poziomów w kulturze organizacyjnej:

[2] Mimo że kultura organizacyjna badana była także wcześniej; jednak dopiero w latach pięćdziesiątych stała się przedmiotem zainteresowania badaczy organizacji.

I) poziom widoczny i uświadomiony kultury organizacyjnej, czyli artefakty,
II) poziom częściowo uświadomiony i widoczny, czyli normy i wartości,
III) poziom całkowicie niewidoczny i nieuświadomiony, czyli założenia.

II. Inny uczony Michael Amstrong (2000, s. 87, 89) stoi na stanowisku, że kultura organizacyjna *stanowi nieodzowny składnik procesu, którego celem jest realizacja misji i strategii organizacji, wzrost wydajności organizacyjnej oraz przeprowadzenie koniecznych zmian. Rola kultury jest tak istotna, gdyż wynika z głębokich przekonań i odzwierciedla zespół postaw skutecznych w dotychczasowej historii organizacji. Opierając się na tradycji można stworzyć środowisko sprzyjające usprawnianiu pracy oraz przeprowadzaniu zmian.* Najczęściej tradycja:

– *nadaje członkom organizacji pracowniczej poczucie tożsamości i jedności celów,*
– *ułatwia wyzwolenie pokładów zaangażowania i „wzajemności",*
– *kształtuje zachowanie, dostarczając niezbędnych wzorców.*

III. Kolejny współczesny, wspominany już, znawca organizacji Gareth Morgan uważa, że *organizacje są minispołeczeństwami, które mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury* (1997, s. 136). Dalej pisze on, że kultura organizacyjna to więcej niż *hasła, obrazowy język, przekazywane opowieści, mity, ceremonie, rytuały i wzory zachowania plemiennego, które powierzchownie upiększają życie organizacji, to zaledwie oznaki sygnalizujące istnienie o wiele głębszego i wszechobejmującego systemu znaczeń. Najważniejsze jest* (...) *zrozumienie, w jaki sposób ten system znaczeń* (...) *jest tworzony i podtrzymywany* (G. Morgan, 1997, s. 152).

IV. Inna typologia kultury organizacyjnej została opracowana przez Richard Harrisona, a następnie zmodyfikowana przez Charles Handy'ego. Obejmuje ona poniższe rodzaje kultur:

– **kultura władzy** – sposób kierowania. Oparta jest przede wszystkim na takich zaletach, jak: zjednoczenie wysiłku członków organizacji, szybkość działania, silny lider, pewność i lojalność. Do wad tej kultury należą: ograniczenie przez lidera, nadmiar polityki, izolacja od złych nowin, przepracowanie liderów i krótkookresowe myślenie;

– **kultura ról** – orientacja na pełnione funkcje. Oparta jest przede wszystkim na takich zaletach, jak: dobrze zaprojektowany system, szybkość w przyuczaniu do pracy i przejrzysty rozkład władzy. Do wad tej kultury należą: ograniczona władza jednostek, powolne zmiany, niski poziom zaufania, działanie tylko zgodne z regułami a ludzie traktowani są jako funkcje;

– **kultura zadań** – nastawienie na zadania. Oparta jest przede wszystkim na takich zaletach, jak: wysoka motywacja, maksymalne wykorzystywanie talentów, szybkość uczenia się, jedność wysiłków, zredukowana kontrola i wspólne cele. Do wad tej kultury należą: wypalanie się, nietolerancja, arogancja i orientacja wewnętrzna;

– **kultura osobista** – własny sposób bycia. Oparta jest przede wszystkim na takich zaletach, jak: dobra komunikacja, zaangażowanie, duże zaufanie, samorealizacja i troska. Do wad tej kultury należą: zaniedbywanie zadań, jednostka jest ważniejsza od

organizacji, powolne podejmowanie decyzji, powolność w zakresie zmian, utrata kierunku i frustowanie ambicji.

V. Najbardziej jednak interesującą z punktu poznawczego i badawczego wydała mi się definicja Geerta Hofstede, który w książce „Kultury i organizacje" (2000, s. 266) zauważa, że większość osób zajmujących się zjawiskiem kultury organizacyjnej uważa, że jest ona:

– ***holistyczna***, *to znaczy obejmuje całości zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,*

– ***zdeterminowana historycznie***, *czyli odzwierciedla historie organizacji,*

– ***powiązana z przedmiotami badań antropologicznych***, *takimi jak rytuały i symbole,*

– ***tworem społecznym***, *to znaczy powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,*

– ***koncepcją miękką***,

– ***trudna do zmiany***, *jakkolwiek różni autorzy mają odmienne opinie co do tego, jak trudne jest dokonanie zmian.*

Hofstede postrzega kulturę organizacyjną jako *zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej.* Jako przejawy kultury organizacyjnej wymienia on kilka elementów opartych na zachowaniach komunikacyjnych członków organizacji:

– **symbole organizacyjne** – *słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury* (G. Hofstede 2000, s. 43); *Używanie symboli w praktyce organizacyjnej powoduje ich rozpowszechnienie i naśladowanie przez tych, którzy wstępują do organizacji chcą możliwie najszybciej przystosować się do nowego środowiska – symbole ułatwiają bowiem identyfikację, budzą emocje i motywują ludzi do określonych zachowań z punktu widzenia celów organizacji* (J. Łucewicz, 1999, s. 66);

– **bohaterowie organizacji** – *to postacie, współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań* (G. Hofstede, 2000, s. 43); Jacenta Łucewicz element ten nazywa mitami. Uważa, że *ich cechą charakterystyczną jest to, że upraszczają (lub ubarwiają) fakty, postaciom im towarzyszącym nadają czasem przymioty „nadludzkie" po to, by ułatwić rozumienie rzeczywistości, w której się funkcjonuje. Rolą tych zabiegów jest także eksponowanie etycznych i moralnych aspektów życia codziennego, w celu przekonania uczestników organizacji do ich słuszności i nadania im charakteru wzoru kulturowego, godnego do naśladowania. Mity pełnią funkcję wychowawczą* (J. Łucewicz, 1999, s. 66);

– **rytuały organizacyjne** – *są zbiorowymi działaniami, które choć powierzchowne w swej naturze, są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne* (G. Hofstede, 2000, s. 44). Przykładami mogą być tutaj zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym itp.;

– **wartości organizacyjne** – skłonności do dokonywania określonego wyboru. Wartości to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym (G. Hofstede, 2000,

s. 44). *Wartości to przekonania szczególnego rodzaju, które wyrażają to, co ważne i pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach; to co jest bardziej lub mniej cenione w danym środowisku i danej sytuacji.* (...) *Preferowanie określonych wartości przyjętych w organizacji pozwala na wytłumaczenie własnych oraz cudzych zachowań, postaw co jest jedną z podstawowych relacji interpersonalnych, także rzeczywistości wirtualnej* (J. Łucewicz, 1999, s. 66).

Ciekawym dopełnieniem myśli Geerta Hofstede jest zaproponowany przez Jacentę Łucewicz w książce pt. „Organizacyjne zachowania człowieka", kolejny element, który nazywa **normą organizacyjną**:

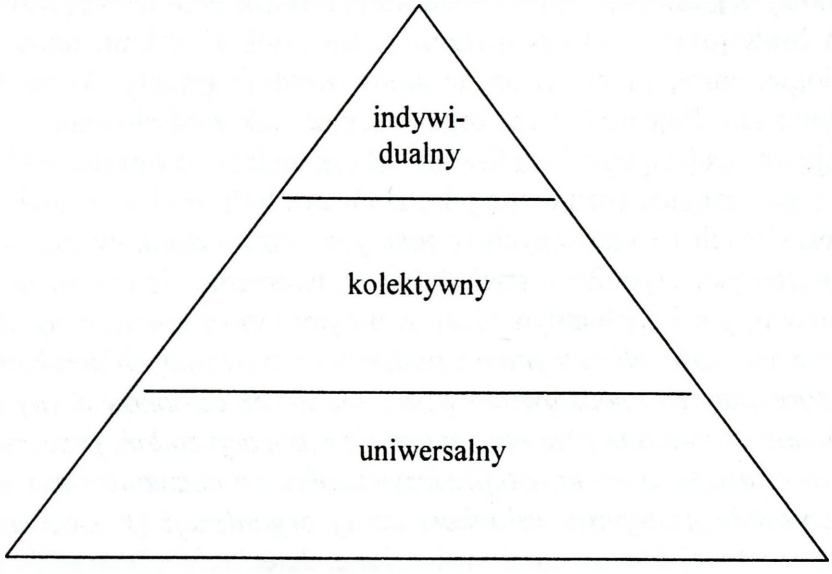
– **normy organizacyjne** – *wyrażają praktyczne sposoby realizacji wartości. Określają, co wolno, a czego nie wolno robić.* (...) *Normy mają charakter moralny, zwyczajowy i prakseologiczny, odzwierciedlają bowiem rzeczywiste zachowania członków danej organizacji i przyjęty w niej system wartości. Poprzez normy następuje indywidualne wyrażanie preferowanych wartości, które są respektowane i przestrzegane przez uczestników organizacji* (J. Łucewicz, 1999, s. 67).

Podsumowując, **kultura organizacyjna** obejmuje zatem **podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości, normy, rytuały i mity oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków danej organizacji, reguły działania, a także cała wewnętrzna symboliczna sfera funkcjonowania organizacji**. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji. Pojęcie kultury organizacyjnej tak zdefiniowane może zatem pełnić funkcję integrującą opis i analizę jakiejś organizacji czy przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna rozumiana jako zbiór symboli, mitów, rytuałów, wartości i norm przyjętych i stosowanych w praktyce przez członków organizacji jest jednym z kluczowych czynników stymulujących tworzenie się organizacji w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym. Jest to innymi słowy *specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, który wynika z podzielania tych samych przekonań, zasad i wartości, które stanowią podstawowe wzory zachowań członków danej zbiorowości, wykształcone i wyuczone prze nich w trakcie realizacji zadań, przyczyniając się do efektywnego funkcjonowania w tej rzeczywistości, co pozwoliło na ich utrwalenie i przekazywanie następnym członkom danej organizacji* (J. Łucewicz, 1999, s. 64). Normy, w dużej mierze nieuświadomione, determinują interakcje pomiędzy uczestnikami, pomagają określić priorytety działania oraz określają systemy wartości, według których oceniane są ich wyniki działań. Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania kultury organizacyjnej, w szczególności wpływu wewnętrznych norm i modeli zachowania, na ogólną efektywność organizacji jest niezbędne. Tworzone wspólne przez społeczność sieciową zasady, postawy i wartości wpływają na kształt działań i wzajemnych kontaktów międzyludzkich. Kultura organizacyjna odwołuje się do wielu abstrakcyjnych pojęć (przekonań, postaw itd.), które dokonują się w organizacji. Zatem analiza najistotniejszych składników kultury organizacyjnej, które według Mirosława Dyrdy są głęboko ukryte w świadomości i podświadomości członków danej grupy społecznej, a dodatkowo decydują o wzor-

cach kulturowych zachowań i ocenie ich rezultatów (J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki 2001, s. 65) powoduje dostosowanie tych metod i technik badawczych do rodzaju badanych zjawisk i środowiska. Dlatego też badania stanu kultury organizacyjnej opieram głównie na analizie czynników zachowań kulturowych Geerta Hofstede. Definicja jego w sposób *wykonawczy* definiuje kulturę organizacyjną, co jest zgodne z przyjętymi przeze mnie założeniami. Określenie *wykonawczy* używa Barbara Czarniawska-Joerges, wyróżniając dwie definicje kultury organizacyjnej: demonstrującą i wykonawczą. Wykonawcze definicje kultury starają się formułować pojęcie kultury od wewnątrz. Jej autorami są sami uczestnicy organizacji i ich postrzeganie kultury w aspekcie wyjaśnienia jej praktycznych zastosowań i doświadczeń. Formułowane przez uczestników definicje mają jedynie charakter „roboczy" gdyż dynamika organizacji jest ciągła więc zmienia się jej kultura.

Jak już pisałam Geert Hofstede twierdzi, że umysł każdego człowieka jest *zaprogramowany*. To *zaprogramowanie* jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe konkretnej osobie, jak i organizacji. Wyróżnia on trzy główne sposoby *zaprogramowania:* poziom uniwersalny, kolektywny i indywidualny (rys. 1.) (G. Hofstede, 1980, za A.K. Koźmińskim, W. Piotrowskim, 2000):



Źródło: G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories,* Journal of Intrenational Bussines, Fall, 1983 za A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 592.

Rys. 1. Poziomy zaprogramowania umysłu według G. Hofstede

Poziom uniwersalny zaprogramowania umysłu obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji, i jest identyczny dla wszystkich ludzi. Najprawdopodobniej potrzeby te przekazywane są genetycznie.

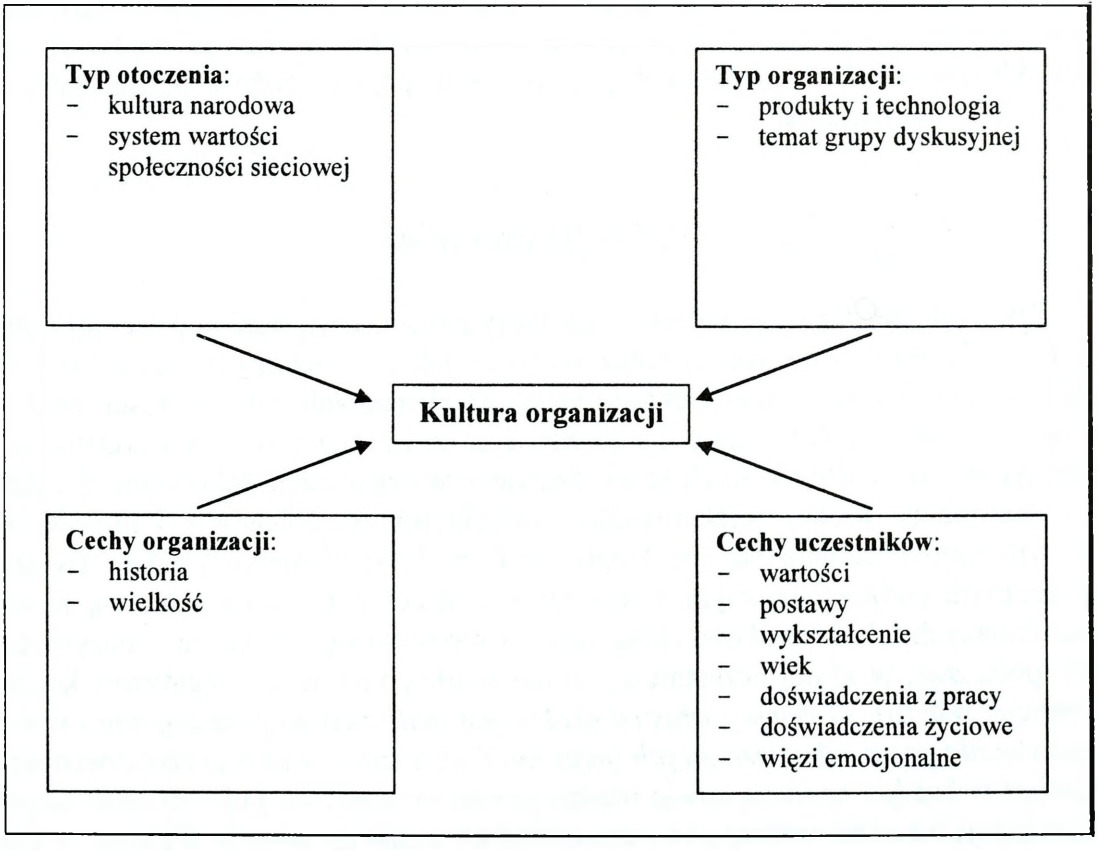
Poziom kolektywny zaprogramowania umysłu jest wspólny dla grup społecznych: narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli konkretnej profesji czy

organizacji. Jest wyuczony, nabyty. Jest „programem" przekazywanym przez „starych" uczestników „nowym", z pokolenia na pokolenie. Sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność. Jest tym co odpowiada za odrębność grupy pod względem jej otoczenia.

Poziom indywidualny jest charakterystyczny dla jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość. „Program" jest w tym przypadku unikatowy – nie ma bowiem dwóch identycznych osób. Jest także w pewnym stopniu uwarunkowany genetycznie (G. Hofstede, 1980, za A.K. Koźmińskim, W. Piotrowskim, 2000).

Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni i – podobnie jak wszystko co dzieje się w organizacji – uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, dlatego też pamiętać należy zawsze o rzeczywistości, w jakiej organizacja funkcjonuje. Nie wszystkie pomysły, nawet te szczególnie nowatorskie i cenne, mogą być realizowane w konkretnych warunkach. Podstawowe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną przedstawia rysunek 2.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa, 2000, s. 379.

Rys. 2. Uwarunkowania kultury organizacyjnej w sieciowych grupach dyskusyjnych

Szczegółowiej zależności te przedstawiają się następująco:

– ***Typ otoczenia***. Zarówno jednostki, jak i organizacje działają w otoczeniu. Znajdują się w ciągłej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera znaczny wpływ na normy i wartości jej uczestników, które mają realny wpływ na normy i wartości w społecznościach sieciowych funkcjonujących w środowisku wirtualnym.

– ***Typ organizacji***. Kultura organizacyjna coraz częściej uzależniona jest od technologii, którą posługują się jej członkowie, a ściślej narzędzi, poprzez które się komunikują i dzięki temu zachodzą właściwe interakcje społeczne.

– ***Cechy organizacji***. Historia i wielkości organizacji mają istotne znaczenie dla jej kultury organizacyjnej. W „starej" organizacji występują silniejsze tendencje do rytualizmu i konserwatyzmu norm i wartości niż w grupach „młodych".

– ***Cechy uczestników***. Każdy uczestnik ma własne doświadczenia i poglądy, własne „prywatne" normy i wartości. Każdy wnosi pewien indywidualny wkład do kultury organizacyjnej, naznacza ją własną osobowością. Pamiętać należy, że pośredni wpływ na organizacje wywierają także nasi najbliżsi oraz znajomi, z którymi omawiamy różne problemy. Nie bez znaczenia jest także struktura wiekowa uczestników. Jest ona niemożliwa do zbadania, gdyż nie ma w sieci konieczności identyfikacji, lecz można jedynie domniemywać wiek uczestników. To właśnie ów wiek ma istotne znaczenie. Tam gdzie w strukturze mamy do czynienia z uczestnikami starszymi, kultura będzie oscylować wokół takich wartości, jak tradycja, spokój. Młodzi uczestnicy wnoszą więcej dynamiki poprzez różnorodność tematów i ekspresję wypowiedzi.

Refleksja końcowa

Zjawiska technicyzacji kultury organizacyjnej świadczą o możliwości jej funkcjonowania zarówno w naszej rzeczywistości, jak i w rzeczywistości wirtualnej, które przejawiać się mogą podobnie w takich elementach, jak: wartości, normy, rytuały, symbole i mity czy bohaterowie. Jest to zgodne z wieloma podejściami teoretycznymi, według których funkcjonowanie w organizacji traktowane jest jako instytucjonalny proces kształtowania osobowości w procesach kulturowych. W tym ujęciu zakłada się, że ludzie żyjąc w wysoce niedoskonałym świecie społecznym podlegają różnym wpływom socjalizacyjnym, które stanowią zespół kształtujących ich czynników, stanowiących wypadkową elementów rzeczywistości społecznej, w której uczestniczą, co ma swoje pozytywne i negatywne konsekwencje. *Wiedza o świecie i własnej osobie jest podstawą do postrzegania i wykorzystywania przez człowieka swych indywidualnych szans* w każdej rzeczywistości, *bowiem w każdym społeczeństwie istnieje pewna uniwersalna pula ról społecznych i związanych z nimi osobistych i pozaosobistych zadań życiowych. Wpisane w system społeczno-kulturowy stanowią mapę wielu możliwych dróg przejścia przez życie* (zob. J. Kargul, 1994, s. 43).

Bibliografia

Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły biznesu, Kraków 2000.

Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 2001.

Czarniawska-Joerges B., *Culture Is the Medum of Life*, [w:] *Reframing Organziational Culture*, Frost P.J., Moore L.F., Reis Lois M., Lundberg C.C., Martin J. (red.), Sage, Beverly Hills 1991.

Geertz C., *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1973.

Grudziński L., *Zagrożenia współczesnej kultury*, [w:] *Wobec kryzysu kultury. Z filozoficznych rozważań nad kulturą współczesną*, Grudziński L. (red.), Gdańsk 1993.

Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Kałaska M., *Poznawczy wymiar różnic kulturowych w spostrzeganiu społecznym*, [w:] *Społeczne ścieżki poznania*, M. Kossowska, M. Śmieja, S. Śpiewak (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

Kargul J., *Współczesne koncepcje nauczyciela edukacji dorosłych*, [w:] *Edukacja Dorosłych* nr 1, 1994.

Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), PWN, Warszawa 2000.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.

Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.

Miczka-Pajestka M., *Filozofia wobec procesu globalizacji kultury*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, Mrózka R. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

Schein E., *Organziational Culture and Leadreship. A Dynamic View*, Jossey–Bass, San Francisco 1985.

Smircich L., *Concepts of Culture and Organziational Analysis, Administrative Science Quartely*, 1983, nr 28/3.

Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1972.

Toffler A., *Trzecia fala*, Polski Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

Turner B., *Exploring the Industrial Subculture*, The Macmillan Press Ltd, London 1971.

mgr Marlena NIEMIEC
Akademia Obrony Narodowej

PRZEMIANY W KULTURZE ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

Kultura organizacyjna jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom[1]. W literaturze przedmiotu istnieje podział kultury organizacyjnej na pro- i antyefektywnościową[2]. Instytucje o charakterze publicznym powinny w znacznej mierze opierać się na zasadach organizacji proefektywnościowej, czyli poddawać się zmianom, podkreślać swoją przynależność do firmy i w pełni angażować się w realizację stawianych celów[3]. Reasumując można stwierdzić, że kultura organizacyjna wyznacza ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności[4].

Każda organizacja charakteryzuje się właściwą tylko dla siebie kulturą, ze specyficznymi wartościami i poglądami dotyczącymi sposobów zachowania pracowników i współpracy. W organizacji kształtują się określone normy kulturowe, modele zachowań, poglądów w stosunku do otaczającego świata, które są podzielane przez wszystkich pracowników firmy. Kultura organizacyjna wg definicji I. Mażury: „to wzór podstawowych uprawnień danej grupy, problemów dotyczących zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, jest nieodłączną częścią funkcjonowania organizacji"[5]. Najważniejszymi jej cechami jest: nabywane i przekazywane poprzez rejestrowanie, obserwowanie i gromadzenie doświadczenia; osiągana przez indywidualistów należących do grup, rodzin i społeczeństwa; przekazywana z pokolenia na pokolenie, wpływa na wykształcenie i osobowość lidera, jest adaptowana i tworzona zgodnie ze zdolnościami człowieka, zmienia się i przekształca[6]. Swoisty charakter kultury organizacji mają również organizacje publiczne, gdzie pod tym pojęciem rozumie się za M. Krzyżanowską: „organizację niekomercyjną,

---

[1] E. Gwiazda, *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa" nr 10/2002, s. 23.

[2] W antyefektywnościowej kulturze organizacyjnej zjednoczenie ludzi ma charakter negatywny, blokuje się uczenie w organizacji i wzmacnia myślenie w kategoriach stereotypów. Tymczasem w kulturę organizacyjną powinny być wpisane: niejednoznaczność, ryzyko, kwestionowanie rzeczy oczywistych, otwartość, ciągłe poszukiwanie jako czynniki determinujące zmiany.

[3] G. Aniszewska, *Rola kultury organizacji w zarządzaniu*, „Przegląd organizacji" nr 1/2004, Wyd. TNOiK, s. 10.

[4] E. Gwiazda, wyd. cyt., s. 24.

[5] I. Mażura, *Cechy kultury organizacji*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa" nr 6/2003, s. 102.

[6] I. Mażura, wyd. cyt., s. 103.

tworzoną w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego, zależną od organów założycielskich, prowadzącą działalność o charakterze publicznym, czyli dostępnym dla każdego obywatela"[7].

W świetle przedstawionych powyżej definicji kultury organizacyjnej i instytucji publicznych warto zasygnalizować kilka kwestii ujętych w następujących pytaniach:

1) jakie czynniki świadczą, że AON jest organizacją publiczną?
2) jak przebiega proces zmian w kulturze organizacji publicznej?
3) jakie zmiany zaszły w kulturze organizacyjnej AON?

Akademia Obrony Narodowej jako organizacja publiczna

Podążając za typologią A. Trompenaars'a, którą również opisuje G. Aniszewska mamy doczynienia z czterema modelowymi typami kultury organizacyjnej: rodzina, wieża Eiffla, sterowany pocisk, inkubator. W pierwszym typie „rodzina" – przywiązuje się dużą uwagę do dbałości o klimat pracy, realizuje się potrzeby poszczególnych pracowników, utrzymuje się duży dystans do władzy i silnego przywództwa. Podstawą uczenia się jest intuicja i doświadczenie, dopuszczane są sytuacje konfliktu. W typie „wieża Eiffla" – dominuje formalizacja, realizacja zadań i centralizacja, praca jest dokładnie określona, działania są ściśle kontrolowane i koordynowane, głównie za pomocą przepisów i procedur, lider ma silną władzę, pracownicy są traktowani, jako jeden z zasobów firmy, a krytyka jest przejawem braku racjonalności. W kolejnym typie nazwanym „sterowanym pociskiem" – nacisk położony jest na rolę sprawnego zespołowego działania, brak jest ścisłego opisu obowiązków, działania skupiają się na realizacji kolejnych projektów, krytyka jest dozwolona, jeśli jest konstruktywna i pozwala naprawić błąd. W ostatnim zaś typie, czyli „inkubatorze" – organizacja jest wtórna w stosunku do potrzeb pracowników, ma umożliwić im rozwój, ważna jest kreatywność, wzrost, uczenie się, improwizacja, formalizacja zredukowana do minimum, krytyka powinna mieć na celu udoskonalenie, a nie negowanie zachodzących procesów[8].

Na podstawie przytoczonych powyżej opisów typów kultury organizacji można pokusić się o stwierdzenie, że typem, który najlepiej opisuje AON jest wieża Eiffla, ponieważ w Akademii dominuje formalizacja w podejściu do wykonywanych obowiązków, zakres odpowiedzialności jest jasno określony poprzez liczne przepisy i procedury, jest to szczególnie widoczne w pracy dziekanatów poszczególnych wydziałów, które są obwarowane licznymi wytycznymi i ustaleniami normatywnymi. Można wysnuć wniosek, że wynikiem sztywnego trzymania się procedur i zasad mamy do czynienia z większym zbiurokratyzowaniem Akademii, ponieważ wszystko musi zostać zawarte w odpowiednich dokumentach. Władza

---

[7] M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 10.

[8] G. Aniszewska, *Geneza pojęcia kultura organizacyjna*, „Przegląd organizacji" nr 10/2003, Wyd. TNOiK, s. 18–19.

jest zcentralizowana w postaci osoby rektora-komendanta, któremu w sposób bezpośredni lub pośredni podlegają wszyscy pracownicy zarówno cywilni, jak i żołnierze zawodowi. Pracownicy są swego rodzaju zasobem organizacji, który jest wykorzystywany do osiągnięcia założonych celów. W Akademii ze względu na jej zhierarchizowany układ w wielu sytuacjach dominuje podejście typowo żołnierskie, iż z przełożonym się nie dyskutuje, tylko wykonuje jego polecenia, mimo że istnieje czasami inne rozwiązanie.

Akademię jako instytucję wojskową, charakteryzuje „silna kultura organizacji, która powoduje większe zamykanie się we własnym kręgu i niedopuszczanie nowych idei, skostniałość wyrażającą się w przywiązaniu do dotychczasowych schematów i wzorców oraz postawy konformistyczne, co grozi syndromem grupowego myślenia"[9], aby uniknąć tego rodzaju problemów w AON starano się wprowadzić wiele zmian w strukturze i kulturze organizacji. Niestety każda zmiana wprowadzana do praktyki organizacyjnej zmienia dotychczasowy układ stosunków społecznych oraz władzy organizacyjnej. Rodzi to frustracje pracowników, doprowadzając do sytuacji konfliktowych uniemożliwiających sprawne funkcjonowanie organizacji, a w rezultacie niekiedy do jej likwidacji[10]. Ostatnie zmiany strukturalne w AON wymuszone między innymi nową ustawą *„Prawo o szkolnictwie wyższym"*, które starano się wprowadzić były procesem trudnym dla wszystkich pracowników uczelni. Wymagały one cierpliwości oraz wyrozumiałości zarówno przełożonych, jak i podwładnych. W tej sytuacji zasadna jest teza, że otoczenie wymusza zmiany, które są dostrzegane w organizacji, kultura prowokuje mechanizmy obronne. Zmiany wiążą się zwykle z poczuciem zagrożenia dotychczasowego stanu pracowników. Kultura jest mechanizmem zapewniającym i przywracającym równowagę organizacji, co przekłada się na jej konstruktywną rolę w sytuacji zmian. Punktem wyjścia do zmiany kultury jest zmiana indywidualnych zachowań pracowników. Zjawisko zmiany zachowań pracowników nie ma miejsca w przypadku stosowania w firmie zewnętrznych motywatorów, wtedy ludzie zmieniają zachowania, bo wymuszają to na nich posunięcia firmy, ale nie dokonuje się zmiana na poziomie ich mentalności[11]. Wydaje się, że w tym punkcie rozważań można stwierdzić, że właśnie dokonanie zmian zachowaniu i podejściu pracowników uczelni, zmiana ich mentalności stanowiła dla władz Akademii największą trudność, szczególnie jeśli zmiany dotykały osoby z długim stażem pracy, które były przyzwyczajone do pewnych zachowań i procedur. Podobny problem powstał wśród osób o niskiej kulturze technicznej, dla których przejście na systemy informatyczne na przykład przy obsłudze studentów w dziekanatach wydziałów, stanowiło znaczące wyzwanie. Dlatego też jednym z elementów wprowadzania zmian w kulturze organizacji jest proces pokonywania naturalnych obaw i oporu ludzkiego przed nowym i nieznanym. Z psychologicznego punktu widzenia każda zmiana

---

[9] G. Aniszewska, wyd. cyt., s. 9.

[10] Por. J. Łucewicz, *Kultura organizacyjna a zarządzanie kadrami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Zarządzanie i marketing" nr 6/1997, s. 131.

[11] G. Aniszewska, wyd. cyt., s. 11.

pociąga za sobą poczucie utraty czegoś znanego, środowiska, własnego miejsca w zespole, pozycji, a nawet wartości własnej osoby. Poczucie lęku, niepewności, a także przejawy wrogości, w skrajnych przypadkach agresji są naturalną reakcją personelu na zmiany. Pracownicy obawiają się, czy sprostają nowym obowiązkom i wymaganiom[12].

Wiele kwestii i problemów z jakimi boryka się Akademia, jako instytucja publiczna, wynika z hierarchicznego charakteru jej struktur organizacyjnych. Wszyscy pozostający w takiej strukturze spotykają się z problemem dominacji i podporządkowania. Ci będący na wyższych szczeblach hierarchii dostrzegają swoje role jako bardziej satysfakcjonujące, niż ci pozostający na niższych szczeblach. Najczęściej jednak przełożeni poświęcają wiele swojego czasu na rozważania dotyczące problemów, które wynikają z samego istnienia hierarchii[13].

Doświadczenia zgromadzone w okresie przekształcenia AON wskazują, że przełożeni pragną zapewnić sobie szacunek, zaufanie, a także posłuszeństwo ze strony podwładnych, podwładni natomiast oczekują podwyższenia ich statusu i większej autonomii.

Nie ulega wątpliwości, że znajomość kultury organizacyjnej i jej elementów pozwala dobrać odpowiednie kryteria, które stanowią podstawę sformułowania zasad doboru pracowników na określone stanowiska w organizacji. Podstawę oceny pracy i kompetencji pracowników, doboru odpowiednich kryteriów w systemie wynagradzania i awansowania regulują stosowne przepisy prawne oraz rozporządzenia ministra obrony narodowej. Realizując proces przekształcenia w AON pozyskano nowych pracowników, tak aby stanowili oni „świeżą krew", która wzmocni nowotworzone struktury uczelni pozytywnie wpływając na przemiany w kulturze organizacyjnej zasiedziałych pracowników i wykładowców. Dlatego wśród nowych nauczycieli akademickich są praktycy z jednostek liniowych, dowództw i sztabów, uczestnicy misji pokojowych i stabilizacyjnych.

Niemniejsze znaczenie dla poprawnego funkcjonowania instytucji publicznych w tym również dla AON ma klimat organizacyjny. B. Mikuła za A. Potockim definiuje pojecie klimatu organizacyjnego, jako „charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa zespół norm warunkujących zachowanie pracowników. Wynika ono zarówno z obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych, jak i subiektywnych odczuć. Oba te obrazy nakładają się na siebie nawzajem i wyznaczają ramy postępowania pracowników w danej organizacji"[14]. Wydaje się, że klimat organizacji i kultura organizacji są niezasadnie utożsamiane ze sobą. Wiadomo, że klimat organizacji kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, z drugiej zaś strony jest odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowo-

---

[12] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 94.

[13] K. Krzakiewicz, *Zmiana roli kultury organizacyjnej w procesie zarządzania współczesnymi organizacjami*, „Management" nr 6/2002, s. 9.

[14] B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 3/2000, s. 34.

ści, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy. Klimat organizacji jest spostrzegany i odczuwany, to kultura organizacji jest w różnym stopniu spostrzegana i uświadamiana. Klimat organizacji można traktować, jako zjawisko częściowo wynikowe kultury organizacyjnej. Kształtowany jest on również przez elementy kultury organizacyjnej. Wydaje się, że najlepiej jest traktować klimat organizacyjny, jako atmosferę występującą w kontaktach między ludźmi, będącą wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości. Klimat organizacji dotyczy zatem sfery spostrzeżeń, wyznaczając efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji. Stanowi wyraz rozumienia przez pracowników sposobów oddziaływania na nich systemu kierowania, ale również materialnego środowiska pracy i organizacji przebiegu procesu pracy. Na typ klimatu organizacji mają wpływ następujące rodzaje motywacji: osiągnięcia, władza, przynależność do grupy, bezpieczeństwo. W wyniku tych motywacji wyróżniono następujące typy klimatu organizacyjnego: innowacyjno-technokratyczny, autorytarno-autokratyczny, towarzyski oraz biurokratyczny. Niestety w przypadku Akademii po licznych zmianach organizacyjnych bardzo trudno jest jednoznacznie określić typ klimatu panujący na uczelni, można jedynie pokusić się o stwierdzenie, że jest on sumą wszystkich wymienionych powyżej typów klimatu organizacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem typu biurokratycznego, co może wynikać ze specyficznego charakteru uczelni.

Atmosfera kontaktów międzyludzkich ma niejednokrotnie większy wpływ na postępowanie ludzi w organizacji niż stosowane przez nich normy, poglądy i reguły zachowania. Dlatego ważne jest, aby w codziennym postępowaniu kierownictwo uwzględniało zagadnienie klimatu organizacyjnego i kształtowało wszelkie czynniki determinujące to zjawisko zgodnie z istniejącymi potrzebami[15]. Z rozważań wynika, że na poprawne funkcjonowanie instytucji publicznych ma również wpływ klimat organizacyjny, który w większym lub mniejszym stopniu motywuje pracowników Akademii do rzetelnej pracy. Wydaje się, że w AON fenomen pozytywnego klimatu organizacji wynika z zakotwiczenia w kultywowanej do dzisiaj historii uczelni i głębokiego przywiązania do tradycji.

Przyznać należy, że kultura organizacyjna ma szczególne znaczenie dla budowania architektury firmy, czyli jej struktury relatywnych kontaktów pomiędzy firmą a pracownikami, pomiędzy innymi pracownikami oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem. W konsekwencji oznacza to kształtowanie unikalności przedsiębiorstwa na rynku i ucieczkę przed konkurencją[16]. Funkcjonowanie organizacji ze szczególnym uwzględnieniem instytucji publicznych stanowi rezultat przemyśleń, określenia i definiowania danej sytuacji przez członków organizacji, tworzących grupę kierującą się powszechnie akceptowanymi prawami i schematami postępowania.

[15] B. Mikuła, wyd. cyt., s. 35–39.
[16] G. Aniszewska, wyd. cyt., s. 10.

Zmiany w kulturze organizacji na przykładzie Akademii Obrony Narodowej

Akademia Obrony Narodowej (AON) jest instytucją publiczną, w której spotkać się można z szeroko rozumianą kulturą organizacyjną, w której daje się zaobserwować wiele zmian wewnętrznych, które dla osób z zewnątrz są czasami niezauważalne.

Na mocy rozporządzenia Rady Ministrów, 1 października 1990 roku przekształcono Akademię Sztabu Generalnego Wojska Polskiego w Akademię Obrony Narodowej. Sytuację prawną Akademii uregulowała Ustawa z dnia 27 lutego 2003 roku *o utworzeniu Akademii Obrony Narodowej* (DzU z 2003 r. nr 56 poz. 496). Uczelnia jest spadkobierczynią chlubnych tradycji m.in. Szkoły Rycerskiej oraz Wyższej Szkoły Wojennej. W odniesieniu do zmian w kulturze organizacyjnej AON należy zwrócić uwagę, że 12 maja 2008 roku w efekcie wdrożenia do systemu szkolnictwa Sił Zbrojnych RP Ustawy „*Prawo o szkolnictwie wyższym*" nastąpiła zmiana nazwy stanowiska służbowego z komendanta-rektora na rektora-komendanta. Fakt ten wskazuje na ścisły związek pomiędzy AON postrzeganą, jako uczelnia wojskowa z jej otoczeniem zewnętrznym, a więc cywilnym obszarem edukacji.

Przejawem zmian w kulturze organizacyjnej AON było otwarcie się uczelni na cywilny rynek edukacyjny. Od początku Akademia Obrony Narodowej prowadziła studia dla osób cywilnych, które początkowo miały charakter studiów niestacjonarnych, dopiero kilka lat później uczelnia otworzyła swoje bramy dla studentów studiów stacjonarnych. Aktualnie są prowadzone studia pierwszego (licencjackie) i drugiego stopnia (magisterskie) w formie stacjonarnej i niestacjonarnej na kierunkach: bezpieczeństwo narodowe, europeistyka, logistyka oraz zarządzanie w dwóch specjalnościach: kierowanie organizacją i zarządzanie lotnictwem. Ponadto prowadzone są także studia podyplomowe z zakresu: bezpieczeństwo narodowe, zarządzanie kryzysowe, międzynarodowe stosunki wojskowe, logistyka systemów gospodarczych, zarządzanie bezpieczeństwem informacyjnym, zarządzanie lotnictwem, bezpieczeństwo ekonomiczne państwa oraz procedury sztabowe i dokumenty dowodzenia. Na potrzeby Sił Zbrojnych RP prowadzone są studia i kursy dla żołnierzy zawodowych. Akademia Obrony Narodowej prowadzi również studia trzeciego stopnia (doktoranckie), posiada uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora i doktora habilitowanego w dziedzinie nauk wojskowych. Nie da się ukryć, że coraz częściej szkoły wyższe, w tym także AON zaczyna się usprawniać metodami stosowanymi w przemyśle i usługach, dlatego też zasadniczym celem staje się podniesienie jakości i zwiększenie ilości produktów bez dodatkowych nakładów na koszta osobowe i infrastrukturę. Można pokusić się o stwierdzenie, że przyszli studenci stają się konsumentami, a wiedza jest produktem do indywidualnego spożycia niż procesem współpracy między studentami a nauczycielami akademickimi[17].

[17] R. Pachociński, *Kierunki reform szkolnictwa wyższego na świecie*, Wyd. IBE, Warszawa 2004, s. 37, 56.

Przekształcenie Akademii Obrony Narodowej z Akademii Sztabu Generalnego Wojska Polskiego zbiegło się w czasie z transformacją ustrojową, której kulminacja, w opinii ekspertów, miała miejsce na przełomie lat 1989/90. W owym czasie z programów nauczania starano się usunąć wszelkie odwołania do ustroju socjalistycznego. Przeprowadzono konieczne zmiany organizacyjne i kadrowe, na szczęście pozostawiając większą część kadry pedagogicznej z wieloletnim doświadczeniem w pracy dydaktycznej[18].

Zmiany wiążą się z poczuciem niepewności co do przyszłości, podobnie jest w wojsku i instytucjach o charakterze poza militarnym – wyraźnie uwidaczniają się one w uczelniach wojskowych. Przeprowadzone w pośpiechu, a czasem nawet bez dalszej wizji zmiany w AON, nadwerężyły znacznie kondycję kadry w obszarze psychicznym, etycznym oraz moralnym. Zjawisko to nie pozostało bez wpływu na kulturę organizacyjną. Utrzymująca się od niemal dekady niepewność, co do zakresu i charakteru zmian, poczucie zagrożenia przenosi się także na życie prywatne oficerów oraz pracowników wojska. Istotną rolę odgrywa wynagrodzenie. Coraz częściej żołnierze z dużym doświadczeniem i wiedzą ogólną podejmują decyzję o rezygnacji z zawodowej służby wojskowej i podjęciu pracy w różnego rodzaju krajowych i zagranicznych firmach, gdzie kariera zawodowa jest pewniejsza, a wynagrodzenie wyższe. Roztaczana jest przed nimi wizja wszechstronnego rozwoju zawodowego oraz intelektualnego poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju kursach i szkoleniach. W ten sposób armia traci wielu cennych pracowników i specjalistów na korzyść cywilnych firm i przedsiębiorstw.

Do pozytywnych zmian w kulturze organizacyjnej AON należy zaliczyć: nowe możliwości rozwoju zawodowego, przejawiające się w udziale kadry w konferencjach i sympozjach międzynarodowych. Warto także wspomnieć o pierwszym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym z partnerami krajów NATO, które odbyło się w kwietniu 1995 roku. W trakcie ćwiczenia oficerowie AON wspólnie realizowali zadania dydaktyczne z kolegami z krajów dotychczas uważanych za wrogie, po raz pierwszy wykorzystano nowoczesne oprogramowanie komputerowe, wspomagające proces podejmowania decyzji. W kulturze organizacyjnej AON był to poważny krok na przód, wręcz skok cywilizacyjny. To, co jednych dziwiło dla innych stanowiło międzynarodowy standard.

Oficerowie Akademii brali również udział w jednoszczeblowym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym *„Agile Sword"*, które odbywało się w październiku 1996 roku w Holandii. Uczestniczyli w nim oficerowie wojsk niemieckich i holenderskich tworzących wspólny wielonarodowy korpus. Celem ćwiczenia było doskonalenie pracy sztabów, wypracowanie jednolitych procedur, jak również sprawdzenie systemu komputerowego symulacji pola walki Kora. Szczególną uwagę warto zwrócić na wykorzystanie w pracy sztabowej nowoczesnej techniki: komputerów, faksów, kserokopiarek, telefonów komórkowych również z możliwością kodowa-

[18] Cz. Dęga, *Jakie szkolnictwo, takie wojsko*, „Kwartalnik Bellona" nr 1/2007, s. 87.

nia rozmów[19]. Ćwiczenia międzynarodowe z udziałem kadry AON, w tym także „*Agile Sword*" były okazją do nawiązania ścisłej współpracy i wymiany różnego rodzaju doświadczeń z oficerami innych armii.

Analizując proces zmian w kulturze organizacyjnej AON należy wspomnieć również o seminarium polsko-niemieckim, które odbyło się w październiku 1999 roku w Akademii Obrony Narodowej. Udowodniło ono, że oficerowie w dyplomatyczny sposób potrafią uniknąć drażliwych, trudnych tematów[20]. Warto także wymienić trójstronne ćwiczenie dowódczo-sztabowe pk. *Warta* oraz późniejsze ćwiczenie pk. *Poznań 2001* z udziałem studentów-oficerów polskich, niemieckich i duńskich. Celem corocznych ćwiczeń było przeprowadzenie trójstronnego procesu decyzyjnego, zrozumienie doktryn w kwestii forsowania przeszkód wodnych na poziomie taktycznym, a także poznanie sposobu pracy w terenie w czasie rekonesansu[21].

Kolejnym zwiastunem przemian w kulturze organizacyjnej AON było rozpoczęcie kursów dla oficerów mających odbyć służbę w strukturach NATO. „Uczestnictwo w NATO zmusiło Akademię do wprowadzenia procedur obowiązujących w Sojuszu"[22]. Szczególną uwagę należy zwrócić na powołanie w 1997 roku pierwszego trzyosobowego zespołu dydaktycznego, którym kierował wówczas mjr dypl. Janusz Kręcikij. Ponadto w skład zespołu wchodzili kpt. dypl. Marek Wrzosek i kpt. dypl. Jarosław Wołejszo. W kolejnych latach w zespole pracowali także inni oficerowie, co umożliwiło AON przygotowanie kadry dydaktycznej do działań w Sojuszu. Warto nadmienić, iż w ramach kursów oficerskich w AON miały miejsce liczne wizyty attaché obrony państw NATO, odbywały się częste wykłady oficerów z państw sojuszniczych. Po raz pierwszy zajęcia na kursie dla oficerów były prowadzone w języku angielskim.

Przystąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego w marcu 1999 roku stanowiło dla Wojska Polskiego zarówno szansę, jak i wyzwanie. Pojawiła się nowa konieczność zmian w jakości kształcenia oficerów w wymiarze sojuszniczym oraz możliwość uczestniczenia w operacjach wielonarodowych. Przykładem takich operacji były: interwencja zbrojna NATO na Bałkanach, operacja Iracka Wolność, udział w misji Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Afganistanie. Udział polskich żołnierzy w tych misjach związany jest z powstaniem globalnego zagrożenia terrorystycznego, dlatego istotne jest, aby w nowej rzeczywistości, w środowisku wielonarodowym oficerowie umieli podejmować wyzwania, słuszne decyzje, brać za nie odpowiedzialność. Żołnierze powinni być pewni swojej wiedzy i zdobytych umiejętności. Ważne jest, aby bez kompleksów posługiwali się językiem angielskim, który jest podstawowym sposobem porozumiewania się podczas operacji

---

[19] J. Knetki, M. Wrzosek, *Ćwiczenie 1 Korpusu niemiecko-holenderskiego „Agile Sword"*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 4/1997, s. 137,143,145.

[20] Cz. Dęga, *Oficerowie XXI wieku*, Bellona 2003, s. 156–157.

[21] A. Bujak, M. Wrzosek, *Forsowanie przeszkody wodnej w aspekcie sojuszniczym*, AON, Warszawa 2002, s. 27.

[22] Cz. Dęga, wyd. cyt., s. 87.

poza granicami kraju. W procesie kształcenia i przygotowywania do tego typu działań bierze czynny udział między innymi Akademia Obrony Narodowej.

Kultura organizacyjna to także zmiany w strukturze personelu, jego przygotowaniu i wykorzystaniu. W tym kontekście można również zaobserwować wyraźne zmiany zachodzące w AON w obszarze rozwoju naukowego kadry, co jest podyktowane wzrastającymi wymaganiami wobec pracowników dydaktycznych Akademii. Nauczyciele akademiccy ustawicznie podnoszą swoje kwalifikacje poprzez uczestnictwo w licznych, również międzynarodowych konferencjach i seminariach, a także publikują wyniki badań w pismach naukowych, jak również w zwartych publikacjach ogólnokrajowych. Ponadto w ramach rozwoju zawodowego zdobywają kolejne stopnie i tytuły naukowe.

Warto zaznaczyć, iż w wyniku zmiany w kulturze organizacyjnej Akademii kadra AON uczestniczy w kształceniu w ośrodkach edukacyjnych poza granicami kraju, np. Akademia Obrony NATO w Rzymie, czy w Szkole NATO w Oberammergau, bierze udział w różnego rodzaju studiach oraz kursach, odbywa praktyki w jednostkach wojskowych, służy w operacjach pokojowych i reagowania kryzysowego. Nie można zapomnieć o uczestnictwie w licznych konferencjach naukowych, również o charakterze międzynarodowym. Gros z nich odbyło się w Akademii Obrony Narodowej. Wspomnieć należy o konferencji naukowej pod honorowym patronatem ministra obrony narodowej nt. „Profesjonalizacja Sił Zbrojnych", konferencjach naukowych nt. „Automatyzacja dowodzenia", „Wojsko Polskie w międzynarodowych misjach pokojowych i stabilizacyjnych – historia i teraźniejszość", „Udział Sił Zbrojnych RP w systemie bezpieczeństwa Euro 2012" pod patronatem gen. dr. Franciszka Gągora, szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, „Wsparcie teleinformatyczne dowództw w działaniach wojsk lądowych" oraz „Zarządzanie instytucjami publicznymi – teoria i praktyka", a także międzynarodowe konferencje naukowe nt.: „Współczesne i przyszłe zagrożenia bezpieczeństwa a rozwój sił zbrojnych", „Irak 2003–2008. Misja dla pokoju" oraz studenckiej konferencji naukowej nt. „Bezpieczeństwo narodowe w XXI wieku z punktu widzenia młodzieży" [23].

Mimo wielu zmian programowych, ważnym etapem w kształceniu oficerów w AON pozostały ćwiczenia dowódczo-sztabowe. Między innymi należy wymienić ćwiczenie *Proton 2008, Powietrzna tarcza 2008, Wspólny wysiłek 2008, Tarcza 2008.* Najważniejszym ćwiczeniem w minionym roku akademickim było ćwiczenie *Pierścień 2008*, które odbyło się w 1. Pułku Artylerii w Ciechanowie. Jego celem było doskonalenie studentów podczas działań wojsk w stanie kryzysu i wojny[24].

W marcu 2008 roku w Wydziale Strategiczno-Obronnym[25] została otwarta nowoczesna sala multimedialna, wyposażona w notebooki przypisane do każdego stanowiska pracy. Poza tym sala posiada: komputer stacjonarny (stanowiący cen-

[23] Strona internetowa Akademii Obrony Narodowej, www.aon.edu.pl, z 30 listopada 2008 r.

[24] A. Antczak, „Biuletyn Akademii Obrony Narodowej" nr 2/2008, s. 31. W. Wierzbińska, „Biuletyn Akademii Obrony Narodowej" nr 2/2008, s. 32–33.

[25] Zastosowano nazewnictwo z przed wprowadzenia od 1 września 2008 r. nowej struktury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej.

tralę), projektor multimedialny, ekrany do projektorów, tablicę interaktywną, kserokopiarkę A3, drukarkę laserową, cyfrowy aparat fotograficzny, nowoczesne nagłośnienie, sprzęt do wideo konferencji, odtwarzacz DVD, wizualizer. Z sali korzystają głównie słuchacze Podyplomowego Studium Polityki Obronnej. Otwarcie pierwszej sali tego rodzaju to początek zmian w całej Akademii, to początek dużych zmian w strefie technicznej obszaru kultury organizacyjnej.

W ramach zwiększenia oferty edukacyjnej, Akademia rozpoczęła współpracę z cywilnymi ośrodkami naukowymi w celu kształcenia studentów na rzecz obronności kraju. „Przyszłość wymaga, aby Akademia Obrony Narodowej coraz śmielej otwierała się na szeroki świat zewnętrzny; z jednej strony na cywilną naukę, a z drugiej strony na kontakty z najlepszymi uczelniami aliantów"[26]. Akademia Obrony Narodowej po raz pierwszy w marcu 2008 roku zaprezentowała swoją bogatą ofertę edukacyjną i wydawniczą podczas Międzynarodowych Targów Edukacyjnych i spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem dyrektorów szkół oraz młodzieży[27].

Żyjemy w czasach, kiedy awans zawodowy jest proporcjonalny do zakresu i poziomu posiadanej wiedzy, a w przypadku oficerów również zależny od wykształcenia. Na przestrzeni ostatnich lat obserwuje się wzrost znaczenia Akademii Obrony Narodowej w tworzeniu polskiej armii. Akademia jest uczelnią, której zadaniem jest edukowanie oficerów stanowiących elitę w wojsku. Korzystne dla Akademii były zmiany w przepisach prawnych Ministerstwa Obrony Narodowej. Został w nich zawarty wymóg otrzymania kolejnego stopnia wojskowego lub stanowiska dopiero po pomyślnym ukończeniu studiów w Akademii Obrony Narodowej[28]. Chlubą Akademii jest to, iż właśnie tę uczelnię kończą dobrze wykształceni i ukształtowani moralnie przyszli majorowie, pułkownicy i generałowie, pełniący służbę na najwyższych stanowiskach w armii. W tym miejscu warto przytoczyć słowa prof. Cz. Dęgi: „Nadeszły czasy, kiedy warto się uczyć i doskonalić, aby osiągnąć wyższy stopień taktyczno-obronnej wyobraźni, bo takie właśnie uzyskują przyspieszoną promocję w hierarchii zarządzania i dowodzenia"[29].

Na podstawie decyzji ministra obrony narodowej od 1 września 2008 roku AON funkcjonuje w nowej strukturze organizacyjnej, w której istnieją dwa wydziały: Wydział Zarządzania i Dowodzenia oraz Wydział Bezpieczeństwa Narodowego, powstały one z przekształcenia Wydziału Wojsk Lądowych, Wydziału Strategiczno-Obronnego oraz Wydziału Lotnictwa i Obrony Powietrznej. Na nowe struktury obydwu wydziałów składają się: Instytuty i Katedry oraz Zakłady. W wyniku dokonanych zmian w strukturze organizacji Akademii zaistniała potrzeba dostosowania nazw stanowisk osób funkcyjnych do wymagań ustawy „*Prawo o szkolnictwie wyższym*" w związku z tym komendant-dziekan został dziekanem, a stanowisko komendanta instytutu zostało zamienione na dyrektora instytutu, pozostałe nazwy stanowisk pozostały bez zmian. Dokonane zmiany w strukturze organizacji

[26] Cz. Dęga, wyd. cyt., s. 235.
[27] Strona internetowa Akademii Obrony Narodowej, www.aon.edu.pl, z 30 listopada 2008 r.
[28] Zaznaczyć należy, iż przepis ten dotyczy żołnierzy do stopnia starszego oficera.
[29] Cz. Dęga, wyd. cyt., s. 169.

nie wpłynęły na rodzaj prowadzonych studiów i nadal są nabory na studia pierwszego i drugiego stopnia, studia podyplomowe i studia doktoranckie[30]. Jasne jest, że zmiany, które miały miejsce nie należały do łatwych, natomiast trzeba oczekiwać wymiernych z nich korzyści chociażby przez ujednolicenie dokumentów i procedur na obu wydziałach, zacieśnienie współpracy między nimi, a także innymi szkołami wyższymi, jak: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych, a także Akademia Marynarki Wojennej, w wyniku której to współpracy może narodzić się sportowy duch rywalizacji międzywydziałowej, jak i międzyuczelnianej.

Kobieta w kulturze organizacji publicznej

Istotna zmiana, jaka dokonała się w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej to pojawienie się kobiet, w wyniku czego mamy do czynienia z powstaniem nowej jakości relacji interpersonalnych. Spośród wszystkich pań, które uczestniczyły w życiu AON warto wspomnieć postać pani Kelly Ziccarello majora armii amerykańskiej, która kształciła się w Akademii na studiach dowódczo-sztabowych jako pierwsza kobieta-oficer zagranicznej armii, czy o pani Melanie Alamir, która brała udział w seminarium polskich i niemieckich oficerów odbywającym się w AON w październiku 1999 roku[31]. Innym przykładem oficera-kobiety w AON była postać pani ppor. Katarzyny Gajewskiej, która w latach 2003–2005 studiowała na magisterskich studiach uzupełniających w Wydziale Wojsk Lądowych. Obecnie można zaobserwować wzrost liczby studentek, które podejmują studia w AON w ramach stacjonarnych i niestacjonarnych studiów pierwszego i drugiego stopnia.

Warto zaznaczyć, że w styczniu 2008 roku zostały wręczone stypendia ministra obrony narodowej za osiągnięcia w nauce, a wśród osób wyróżnionych były studentki Akademii: pani Magdalena El Ghmari z Wydziału Strategiczno-Obronnego (za najlepszą pracę magisterską) oraz pani Renata Omiljanowicz z Wydziału Wojsk Lądowych. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że były to po raz pierwszy stypendia przyznane również studentom cywilnym[32]. Kobiety są również absolwentkami studiów podyplomowych na kierunku zarządzanie bezpieczeństwem informacyjnym realizowanym przez Wydział Wojsk Lądowych.

Kobiety pojawiają się także na zajęciach prowadzonych dla kadr cywilnych na Podyplomowym Studium Strategiczno-Obronnym Akademii. Najczęściej piastują one wysokie stanowiska państwowe, a znajomość zagadnień związanych z obronnością i bezpieczeństwem państwa umacnia ich pozycję zawodową w obszarze zdominowanym głównie przez mężczyzn. Ponownie należy odwołać się do słów

---

[30] M. Wrzosek, *Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej w nowych uwarunkowaniach*, „Przegląd Wojsk Lądowych" nr 11/2008, s. 4–13.

[31] Cz. Dęga, wyd. cyt., s. 225–226.

[32] Strona internetowa Akademii Obrony Narodowej, www.aon.edu.pl, z 30 listopada 2008 r.

prof. Cz. Dęgi: „Sądzę, że przyspieszenia tego pozytywnego zjawiska można oczekiwać w kilku najbliższych latach. Pod wpływem nacisków NATO wojsko zacznie się stabilizować i pojawi się perspektywa normalnej kariery dla kadry oficerskiej i podoficerskiej. Wówczas młode inteligentne Polki dostrzegą w takiej armii interesującą drogę do własnego celu i sensu życia. Śmiem przepowiadać, że za lat dwadzieścia w kadrze wojskowej znajdzie się kilkanaście procent kobiet, które bez kompleksów będą się wspinały po szczeblach służby"[33]. Już dzisiaj kobiety ze stopniem naukowym doktora i doktora habilitowanego prowadzą zajęcia w Akademii Obrony Narodowej w typowo męskich grupach na studiach wojskowych.

Szczególną uwagę należy zwrócić na kolejną przemianę, jaka zaszła w Akademii Obrony Narodowej na stanowisku rzecznika prasowego rektora-komendanta AON. Przez 8 ostatnich lat tę jakże odpowiedzialną, ważną i strategiczną dla wizerunku Akademii funkcję pełnił mężczyzna-oficer, absolwent AON. Od października 2007 roku obowiązki na tym stanowisku pełni kobieta. Doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o polityce – Anna Antczak. Młoda, charyzmatyczna absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego kierunku stosunki międzynarodowe oraz filologii angielskiej, jest kobietą pełną energii i optymizmu. Biegle włada kilkoma językami obcymi. Nie ma wprawdzie doświadczenia wojskowego, ani skończonej szkoły oficerskiej, ale to nie stanowi dla niej bariery do rzetelnego wypełniania swoich obowiązków. Posiada bardzo dużą wiedzę ogólną, która pozwala odnaleźć się jej w wielu trudnych, zaskakujących i nowych sytuacjach. Jednocześnie docenić trzeba odwagę i nowatorską postawę samego rektora-komendanta gen. bryg. dr hab. inż. Janusza Kręcikija, który zdecydował się zawierzyć wizerunek medialny Akademii Obrony Narodowej – inteligentnej, młodej kobiecie.

W związku z nowelizacją przepisów prawa o szkolnictwie wyższym, podobna zmiana zaszła również na stanowisku prorektora ds. studenckich, do 2007 roku obowiązki pełnił wyznaczony przez komendanta cywilny profesor. W wyniku wyborów w kwietniu 2007 roku prorektorem ds. studenckich Akademii Obrony Narodowej została kobieta – pani dr Aneta Nowakowska-Krystman. Pani prorektor jest absolwentką Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, uzyskała tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Pracę w Akademii Obrony Narodowej rozpoczęła w 2005 roku na stanowisku adiunkta w Zakładzie Teorii Organizacji i Zarządzania Instytutu Zarządzania i Dowodzenia. W tym samym roku nawiązała kontakt z Kołem Naukowym na Wydziale Wojsk Lądowych, którego stała się opiekunem. Pani prorektor jest zaangażowana w pracę Samorządu Studentów, jak również z ogromną pasją współpracuje z całą społecznością studencką[34].

[33] Cz. Dęga, wyd. cyt., s. 227.

[34] Strona internetowa Akademii Obrony Narodowej, www.aon.edu.pl, z 16 stycznia 2009 r.

Wpływ wybranych czynników na zmiany w kulturze organizacji

Na zmiany zachodzące w kulturze organizacji ma wpływ szereg czynników z tego powodu wydaje się zasadne dokonanie analizy kultury organizacji w trzech perspektywach równocześnie. Pierwszą płaszczyzną jest integracja – kiedy mamy do czynienia z jednolitą kulturą, gdzie wszyscy w firmie mają jednakowe problemy, komunikują się ze sobą w sposób nieograniczony, podobnie rozumieją otoczenie, czego wyrazem są ich zachowania, są lojalni i zaangażowani, kultura jest zatem jasna, przejrzysta, trwała i bazuje na szerokim porozumieniu. Druga płaszczyzna to dyferencja – kiedy zakłada się istnienie w kulturze subkultur, których funkcją jest wzbogacenie, redefiniowanie i stawianie wyzwań kulturze dominującej, zatem uwzględnia również rolę różnicującą kultury. Trzecią zaś płaszczyzną jest fragmentaryzacja – zwraca uwagę na wszystkie niejasności w życiu codziennym, wynikające ze sposobu komunikowania się oraz interpretacji, wszystko co się dzieje w firmie jest wynikiem dojścia do konsensusu, który pojawia się wokół wybranych rozwiązań i w zależności od ich wagi, wzrasta lub maleje[35]. Subkultury powstające w ramach drugiej omawianej płaszczyzny najczęściej rozwijają się w sposób autonomiczny. Wywołuje to wiele problemów w procesie funkcjonowania współczesnych organizacji, których cechą jest zmienność i tymczasowość powiązań organizacyjnych[36].

W działalności AON jako organizacji publicznej, mamy również do czynienia z pojawianiem się subkultur, stanowiących czynnik zmian w kulturze organizacyjnej. Głównie mam tu na myśli struktury nieformalne tworzone przez pracowników cywilnych i żołnierzy zawodowych. Ponadto z obserwacji wynika, że istnieje silnie zarysowany podział na pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych (np.: wydziałów, instytutów, centrów, kwestury). Warto zwrócić uwagę, że subkultury mogą podlegać tworzeniu doraźnych koalicji, przyjmującymi, w zależności od okoliczności, rozmaite kształty. Porozumienia i koalicje nie mogą się ustabilizować tak, aby utworzyć subkultury, a już na pewno nie jednolite kultury[37]. Tak też dzieje się w Akademii, zdarza się, że zaistniałe okoliczności wymuszają na subkulturach stworzenie porozumienia lub koalicji w przypadku realizacji projektów, wykonania zadania wymagającego współpracy pomiędzy wydziałami, czy centrami, jak też pracownikami cywilnymi i żołnierzami. Dzieje się tak na przykład podczas ćwiczenia dowódczo-sztabowego, którego struktura i przebieg integruje różnych pracowników Wydziału Zarządzania i Dowodzenia, Logistyki i Kwestury AON.

Wydaje się, że bardzo duże znaczenie dla zmian zachodzących w kulturze organizacji instytucji publicznych, a takimi przecież są uczelnie wyższe, w tym także AON, miała zmiana przepisów ustawy „*Prawo o szkolnictwie wyższym*", która między innymi zezwala na prywatyzację tychże uczelni. Ma to duże znaczenie

---

[35] G. Aniszewska, wyd. cyt., s. 19–20.
[36] K. Krzakiewicz, wyd. cyt., s. 10.
[37] S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 176.

szczególnie dla Akademii, która jest uczelnią państwową i taką pragnie pozostać, aczkolwiek coraz częściej napotyka na swojej drodze piętrzące się problemy, z jakimi boryka się większość uczelni, jak mniejsze nabory na studia, brak zainteresowania niektórymi kierunkami studiów, wprowadzenie odpłatności za studia niestacjonarne (czesne), trudności z pozyskaniem wysoko wykwalifikowanej kadry dydaktycznej, co przekłada się na utrzymanie wysokiego poziomu nauczania.

Informatyzacja jest kolejnym czynnikiem, który zdaje się ma duży wpływ na zmiany w kulturze organizacji również Akademii Obrony Narodowej. Przemiany zachodzące w ramach technologii informacyjnej wywierają wpływ na zmiany wewnątrz organizacji i w ich relacjach z innymi organizacjami[38]. Wydaje się, że równie istotnym czynnikiem zmian zachodzących w kulturze organizacji jest pojawienie się organizacji wirtualnej, która mogła powstać dzięki rozwojowi globalnych sieci informacyjnych i dużych baz danych. Organizacja wirtualna jest odpowiedzią na wymagania wolnego rynku i wymóg dostosowania się do jego konkurencyjności. Definiowana jest jako dynamiczne narzędzie zarządzania, oparte na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków informacyjnych, między innymi takich, jak Internet, idealnym dla osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym[39]. Istotnie problemy powstają w ramach istniejących koalicji zawieranych między przedsiębiorstwami i w firmach, które posiadają wielu zewnętrznych, indywidualnych współpracowników. Na sukces wirtualnej organizacji składają zdolności liderów do budowy zaufania, kształtowania atmosfery szacunku i zdolności zapewnienia, że mechanizmy zmian są dla członków organizacji zrozumiałe. Są to w istocie zadania w sferze kształtowania kultury organizacyjnej, tak więc kultura staje się ogniskową w procesie kształtowania umiejętności kierowniczych. W wyniku tego większe znaczenie zyskuje porozumienie o charakterze umownym niż związki o charakterze psychologicznym i emocjonalnym. Ze zmianami w sferze komunikacji ulegają zmianie relacje o charakterze pracowniczym[40]. Niestety trzeba przyznać, że Akademia Obrony Narodowej nie jest instytucją, w której można dostrzec cechy organizacji wirtualnej, szczególnie biorąc pod uwagę trudności z jakimi się boryka chociażby przy uruchomieniu platformy internetowej skierowanej do studentów i pracowników dydaktycznych „*Uczelnia XP*". Warto zaznaczyć, że wdrożenie tego rodzaju systemu przełoży się na pozytywny wizerunek Akademii, jako uczelni nowoczesnej, otwartej na nowe rozwiązania. Ponadto wdrożenie systemu „*Uczelnia XP*" będzie miało odzwierciedlenie w zacieśnieniu współpracy między studentami, a wykładowcami, a jednocześnie poprawi w znacznej mierze sposób pracy dziekanatów na poszczególnych wydziałach uczelni, szczególnie, jeśli chodzi o coroczną rekrutację i rutynową obsługę studentów przez pracowników dziekanatu. Zgodnie z decyzją rektora-komendanta można

[38] K. Krzakiewicz, wyd. cyt., s. 12.

[39] Strona internetowa BizReporter – przegląd informacji biznesowych, www.biz.reporter.pl, z 6 listopada 2008 r.

[40] K. Krzakiewicz, wyd. cyt., s. 12.

założyć, że system zostanie w końcu pomyślnie zaimplementowany w kulturze organizacji Akademii i przyniesie pozytywne oraz długo oczekiwane zmiany.

Następnym czynnikiem wpływającym na zmiany w kulturze organizacji jest globalizacja, która prowadzi do ujednolicenia wzorców konsumpcji i jest kierowana głównie przez tworzenie ponadnarodowych instytucji o zasięgu kontynentalnym. Siłę napędową globalizacji stanowią zwłaszcza wykwalifikowani przedsiębiorcy i menadżerowie, którzy projektują i wdrażają nowoczesne rozwiązania techniczne w obszarach: mikroelektroniki, inżynierii materiałowej, informatyki, robotyzacji, automatyki, odnawialnych źródeł energii, biotechnologii oraz nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu procesami pracy i produkcji[41]. Za A. Potockim należy zwrócić uwagę, iż „te instytucje, które mają ambicje stać się instytucjami globalnymi muszą pamiętać, iż na kulturę przedsiębiorstwa składać się będą odmienności kulturowe wynikające z kultur krajów, w których firma będzie funkcjonować, a mity, legendy i bohaterowie będą mieli wymiar światowy, dlatego też w firmach globalnych pojawia się problem zarządzania międzykulturowego"[42]. Tworzenie wielokulturowych firm związane jest się z szeregiem trudności, pierwszym z nich jest język, można założyć, iż tym ogólnie obowiązującym będzie angielski lub/i francuski. Trudności związane z posługiwaniem się językiem obcym to również zróżnicowany poziom jego znajomości, co może odbijać się na efektywności pracy w trakcie spotkań biznesowych. Innym problemem będą odmienne oczekiwania osób biorących udział w spotkaniu, przygotowanie się do spotkania, uczestnictwo w nim, punktualność, osiągnięcie konsensu oraz poniesienie konsekwencji spotkania[43]. Również w Akademii osoby odbywające liczne podróże służbowe wizyty zagraniczne borykają się ze wskazanymi problemami. Na szczęście pracownicy AON coraz częściej mogą wykazać się dobrą znajomością języków obcych oraz zasad savoir-vivre.

Ponadto istotnym czynnikiem zmian zachodzących w kulturze organizacyjnej jest współpraca międzynarodowa. W uczelni wyższej jednym z przejawów współpracy międzynarodowej, związanym również z globalizacją i wielokulturowością, jest wdrożenie procesu bolońskiego. Proces został zapoczątkowany 19 czerwca 1999 roku, kiedy ministrowie odpowiedzialni za szkolnictwo wyższe z 29 krajów Europy, podpisali Deklarację Bolońską, która jest dokumentem zawierającym zadania prowadzące do zbliżenia systemów szkolnictwa wyższego krajów europejskich oraz zobowiązaniem do utworzenia w 2010 roku wspólnego Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (*European Higher Education Area*). Jego realizacja ma nastąpić w wyniku wprowadzania przejrzystych i porównywalnych systemów stopni oraz wdrożenia suplementu do dyplomu, przyjęcia systemu kształcenia

---

[41] S. Sirko, *Kultura organizacji a funkcjonowanie organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Celnej w Warszawie nr 3/2003, s. 79.

[42] A. Potocki, *Kultura organizacyjna jako instrument zarządzania*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Warszawie nr 6/2002, s. 48.

[43] J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 310–317.

opartego na dwóch/trzech poziomach kształcenia; powszechnego stosowania systemu punktów kredytowych (tj. ECTS – *European Credit Transfer System*); promocji mobilności studentów, nauczycieli akademickich, naukowców oraz personelu administracyjnego; promocji współpracy europejskiej w zakresie zwiększenia poziomu jakości szkolnictwa wyższego; promocji europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego, szczególnie w zakresie rozwoju zawodowego, mobilności oraz zintegrowanych programów nauczania, szkolenia i badań[44]. Wdrożenie wszystkich założeń procesu bolońskiego zaowocuje szeregiem pozytywnych zmian zarówno dla AON, jako instytucji publicznej.

Na zakończenie tej części rozważań można pokusić się o stwierdzenie za K. Krzakiewiczem, że „kultura organizacyjna staje się coraz ważniejsza dla sprawności funkcjonowania organizacji. Tworzy ona ramy dla reguł kooperacji i koordynacji oraz procesu oceny relacji organizacyjnych. Zatem kultura organizacyjna powinna kłaść nacisk na aspiracje i wizje pracowników niż na opartą na kontaktach bezpośrednich socjalizację i ujednolicenie systemu wartości i norm"[45].

Podsumowanie

Nie ma najmniejszych wątpliwości, że Akademia Obrony Narodowej, jako instytucja publiczna przechodzi złożony proces przemian w sferze kultury organizacyjnej. Nie da się ukryć, że jest i będzie to proces długi i trudny, uwarunkowany przemianami politycznymi związanymi ze zmianą ustroju w Polsce, ale również zmieniającą się mentalnością ludzi.

Akademia Obrony Narodowej bez wątpienia jest organizacją o charakterze publicznym, ponieważ realizuje szeroko pojmowany interes publiczny poprzez kształcenie studentów na rzecz obronności państwa.

AON ma strukturę bardzo zhierarchizowaną, co ma duży wpływ na stopień zbiurokratyzowania, można pokusić się o stwierdzenie, iż panuje swego rodzaju kult dokumentów, procedur i zasad. Przestrzeganie wszelkich formalności ma również odzwierciedlenie w małej podatności na zmiany, a szczególnie trudno jest zmienić mentalność i nawyki pracowników Akademii zarówno cywilnych, jak i zawodowych żołnierzy. Niewątpliwie szczególnie mocno AON jest związana ze swoją historią i tradycją, co podnosi jej rangę na tle innych uczelni wyższych.

Nie podlega dyskusji fakt, że najważniejszym elementem zmiany kultury organizacyjnej Akademii była zmiana jej struktury, wprowadzenie dwóch wydziałów, zmiana ich organizacji oraz nazw stanowisk funkcyjnych. Na przestrzeni kilku ostatnich lat AON otworzyła szerzej swoje bramy dla studentów cywilnych. Uczelnia aktywnie uczestniczy w wielu konferencjach, również o charakterze międzynarodowym, bardzo często sama jest ich gospodarzem. Organizuje także ćwi-

[44] R. Pachociński, wyd. cyt., s. 94–95.
[45] K. Krzakiewicz, wyd. cyt., s. 13.

czenia dowódczo-sztabowe, pozwalające studentom na praktyczną weryfikację teoretycznych podstaw zdobytych na zajęciach prowadzonych przez wykształconą kadrę. Istotne jest, iż polscy oficerowie bez kompleksów biorą udział w misjach poza granicami kraju, potrafią w większości przypadków w sposób biegły posługiwać się językiem angielskim. Akademia może poszczycić się również nawiązaniem licznych kontaktów i współpracy na mocy porozumień z innymi uczelniami wyższymi, co sprzyja wymianie doświadczeń i zdobywaniu informacji o innowacyjnych rozwiązaniach związanych z prawidłowym funkcjonowaniem uczelni. Cenny jest wzrost liczby nadawanych przez Akademię stopni naukowych. W murach AON pojawiły się kobiety, które nie tylko są studentkami i słuchaczkami, ale coraz częściej piastują ważne dla wizerunku zewnętrznego Akademii obowiązki.

Wśród czynników decydujących o zmianach w kulturze organizacyjnej należy wymienić: subkultury, informatyzację, globalizację oraz współpracę międzynarodową. Subkultury pojawiające się w kulturze organizacji charakteryzują się zmiennością i krótkotrwałością powiązań.

Pojawienie się nowych technologii informatycznych, sprawia, że usprawniają i unowocześniają one systemy działania, co ma przełożenie na powstanie kultury organizacji wirtualnej, skoncentrowanej szczególnie na braku związków emocjonalnych między pracownikami, a skutecznym wykorzystaniu sieci informatycznych. Proces globalizacji powiązany z wielokulturowością sprawia, że obydwa zjawiska stanowią nowe wyzwania, zmieniają perspektywę postrzegania własnych wartości, umożliwiają wymianę doświadczeń i umiejętności, pozwalają na wszechstronny rozwój i czerpanie korzyści ze zmian oraz ulepszeń. Istotny czynnik kulturotwórczy, który odnosi się zwłaszcza do uczelni wyższych to zmiany wymuszone przepisami ustawy „*Prawo o szkolnictwie wyższym*", które spowodowały przekształcenia w AON, dzięki czemu uczelnia zaczęła stanowić konkurencję na rynku edukacyjnym.

Reasumując zatem zebrane fakty można poczynić uogólnienia i udzielić odpowiedzi na zadane we wstępie artykułu pytania. Wydaje się, że najważniejszym wydarzeniem, które miało znaczący wpływ na przemiany w kulturze organizacyjnej Akademii, to zmiana jej struktury organizacyjnej. Istotną rzeczą dla rozwoju uczelni była możliwość organizowania ćwiczeń dowódczo-sztabowych, w których mogli uczestniczyć studenci spoza granic kraju. Ogromną zmianą jaka zaszła w Akademii było pojawienie się kobiet zarówno tych, które podejmują studia, ale także tych, które piastują strategiczne dla funkcjonowania uczelni, stanowiska. Wszystkie zmiany, które zaszły w kulturze organizacji AON wynikają głównie ze specyficznego środowiska uczelni. Nie bez znaczenia jest również wpływ środowiska zewnętrznego, które powoli, ale skutecznie zaczyna zmieniać mentalność, nawyki, zasady panujące w Akademii. Dlatego duże znaczenie miało nawiązanie współpracy międzynarodowej oraz międzyuczelnianej. Istotny wpływ na zmiany miała otwarta postawa samego rektora-komendanta, jego chęć podejmowania wyzwań, rozwijania Akademii, jako uczelni nowoczesnej, przyjaznej studentom

i pracownikom. Na podstawie zgromadzonych faktów, można zatem stwierdzić, że kierunek zmian w kulturze organizacyjnej instytucji publicznej, w tym również AON determinowany jest szeregiem współzależnych charakterystycznych cech. Ich wpływ i zasięg zmieniają się w czasie na skutek oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych czynników.

kpt. mgr inż. Lucjan SETLAK
Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych
Wydział Lotnictwa

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI OSOBOWYMI W SIŁACH ZBROJNYCH RP

Celem tego artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: czy w środowisku cywilnym istnieją metody zarządzania zasobami ludzkimi (HRM)[1], które można zastosować w siłach zbrojnych i wykorzystać w działalności kadrowej?

Do udzielenia tej odpowiedzi wymagane jest zgłębienie kolejnych zagadnień, mianowicie:

- Jakie elementy procesu kadrowego są analogiczne w siłach zbrojnych i instytucjach z nim niezwiązanych (instytucje cywilne)?
- Jakie będą oczekiwane korzyści zastosowania założeń HRM w siłach zbrojnych?
- Jakie istnieją perspektywy wojskowej działalności kadrowej?

W artykule przedstawiono podobieństwa i różnice polityki kadrowej w siłach zbrojnych i HRM, jak również zwrócono uwagę na metody pozyskiwania kadr, podnoszenia kwalifikacji i ich rozwoju. Scharakteryzowano także strategiczne zarządzanie kadrami w Siłach Zbrojnych RP.

Wstęp

Wyznacznikiem sprawnego działania każdej organizacji jest właściwe zarządzanie jej zasobami ludzkimi. Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi, to strategiczna, jednolita i spójna metoda kierowania najcenniejszą substancją każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów[2]. To coś znacznie więcej niż kierowanie personelem. Termin ten odnosi się do wszystkich decyzji i działań organizacji (firmy), mających wpływ na stosunki dotyczące zasobów ludzkich. HRM korzysta z rozległej wiedzy, umiejętności i znajomości postaw ludzkich, które są potrzebne do właściwej selekcji personelu, szkolenia i jego roz-

[1] HRM – *Human Resource Management* – zarządzanie zasobami ludzkimi.

[2] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 14.

woju, motywowania do wydajnej pracy oraz sprawiedliwego systemu oceniania i wynagradzania.

Zasoby ludzkie są obecnie najważniejszym zasobem, jakim dysponuje organizacja. To od zatrudnionych w niej ludzi, ich pracy, zaangażowania zależy rozwój firmy (instytucji) oraz jej sytuacja na rynku. Istotny staje się wybór odpowiednich metod rekrutacji i selekcji pozwalających na zatrudnienie właściwych kandydatów.

Równie ważne jest utrzymanie pracowników w organizacji i zachęcanie ich do efektywnej pracy. Ponadto każda firma (organizacja) powinna zapewnić zatrudnionym osobom ciągły rozwój i pogłębianie kwalifikacji.

Siły zbrojne – to specyficzna organizacja, posiadająca liczne zasoby ludzkie, które muszą być kierowane w sposób przemyślany i rozsądny. Kierowanie to musi opierać się na konkretnych ustawach, normach, regulaminach oraz zarządzeniach. Powszechnie wiadomo, że firma (instytucja), która w odpowiedni sposób zajmuje się swoimi kadrami, motywuje je oraz jasno nakreśla ich drogi i możliwości rozwoju, z pewnością osiągnie sukcesy na rynku. Zagadnienie to jest jak najbardziej aktualne również w Siłach Zbrojnych RP, gdzie dobrze przygotowana ***polityka kadrowa***[3] jest warunkiem rozwoju armii w warunkach transformacji oraz przynależności do światowych struktur militarnych.

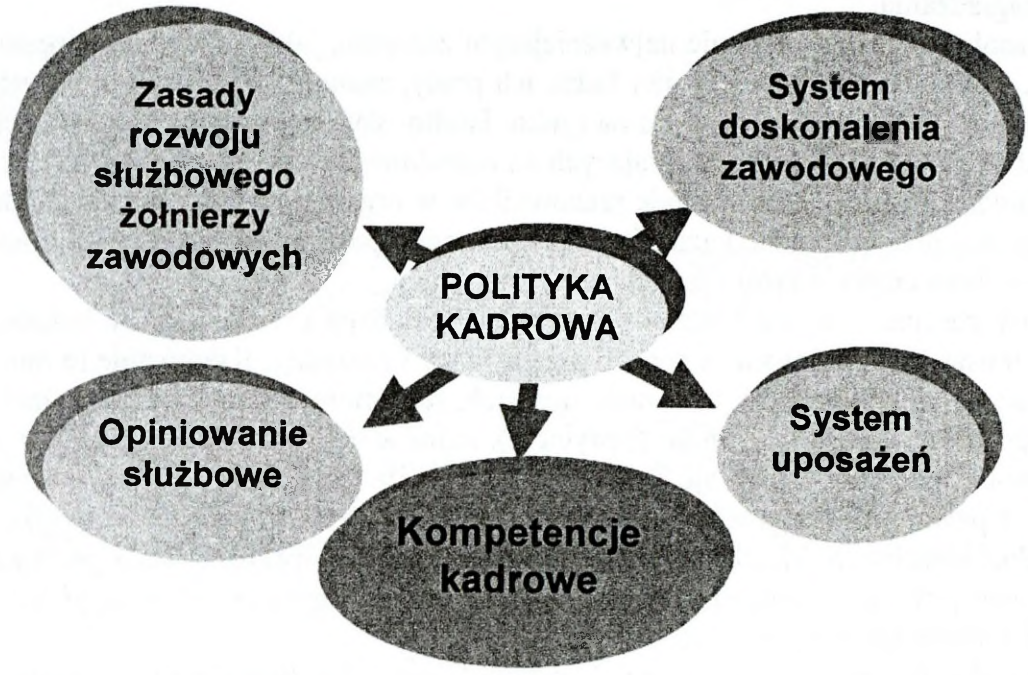
Wojsko to ogromna organizacja, w której szeregach funkcjonuje olbrzymia liczba pracowników. Kadry tej „firmy" muszą być odpowiednio zarządzane, gdyż w przeciwnym razie zapanowałby chaos. Polityka kadrowa to odpowiednik zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach i firmach cywilnych. Oczywiście opiera się ona na nieco innych zasadach i wielu sferach ma różne zadania. Odpowiednia polityka kadrowa w armii (rys. 1) – to podstawowy warunek prawidłowej „egzystencji" naszej organizacji.

Praca organów kadrowych jest bardzo ważna i przede wszystkim bardzo odpowiedzialna, gdyż to właśnie urzędnicy pionu personalnego decydują o losach kadry zawodowej (oficerów, chorążych i podoficerów), gdzie każda nieprzemyślana decyzja może wiązać się z osobistymi dramatami kadry zawodowej i ich rodzin. Doświadczenie podpowiada, że tylko właściwy dialog, wysłuchanie racji wszystkich stron pozwala na obranie prawidłowych, dalszych kierunków działań, opracowanie dobrych ustaw i aktów wykonawczych, zarządzeń i innych dokumentów. Nie można ograniczać się jedynie do opinii decydentów, którzy mają się niekiedy za wszechwiedzących, decydują co dobre a co złe dla innych.

Szczególnie ważne jest to w czasie, kiedy transformacja ustrojowa spowodowała konieczność modernizacji struktur państwa, w tym systemu obronnego.

---

[3] Polityka kadrowa w siłach zbrojnych – to celowa i zorganizowana działalność Ministra Obrony Narodowej i jego organów, zorientowana na efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi resortu w warunkach pokoju i wojny. J. Buczyński i inni, *Polityka kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, DK i SzW, Warszawa 2002, s. 16.



Źródło: *Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, cz. 1, MON, s. 23.

Rys. 1. Elementy polityki kadrowej Wojska Polskiego

Efektywne kierowanie systemem obronnym państwa wymaga nowoczesnego systemu zarządzania kadrami (zasobami osobowymi) obejmującego:

– system pozyskiwania pracowników wojska i kandydatów na żołnierzy zawodowych,

– system wielowymiarowej (wielokryterialnej) analizy i oceny efektywności kadr,

– system prognozowania, planowania i programowania rozwoju kadr (w tym kształcenie personelu),

– system optymalizacji doboru personelu do określonych stanowisk pracy.

Właściwa polityka kadrowa w siłach zbrojnych warunkuje skuteczność działań całej armii. Wojskowe organa kadrowe korzystają często z dorobku cywilnego nurtu zarządzania zasobami ludzkimi, jednak robią to w bardzo ograniczonej formie, gdyż determinują ich wszelkiego rodzaju przepisy i zarządzenia.

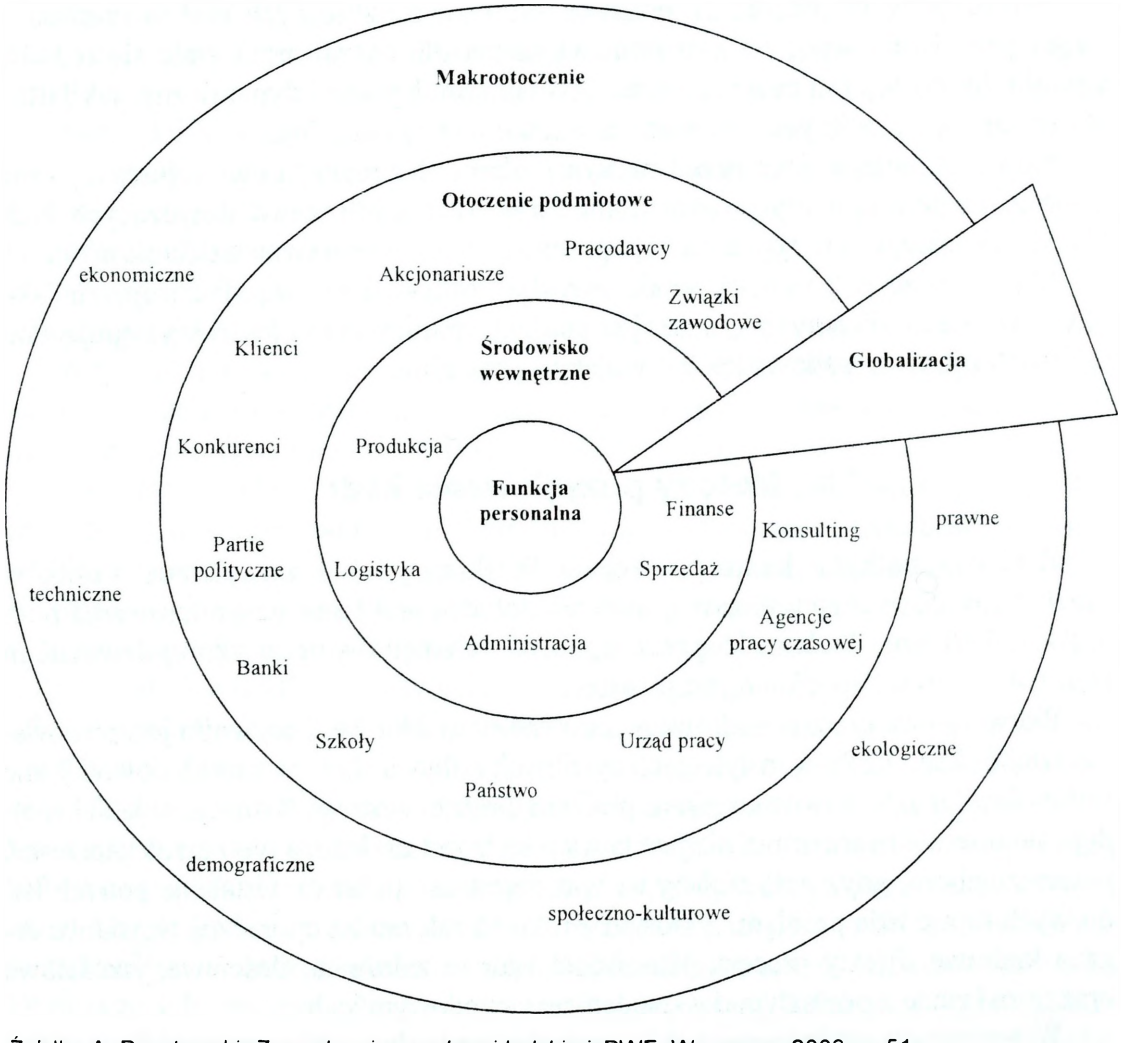
Polityka kadrowa w siłach zbrojnych i HRM – podobieństwa i różnice

Na samym początku wydawać by się mogło, że polityka kadrowa w wojsku i HRM to dwa różne pojęcia nie mające ze sobą wiele wspólnego. Jednak po przeprowadzeniu gruntownej analizy obu tych „zjawisk" łatwo można stwierdzić, że nie są to dziedziny odległe. HRM naturalnie jest o wiele bardziej rozwinięte i zakres jego działań obejmu-

je o wiele więcej problemów niż polityka kadrowa, która zajmuje się jedynie naszym, wojskowym „podwórkiem".

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, na które może mieć wpływ wiele czynników. Czynniki te można podzielić na **wewnętrzne**, tworzące środowisko wewnętrzne funkcji personalnej, oraz **zewnętrzne**, tworzące jej otoczenie podmiotowe (bliższe) i makrootoczenie (dalsze). Podział składników otoczenia funkcji personalnej przedstawia rysunek 2.

Do otoczenia zewnętrznego – bliższego, należy zaliczyć różne instytucje, których działalność dotyczy spraw związanych z zatrudnieniem oraz funkcjonowaniem rynku pracy[4]. Na zarządzanie zasobami ludzkimi ma wpływ wiele czynników. Zostały one podzielone na te wewnątrz organizacji oraz na te, znajdujące się



Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 51.

Rys. 2. Składniki otoczenia funkcji personalnej

[4] H. Czubasiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 12.

na zewnątrz organizacji. Każdy z nich ma ogromne znaczenie, zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych, podstawowe procesy, jak i na stosowane techniki. Należy pamiętać, że każde przedsiębiorstwo jest inne, działa w innych uwarunkowaniach, w innym środowisku, dlatego poszczególne czynniki mają różny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi to termin, odnoszący się do całości działań danej organizacji (firmy), które mają znaczący wpływ na stosunki dotyczące kadr. HRM rozwija się dynamicznie wraz z rozwojem rynku, korzysta z doświadczenia najlepszych menadżerów z całego świata.

Zupełnie odmienna sytuacja jest natomiast w wojsku – instytucji wysoce sformalizowanej, w której nie ma miejsca na dowolność, a każdy ruch kadrowy musi mieć swe odzwierciedlenie w odpowiednich przepisach.

Nie oznacza to jednak, że polityka kadrowa sił zbrojnych stoi w miejscu – wręcz przeciwnie wraz ze wzrostem wymagań dla naszej armii stale się rozwija i ewoluuje. Postęp ten oczywiście nie jest tak impulsywny i dynamiczny, jak HRM w instytucjach cywilnych, ale mimo wszystko jest zauważalny.

Nowe zadania stojące przed naszymi siłami zbrojnymi, nowi sojusznicy oraz reformy to determinanty powstawania coraz to nowych ustaw dotyczących kadr Wojska Polskiego, mających na celu poprawę sytuacji i sprawne działanie armii.

Można więc w pewnym sensie określić politykę kadrową sił zbrojnych jako HRM w siłach zbrojnych – szukając analogii między zjawiskami występującymi w dwóch różnych środowiskach – wojsku i poza nim.

Metody pozyskiwania kadr

Zarówno polityka kadrowa Wojska Polskiego, jak i zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach pozawojskowych dotyczą problemu gospodarowania podległymi kadrami. Kolejność poszczególnych elementów tego skomplikowanego procesu w obu przypadkach jest podobna.

Pierwszą fazą procesu kadrowego zarówno w wojsku, jak i poza nim jest planowanie i dobór kadr. O ile w instytucjach cywilnych odbywa się to w sposób dowolny, nie ściśle określony, to w wojsku jest to problem bardziej złożony. Sytuacja w jakiej znajduje się obecnie nasza armia nie jest łatwa – kadr jest za dużo, a nie można zaprzestać przecież naboru, gdyż ucierpiałaby na tym obronność państwa. Ustalenie potrzeb kadrowych to nie lada problem, z którym z roku na rok muszą uporać się wojskowe organa kadrowe. Efekty procesu planowania kadr to założenia: ilościowe, jakościowe oraz te związane z przyszłym doskonaleniem zawodowym kadr.

W ten sposób realizowane jest to zarówno w wojsku, jak i poza nim. Organa kadrowe doskonale wiedzą, że solidna praca na tym etapie z pewnością przyniesie zyski w przyszłości. Planowanie musi być perspektywiczne, kadrowcy w wojsku mają za zadanie przewidywać jakie będą potrzeby naszej armii w dziedzinie zasobów ludzkich. Obecna transformacja w wojsku to nie lada problem w planowaniu kadr.

Należy wychodzić w przyszłość, brać pod uwagę przesunięcia kadrowe, takie jak: emerytury, choroby żołnierzy zawodowych, odejścia itd. Sprawę komplikuje również restrukturyzacja jednostek, bo trudno przecież zgadnąć ile z nich zostanie zamkniętych w ciągu najbliższych lat.

Horyzont czasowy planowania kadr jest różny. W przypadku podoficerów, których okres szkolenia i kształcenia jest krótszy i trwa kilka miesięcy, podczas planowania organa kadrowe nie muszą aż tak daleko wybiegać w przyszłość.

Natomiast u oficerów horyzont ten jest o wiele dłuższy, gdyż szkolenie, nauka trwają kilka lat. Szczególnie wydłuża się on w przypadku oficerów ze specjalnościami specyficznymi, takimi jak pilot statku powietrznego, nawigator naprowadzania itp.

Oczywiście nikt nie jest doskonały i także wojskowym organom kadrowym zdarzają się błędy. W takiej sytuacji na niektórych stanowiskach są wakaty lub odwrotnie – jest zbyt wielu żołnierzy zawodowych posiadających kwalifikacje do ich objęcia. Wejście w struktury zawodowej służby wojskowej może odbyć się po spełnieniu ściśle określonych norm i wykazaniu odpowiednich kwalifikacji.

Żołnierzem zawodowym może zostać: osoba chętna do pełnienia służby kandydackiej, żołnierz rezerwy i służby zasadniczej po ukończeniu odpowiednich przeszkoleń. Warto scharakteryzować tu jedną z dróg do osiągnięcia tego celu, mianowicie służbę kandydacką. Kandydat na oficera to student Wyższej Szkoły Oficerskiej, Akademii Wojskowej lub absolwent Wyższej Uczelni.

W tym przypadku kryteria naboru są wysokie i podchorążymi zostają tylko najlepsi. Przechodzą oni przez „sito" egzaminacyjne obejmujące: testy wiedzy ogólnej, sprawności fizycznej oraz rozmowy kwalifikacyjne.

Podobne metody stosowane są w organizacjach pozawojskowych. Sprawdzana jest wiedza kandydata poprzez przeprowadzanie testów oraz prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych. Wiedza wymagana od kandydata jest oczywiście inna – do szkoły wojskowej wymagana jest wiedza ogólna, natomiast na stanowisko pracy w firmie specjalistyczna. W tym elemencie szkoły wojskowe mogłyby skorzystać z metod stosowanych w instytucjach cywilnych. Egzaminy wstępne do tychże szkół obejmują jedynie wiedzę ogólną. To za mało, gdyż często w czasie studiów okazuje się, że osoba, która zdała egzaminy wstępne z wynikiem bardzo dobrym nie radzi sobie w dziedzinie, w której ma być specjalistą. U kandydatów powinny być sprawdzane umiejętności, które okażą się niezbędne w przyszłej pracy. Mogą to być na przykład testy psychomotoryczne, czy wyobraźni przestrzennej. Owszem kandydaci są badani w pracowniach psychologicznych, ale wyniki tych badań nie są miarodajne w szczególnie wąskich specjalnościach, takich jak kontroler ruchu lotniczego lub nawigator naprowadzania. Jedyną grupą, która objęta jest najbardziej wnikliwymi testami są kandydaci na pilotów wojskowych. Specjaliści w Wojskowym Instytucie Medycyny Lotniczej na bazie wieloletnich doświadczeń opracowali „zestaw" testów, które w wysokim stopniu określają predyspozycje kandydata do wykonywania zawodu pilota wojskowego.

Poddać porównaniu można również źródła naboru, gdyż zarówno w przypadku firm cywilnych, jak i wojska mogą się dzielić na:

- zewnętrzne,
- wewnętrzne.

Biorąc pod uwagę źródła wewnętrzne w środowisku cywilnym mogą to być pracownicy danej organizacji, natomiast w wojsku żołnierze zasadniczej służby wojskowej, którzy po otrzymaniu zezwolenia od dowódcy jednostki, w której pełnią służbę i po spełnieniu określonych wymagań mogą przystąpić do egzaminów wstępnych na uczelnię wojskową. Częste są też przypadki przechodzenia do wyższego korpusu, np. chorążych do korpusu oficerów, warunkiem czego jest ukończenie studiów wyższych. Jedno jest niezmienne i takie samo w przedstawionych wyżej przypadkach, mianowicie to, że każda organizacja czy to firma, czy instytucja wojskowa chce mieć w swoich szeregach wysoko wykwalifikowaną kadrę, której bez przeszkód będzie można powierzyć losy firmy. Oczywiście ich założenia programowe i cele są diametralnie różne, ale łączy ich dążenie do rozwoju i poprawienia swej sytuacji.

Podnoszenie kwalifikacji i rozwój kadr

Podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój to bardzo ważne czynniki w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy menadżer (dowódca, przełożony) doskonale wie, że nie należy bagatelizować problemów związanych z tym zagadnieniem. Na tym polu polityka kadrowa sił zbrojnych i HRM mają również cechy wspólne, ale w wielu aspektach różnią się od siebie. Zasadniczo kształcenie personelu ma za zadanie uzupełnianie wiedzy pracowników, która jest konieczna do wykonywania pracy na danym stanowisku lub niezbędna do objęcia następnego, wyższego wymagającego bardziej gruntownych umiejętności i zaangażowania. Cele rozwoju kadr w wojsku i w firmach cywilnych są takie same.

Ostatnia reforma w siłach zbrojnych wprowadziła jasne zasady awansowania i zdobywania stanowisk. Każdy kolejny stopień wojskowy to efekt wcześniejszego zdobycia niezbędnej wiedzy, tytułu naukowego i stałego podnoszenia kwalifikacji. Żołnierz zawodowy nie obejmie wyższego stanowiska, jeśli nie będzie spełniał niezbędnych kryteriów.

Organizacje pozawojskowe od lat prowadzą podobną politykę kadrową. Wystarczy popatrzeć na ogłoszenia pracy. Wszystko jest jasno określone, przedstawione są wymagane kwalifikacje, które pracownik powinien posiadać chcąc otrzymać daną posadę. Cechy różniące politykę kadrową wojska i HRM to metody, jakimi posługują się w kształceniu i rozwoju kadr. W firmach menadżerowie mają większe pole do działania, mogą korzystać z dorobku poprzedników i wybierać, która metoda rozwoju będzie najwłaściwsza w danej chwili i sytuacji.

Wojskowe organa kadrowe korzystają z konkretnych ustaw i zarządzeń. Analizując przebieg kariery każdego żołnierza zawodowego dokładnie wiedzą, jakie

stanowisko może on objąć. Istnieje karta opisu stanowiska, która jasno stawia wymogi co do warunków, jakie powinien spełniać kandydat oraz przedstawia obowiązki do pełnienia na tym etacie. Żołnierz może objąć stanowisko główne, pośrednie, zabezpieczające lub szczególne.

Główne i pośrednie należą do obszaru stanowisk zasadniczych. Na głównym żołnierz jest odpowiedzialny za utrzymanie zdolności bojowej jednostek wojskowych od szczebla pododdziału do rodzaju sił zbrojnych włącznie, natomiast pośrednie to grupa stanowisk, na których żołnierze są wszechstronnie przygotowywani do objęcia wyższego stanowiska służbowego w obszarze głównym.

Stanowiska zabezpieczające są niezbędne do funkcjonowania sił zbrojnych, a szczególne – to takie, na których niezbędne są konkretne kwalifikacje zawodowe (prawnicy, lekarze, kapelani, piloci do szczebla taktycznego).

Zarówno w wojsku, jak i w instytucjach z nim niezwiązanych w celu podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników stosuje się sprawdzony i dobrze rozwinięty system kursów i szkoleń. Obecnie w armii dąży się do zwiększenia atrakcyjności kursów na wzór odpowiedników cywilnych. Szczególną uwagę należy zwrócić na naukę języków obcych, a w szczególności języka angielskiego. Wprowadzono system stopni znajomości języka i każdy żołnierz zawodowy musi rozwijać się na tym polu, aby awansować. Nie bez powodu sprawa języków obcych stała się priorytetem. Jesteśmy członkami Paktu Północnoatlantyckiego, sojusze wymagają od nas kontaktu i wspólnych działań z naszymi sprzymierzeńcami, którzy od lat porozumiewają się w języku angielskim. Efektem tych potrzeb jest doskonale rozwijająca się baza szkoleniowa, pracownicy szkolący nasze kadry to lektorzy posiadający dyplomy najlepszych uczelni cywilnych.

Jednak kwalifikacje czysto specjalistyczne to nie jedyne, które żołnierz zawodowy powinien podnosić. Powinien uczestniczyć w kursach wiedzy pedagogicznej, dowódczych, ogólnowojskowych, sztabowych czy metodycznych. Nowa polityka kadrowa stwarza szansę poprawy umiejętności, które przydadzą się żołnierzowi zawodowemu po zakończeniu służby na cywilnym rynku pracy. Jego doświadczenia i kwalifikacje mają czynić go atrakcyjnym i poszukiwanym kandydatem do pracy w administracji, biznesie oraz przemyśle.

Interesującą metodą rozwoju kadr występującą w instytucjach oraz w naszych wojskowych strukturach są wymiany pracowników. To doskonała okazja do „podpatrzenia" nowych metod pracy i sposobów zarządzania. Szkolenia w innych jednostkach wojskowych, a nawet za granicą stają się coraz bardziej popularne i przynoszą wymierne efekty. Pracownicy wyznaczani na takie wymiany muszą jednak wykazać się swoim zaangażowaniem na stanowisku pracy, że to w nich należy inwestować. Jest to więc pewna forma mobilizacji oraz motywacji.

Mówiąc o rozwoju kadr nie można zapomnieć o motywowaniu ich do pracy. Każda instytucja chcąca osiągać sukcesy musi zwrócić uwagę na ten element i nie ma znaczenia czy jest to wojsko czy firma prywatna. Dowódcy i kierownicy powinni potrafić tak wpływać na swoich podwładnych i pracowników, aby z całego serca oddawali się swym zajęciom.

Strategiczne zarządzanie kadrami w Siłach Zbrojnych RP

Strategia działań personalnych to ukierunkowanie systemu decyzji, które ma zapewnić optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów ludzkich z punktu widzenia celów strategicznych sił zbrojnych z uwzględnieniem tych elementów otoczenia, które determinują stan jej zasobów kadrowych.

Strategia określa priorytetowe decyzje personalne, które mają na celu wytyczenie kierunków rozwoju sił zbrojnych: działań, jakie siły zbrojne zamierzają podejmować w przyszłości i ich przewidywanej efektywności w dalszej perspektywie czasowej. Strategia jest generalnym programem formułowania celów, wynikających z misji i kierunków ich osiągania.

Ze względu na swą istotę – strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi skutkuje rozwojem kadry sił zbrojnych. Dzięki strategii można lepiej pojmować realia funkcjonowania sił zbrojnych, ukazywać drogi i główne sposoby działania[5].

Zintegrowany rozwój, jak i samo poszerzenie zarządzania zasobami ludzkimi o aspekt strategiczny jest wyrazem kolejnego etapu dostosowywania sił zbrojnych do zmieniających się warunków otoczenia, a zwłaszcza do niedostatków w gospodarowaniu wykwalifikowanymi kadrami.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych większości państw zachodnich bez wątpienia stało się już domeną strategicznych planów i decyzji dowódców i polityków. Strategiczne zarządzanie w tym stosunkowo nowym obszarze wzbogaca doświadczenie poszczególnych rodzajów sił zbrojnych stanowiących składowe współczesnej armii, zwłaszcza w najbardziej dynamicznie rozwijających się branżach (lotnictwo, łączność, informatyka, chemia). Ich znakiem rozpoznawczym są pojawiające się wszędzie systemy komputerowe, ale w gruncie rzeczy chodzi o wysokie kwalifikacje kadry oraz o jej szczególną postawę, którą można by nazwać gotowością do zmian. Powstaje zatem podstawowy problem do rozwiązania – jakie metody zastosować, aby kadra postawiła na zmiany?

Celem strategii personalnej jest wzajemne dopasowanie obszarów działalności sił zbrojnych jako organizacji w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz potencjału kadry, tak pod względem liczebności, jak i struktury zatrudnienia.

Cel ten musi uwzględnić przewidywane zmiany w potencjale kwalifikacyjnym kadry, stosownie do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych w ramach sił zbrojnych. Zarządzanie potencjałem kadrowym jest integralną częścią ogólnej strategii sił zbrojnych, co oznacza, że wszystkie działania odnoszące się do funkcjonalnych, strukturalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi powinny uwzględniać misję i strategię sił zbrojnych oraz planowych przyszłych rozwiązań strukturalnych.

---

[5] J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji – czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Akademia Ekonomiczna Warszawa–Kraków, 1998.

Strategiczne zarządzanie zasobami kadrowymi w siłach zbrojnych to odpowiedź na pytanie: co robić, aby w przyszłości problem odpowiednio wykwalifikowanej kadry nie był przeszkodą w rozwoju sił zbrojnych?

Siły zbrojne z biegiem lat mogą ulegać tak wielu transformacjom, że nie tylko trudno powiedzieć, czy będą kierować nimi nadal ci sami ludzie, ale czy siły zbrojne będą potrzebowały takiej samej kadry jak dzisiaj. We współczesnych czasach, w większości sił zbrojnych, los kadry jest uzależniony od właściwego zarządzania i dostosowania się do zmian zachodzących w świecie.

Jeżeli w danej armii zarówno kadra kierownicza, jak i szeregowi żołnierze traktują zmiany jako stan naturalny i warunek rozwoju, to możemy być spokojni o sprawność sił zbrojnych. W Polsce, tak jak w wielu krajach o podobnym poziomie technologicznego rozwoju, zarządzanie kadrami uchodzi (zresztą niesłusznie) za pośredni rodzaj zarządzania. Zwykle pierwszeństwo przyznaje się zarządzaniu finansowemu i zarządzaniu marketingowemu.

Kapitał ludzki nie ma tak dobrej opinii, ale też zarządzanie nim jest trudne do ujęcia w sztywne reguły. Tak czy owak, kadra traktowana jest jako źródło kosztów, a służbom personalnym przypisywana jest niewdzięczna rola centrum tych kosztów. Tymczasem takie podejście nie wytrzymuje próby czasu. Jeżeli chcemy zarządzać zmianami zachodzącymi w siłach zbrojnych, a wygląda na to, że nie ma innego wyjścia, to bardziej adekwatną perspektywą poznawczą i lepszą praktyką jest logika inwestowania w rozwój zawodowy kadry.

Nakłady na kształcenie i doskonalenie zawodowe okazują się niezbędne; są to bowiem inwestycje, od których zależy efektywność wykorzystania kadry i zainwestowanego w nią kapitału.

Jedynym z najważniejszych elementów zmian dokonywanych w siłach zbrojnych jest kadra. Zasadnicze zadanie polega nie tylko na reorganizacji sił zbrojnych według radykalnych zmian, ale na skutecznej mobilizacji zwolenników i beneficjentów zmian w armii, których wkład w przeprowadzenie zmian będzie zasadniczy. Wracając do strategicznego zarządzania kadrami, należy stwierdzić, że jego cele są dość oczywiste: stworzenie siłom zbrojnym takich warunków funkcjonowania teraz i w przyszłości, aby zredukować do minimum prawdopodobieństwo wystąpienia kilku zagrożeń powtarzających się we wszystkich siłach zbrojnych w warunkach transformacji. Należy do nich zaliczyć:

- małą otwartość kadry na przeobrażenia w początkowej fazie zmian;
- fałszywe poczucie niepodważalnej pozycji sił zbrojnych;
- brak komunikacji organów wewnętrznych z zewnętrznymi;
- odizolowanie sił zbrojnych od społeczeństwa, od jego potrzeb i obaw[6].

[6] B. Szlachcic, *Istota strategicznego zarządzania kadrami w siłach zbrojnych w warunkach transformacji*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3, 2003.

Inwestowanie w zasoby ludzkie jest z natury swojej bardziej ryzykowne, aniżeli lokowanie kapitału w sferze materialnej, ponieważ pracodawca nie jest właścicielem zasobu, w który zainwestował[7].

Siły zbrojne, które bezinwestycyjnie traktują zasoby kadrowe, ukierunkowane są na wysoką rotację i szybką wymianę kadr. Ta strona kultury organizacyjnej jest jasna i czytelna w wielu armiach obcych zarówno dla kadry kierowniczej, jak i dla pozostałych żołnierzy. Znamionują ją nie tylko tak wyrafinowane elementy, jak szkolenie, planowanie ścieżki kariery czy dopracowany system wynagrodzenia, ale i te widoczne gołym okiem, jak stan i wyposażenie armii.

Bezinwestycyjne podejście do zasobów kadrowych manifestuje się w bardzo prosty sposób – kadra nie jest informowana o czekających dane siły zbrojne zmianach (przebudowie strukturalnej). Nie ma żadnej polityki informacyjnej w tym względzie, bowiem nie ma chętnych nie tylko do informowania, ale także do szukania rozwiązań na drodze inwestycyjnego podejścia do zasobów kadrowych.

Postawa sił zbrojnych jako inwestora wymaga rzetelnej i wymiernej oceny umiejętności i przygotowania zawodowego oraz potencjału rozwojowego kadr. Chodzi o to, aby inicjować i realizować długofalową strategię personalną bazującą na zaplanowanym koordynowanym procesie rozwoju zasobów kadrowych sił zbrojnych.

W punkcie wyjścia istnieje potrzeba postawienia diagnozy ukierunkowanej na określenie potencjału, nie tyle struktur organizacyjnych, co zasobów kadrowych. O ile ta pierwsza sfera ma podlegać głębokim przekształceniom i staje się polem rewolucyjnych zmian, o tyle potencjał, jaki kryje w sobie kadra, pozostaje wielką niewiadomą[8].

W finalnym etapie tworzenia strategii rozwoju organizacji, widoczne stają się istotne kierunki kształtowania zasobów ludzkich. Etap ten wymaga współudziału kadry najwyższego szczebla zarządzania. Dopóki to nie nastąpi, nie można spodziewać się rozwiązywania złożonych problemów w zarządzaniu kadrami, określonych strategicznym planem rozwoju sił zbrojnych. Dopiero wtedy, gdy potencjał kadrowy zostaje doceniony i potraktowany jako czynnik determinujący rozwój organizacji (kompetencje kadry, motywacja, styl kierowania), pojawiają się przesłanki do realnego jej wzmocnienia przez strategię działań ukierunkowanych na długofalowe ilościowe i jakościowe zmiany w potencjale kadry.

Podsumowanie

Wojsko i firmy cywilne to dwie różne sfery życia, które wydawałoby się nie mają ze sobą nic wspólnego w zakresie gospodarowania personelem. Wojsko jest instytucją wysoce sformalizowaną i konserwatywną, natomiast firmy cywilne są bardziej elastyczne w swojej działalności. Jednak każda z nich, aby właściwie pro-

---

[7] Ch.R. Greer, *Strategy and human resources. A general managerial perspective*, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

[8] B. Szlachcic, *Istota...*, wyd. cyt.

sperować musi odpowiednio inwestować w swoją kadrę pracowniczą. Sposoby zarządzania zasobami ludzkimi w obu powyższych przypadkach różnią się wprawdzie od siebie, ale przyświeca im podobny cel – zwiększenie tempa rozwoju.

Na pytanie czy wojskowe organa kadrowe wykorzystują w swojej działalności dorobek cywilnego HRM z całą odpowiedzialnością można podać odpowiedź twierdzącą. Porównując poszczególne etapy procesu kadrowego zarówno w wojsku, jak i w środowisku cywilnym doszukać się można wielu analogii. Bardzo dobrze rozwinięte i wciąż ewoluujące zarządzanie zasobami ludzkimi stało się źródłem zmian w wojskowej polityce kadrowej.

Wojsko znajdujące się na obecnym, trudnym etapie przemian musi zerwać z błędami skostniałych struktur kadrowych minionych lat. Nowe wyzwania stawiane przez naszych sojuszników mobilizują nas do rozwoju, który jest już zauważalny. Świadectwem zmian są nowe ustawy dotyczące służby wojskowej, proste i jasne zasady oraz kierunki działania. Analiza dostępnych materiałów na temat HRM oraz dokumentów normatywnych, z których korzystają organa kadrowe sił zbrojnych pozwala do wysnucia wniosku, że możemy już mówić o takim pojęciu jak „Zarządzanie zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych". W wojsku stosuje się przecież najnowocześniejsze metody rozwoju i doskonalenia zawodowego kadr, których z pewnością nie powstydziłyby się najlepsze firmy cywilne. Pracownicy motywowani są wzorem instytucji cywilnych w dwojaki sposób: pozytywnie – kadencyjność oraz negatywnie – zła ocena wyników pracy wiąże się konsekwencjami.

Nie sposób jednak nie zadać pytania o możliwość wykorzystania dorobku wojskowej polityki kadrowej w cywilnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Analizując literaturę można doszukać się składników, które z pewnością wzbogaciłyby cywilne HRM. W wojsku każdy ma ustaloną ścieżkę kariery, nie można objąć stanowiska kierowniczego bez praktyki w strukturze, którą będzie kierował. Instytucje cywilne często nie stosują tej metody, co w konsekwencji doprowadza do wielu błędów. Kolejnym elementem jest hierarchizowanie, czyli relacje przełożony podwładny oraz traktowanie ludzi i docenianie ich zasług. Warto zwrócić uwagę na ceremoniał wojskowy, z którego instytucje cywilne mogłyby zaczerpnąć pewien zakres działań, które w konsekwencji pozwalałyby na budowanie kultury organizacyjnej oraz zwiększanie motywacji.

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.

Greer Ch.R., *Strategy and human resources. A general managerial perspective*, Prentice Hall, New Jersey 1995.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

Czubasiewicz H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP, cz. 1, *Przepisy prawne i procedury kadrowe*, Dep. Kadr., Wew. 2/ 2004, Warszawa 2004.
Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji – czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Kraków 1998.
Szlachcic B., *Istota strategicznego zarządzania kadrami w Siłach Zbrojnych RP*.

Anna WOLSKA

DEFINICJE I ZAKRES SEKTORA PUBLICZNEGO

Tematem konferencji jest zarządzanie w instytucjach publicznych, ważne jest więc precyzyjne określenie zakresu sektora instytucji publicznych.

Z punktu widzenia finansów publicznych sektor publiczny zdefiniowany jest w ustawie o finansach publicznych z 30 czerwca 2005 r. Istnieją również inne definicje i klasyfikacje obowiązujące w EU i organizacjach międzynarodowych, jak np. ESA'95, GFS. Występują różnice pomiędzy klasyfikacją polską a europejską i tak jako przykład podam, iż zgodnie z ustawą o finansach publicznych do sektora w Polsce zaliczamy jednostki badawczo-rozwojowe, natomiast zgodnie z ESA nie możemy ich zaliczyć do sektora publicznego. Jak możemy zauważyć sektor publiczny obejmuje bardzo różnorodne jednostki ze względu na wielkość, jak też formę prawną i zadania, jakie mają do wykonania.

Zakres sektora zgodnie z Ustawą z dn. 30 czerwca 2005 r. *o finansach publicznych*

Art. 4.

1. Sektor finansów publicznych tworzą:

1) organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy i trybunały;

2) gminy, powiaty i samorząd województwa, zwane dalej „jednostkami samorządu terytorialnego" oraz ich związki;

3) jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych;

4) państwowe i samorządowe fundusze celowe;

5) państwowe szkoły wyższe;

6) jednostki badawczo-rozwojowe;

7) samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej;

8) państwowe i samorządowe instytucje kultury;

9) Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i zarządzane przez nie fundusze;

10) Narodowy Fundusz Zdrowia;

11) Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne;

12) inne państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, banków i spółek prawa handlowego.

2. Sektor finansów publicznych dzieli się na podsektory:

1) rządowy, obejmujący organy władzy publicznej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy i trybunały, organy administracji rządowej, Polską Akademię Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne oraz jednostki wymienione w ust. 1 pkt 3–8, 10 i 12, dla których organem założycielskim lub nadzorującym jest organ administracji rządowej albo inna jednostka zaliczana do podsektora rządowego;

2) samorządowy, obejmujący jednostki samorządu terytorialnego, ich organy oraz związki i jednostki organizacyjne wymienione w ust. 1 pkt 3, 4, 7, 8 i 12, dla których organem założycielskim lub nadzorującym jest jednostka samorządu terytorialnego;

3) ubezpieczeń społecznych, obejmujący jednostki wymienione w ust. 1 pkt 9[1].

Zakres sektora publicznego wg ESA'95

1) Podsektory instytucji rządowych i samorządowych:
- S.13 Instytucje rządowe i samorządowe
- S.1311 Instytucje rządowe na poziomie centralnym
- S.1312 Instytucje rządowe i samorządowe na poziomie regionalnym
- S.1313 Instytucje samorządowe na poziomie lokalnym
- S.1314 Fundusze zabezpieczenia społecznego[2]

Zakres sektora instytucji rządowych i samorządowych (2007 r.)[3]

Zgodnie z procedurą (EDP)

Instytucje rządowe

Jednostki budżetowe
Jednostki pozabudżetowe
Zakłady budżetowe
Gospodarstwa pomocnicze
Dochody własne
Publiczne szkoły wyższe
Rządowe instytucje kultury

---

[1] Ustawa z 30 czerwca 2005 r. *o finansach publicznych* (DzU z 2005 r. nr 249, poz. 2104).

[2] 2005/0253 (COD) ROZPORZĄDZENIE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY zmieniające rozporządzenie Rady (WE) nr 2223/96 *w odniesieniu do przekazywania danych z zakresu rachunków narodowych.*

[3] Załącznik do Procedury nadmiernego deficytu (EDP) – skonsolidowany wykaz źródeł i metod. GUS, Warszawa 2008.

PAN i podległe mu jednostki
ZOZ-y szczebla centralnego
Fundusze celowe
Państwowy Fundusz Kombatantów
Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
Centralny Fundusz Ochrony Gruntów Rolnych
Centralny Fundusz Gospodarki Zasobem Geodezyjnym i Kartograficznym
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych
Fundusz Promocji Twórczości
Fundusz Wsparcia Policji
Fundusz Modernizacji Bezpieczeństwa Publicznego
CEPIK (Centralna Ewidencja Pojazdów i Kierowców)
Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej
Fundusz Zajęć Sportowo-Rekreacyjnych dla Uczniów
Fundusz Reprywatyzacji
Fundusz Restrukturyzacji Przedsiębiorców
Fundusz Skarbu Państwa
Fundusz Rekompensacyjny
Fundusz Nauki i Technologii Polskiej
Fundusz Modernizacji Sił Zbrojnych
Fundusz Promocji Kultury
Fundusz Pomocy Postpenitencjarnej
Fundusz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy
Krajowy Fundusz Drogowy

Agencje

Agencja Rezerw Materiałowych
Agencja Rynku Rolnego
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Agencja Nieruchomości Rolnych (dawna Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa)
Zasób Własności Rolnej Skarbu Państwa
Agencja Mienia Wojskowego
Wojskowa Agencja Mieszkaniowa
Polska Organizacja Turystyczna
Polskie Centrum Akredytacji
Urząd Dozoru Technicznego
Transportowy Dozór Techniczny
Jednostki Doradztwa Rolniczego

Instytucje samorządowe

Jednostki samorządowe
Jednostki pozabudżetowe
Zakłady budżetowe
Gospodarstwa pomocnicze
Dochody własne
Samorządowe instytucje kultury
ZOZ-y szczebla samorządowego
Fundusze celowe
Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
Powiatowe Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
Gminne Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
Lokalne Fundusze Ochrony Gruntów Rolnych
Lokalne Fundusze Gospodarki Zasobem Geodezyjnym i Kartograficznym
Fundusz Rozwoju Wsi

Fundusze Ubezpieczeń Społecznych

Zakład Ubezpieczeń Społecznych i zarządzane przez niego fundusze
Fundusz Rezerwy Demograficznej
Fundusz Ubezpieczeń Społecznych
Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i jej fundusze
Fundusz Emerytalno-Rentowy
Fundusz Administracyjny
Fundusz Prewencji i Rehabilitacji
Fundusz Składkowy
Fundusz Motywacyjny
Fundusz Rezerwowy (do 2005 r.)
Fundusz Pracy
Narodowy Fundusz Zdrowia
Otwarte Fundusze Emerytalne (od 2007 r. nie należą do sektora)

Zakres sektora rządowego i samorządowego ulega ciągłym zmianom i na bieżąco jest weryfikowany przez Grupę Roboczą ds. Statystyki Sektora Instytucji Rządowych i Samorządowych, której przewodniczy Główny Urząd Statystyczny, a członkami są również przedstawiciele Ministerstwa Finansów i Narodowego Banku Polskiego.

Zakres sektora nie jest rozumiany jednoznacznie i w związku z tym, iż występują różnice konieczne stało się wypracowanie jednolitej definicji i zakresu sektora publicznego. Obecnie trwają prace na forum międzynarodowym w celu ujednolicenia definicji i zakresu sektora publicznego, w których uczestniczy wyżej wspomniana Grupa Robocza.

Renata OMILIANOWICZ
Małgorzata ĆWIKLICZ
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Studentki VIII semestru jednolitych studiów magisterskich

ZARZĄDZANIE TALENTAMI WYZWANIEM DLA WSPÓŁCZESNYCH INSTYTUCJI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

W gospodarce przedsiębiorstw globalnych oprócz zasobów surowcowych i finansowych o konkurencyjności świadczy dostęp do informacji, wiedza oraz konkurencja. Analiza szeregu rozwiązań praktycznych wykazała, że czynniki te ukazuje wysoko kwalifikowany personel, a także pomnażanie jego wiedzy i umiejętności oraz zatrzymanie wartościowych pracowników. Uznaje się, że współcześnie jest to największym wyzwaniem przedsiębiorstw.

Można zaobserwować, że obecnie coraz więcej przedsiębiorstw ma poważne trudności z utrzymaniem przez dłuższy czas w firmie i pozyskiwaniem na wolne stanowiska pracowników wartościowych. Brak wykwalifikowanych pracowników stanowi poważne zagrożenie w rozwoju firmy. Utalentowani pracownicy, którzy są niewątpliwie dobrem rzadkim, stanowią zasób, który coraz trudniej pozyskać i utrzymać w firmie. W dobie globalizacji i powszechnej informatyzacji możliwy jest szybki i łatwy dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy nie tylko z kraju, ale również z zagranicy. Dodatkowo poważne i realne zagrożenie stanowi działanie firm „head hunterskich" oraz nieodpowiednio prowadzona polityka personalna w firmach. Zmiany zachodzące nieustannie w otoczeniu przedsiębiorstwa zmuszają je do wysiłków dotyczących utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku. Oznacza to, że organizacje obok pomnażania aktywów, powiększania liczby klientów, szybkiego reagowania na zmiany technologiczne i organizacyjne powinny zadbać o umiejętności oraz zwrócić szczególną uwagę na wytwarzanie i wykorzystanie wartości niematerialnych, takich jak kapitał intelektualny firmy, który obecnie staje się coraz bardziej wartościowy[1].

W sytuację tą wpisują się nie tylko firmy i przedsiębiorstwa prywatne ale również instytucje administracji publicznej. Administracja publiczna jest to zaspokajanie indywidualnych i zbiorowych potrzeb obywateli, wynikających z życia ludzi w społeczności przez zawisłe organy państwa oraz organy samorządu terytorialne-

[1] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

go. Należy pamiętać, że administracja publiczna to nie tylko struktura organizacyjna w państwie, ale przede wszystkim ogromna liczba ludzi zatrudnionych w tych strukturach, którzy codziennie spełniają zadania publiczne, zbiorowe i indywidualne, reglamentacyjne i świadczące oraz organizatorskie podmiotów kierowniczych i decydenckich[2].

Oczywiste jest, że na rynku przewagę konkurencyjną zyskają te przedsiębiorstwa, które będą potrafiły szybko zrozumieć pojawiające się problemy i opracować systemy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. I nie dotyczy to już tylko rynku prywatnych przedsiębiorstw, problem dotyka instytucji administracji publicznej. Doświadczenie krajów rozwiniętych, takich jak Stany Zjednoczone, czy szybko rozwijających się Chin pokazuje, że problem ludzi uzdolnionych i liderów staje się ogromnym wyzwaniem. Coraz częściej to ludzie, a nie finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry pracowniczej, stają się ograniczeniem w drodze rozwoju firmy i instytucji. W wyścigu konkurencyjnym wygrają instytucje, które oprócz potencjału i zdolności przystosowania się do otoczenia będą potrafiły pozyskać kapitał intelektualny oraz skutecznie zarządzać wiedzą pracowników.

Jednym z atrakcyjnych rozwiązań tego problemu jest **zarządzanie talentami**, koncepcja zyskująca w ostatnich latach coraz większą popularność oraz stanowiąca ogromne wyzwanie dla organizacji, które są zdeterminowane na osiągnięcie sukcesu.

Istota zarządzania talentami

Pojęcie zarządzania talentami pojawiło się w latach 80. w Stanach Zjednoczonych. Zainteresowanie pracownikami o wysokim potencjale stało się centrum zainteresowania wielu firm pod koniec lat 90. wraz z rozpowszechnionym w USA hasłem „wojna o talent". Początkowo skoncentrowane na wyszukiwaniu talentów w organizacji zarządzanie talentami rozwijało się o dodatkowe składniki i nabierało znaczenia. Jak już niejednokrotnie podkreślano, zasoby ludzkie stanowią w zarządzaniu talentami przedmiot wszelkich działań. Dlatego właściwe wydaje się zdefiniowanie, kim lub czym jest talent, zanim nastąpi analiza pojęcia zarządzanie talentami.

Talent – definicja

Definicja talentu, którą przyjęto w jednym z raportów The Confrence Board jest prosta i jednoznaczna: *talent to każda osoba, która może w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji.* Za talent uważa się osobę, która osiąga bardzo dobre wyniki w ocenie rocznej, posiada możliwości rozwoju zawodowego, wykazuje inicjatywę i w sposób szczególny wpływa na wzrost warto-

[2] *Encyklopedia Zarządzania.*

ści firmy[3]. W literaturze przedmiotu talent jest również postrzegany jako uzdolnienia posiadane przez danego pracownika. W tym ujęciu talent to wrodzone albo nabyte predyspozycje w dziedzinie intelektualnej lub ruchowej, przejawiające się większym lub mniejszym stopniem sprawności w tej dziedzinie. W innym kontekście, talent jest to wrodzona umiejętność łatwego przyswajania wiadomości oraz stosowania ich w praktyce. Zgodnie ze stosowanym modelem wybitnych zdolności Renzulliego, talent tworzą następujące składniki: *ponadprzeciętne zdolności*, czyli zdolności ogólne i zdolności specyficzne, dotyczące konkretnych dziedzin; *twórczość*, tj. giętkość myślenia, oryginalność, podejmowanie niekonwencjonalnych problemów oraz ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność; *zaangażowanie w pracę*, rozumiane jako dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, fascynacja pracą oraz wiara we własne możliwości[4].

Z przytoczonych definicji wynika, że wyróżnikiem talentu jest potencjał rozwojowy. Można również wyodrębnić z definicji dwa kluczowe czynniki pozwalające zidentyfikować talent, są to: bardzo wysokie zaangażowanie, postrzegane jako motywacja do działania i rozwoju oraz ponadprzeciętna zdolność uczenia się, czyli przyswajanie wiedzy i przekładanie jej na działanie. Podsumowując, talent to predyspozycje i umiejętności do działań oryginalnych i wyjątkowych. Pracownik, który posiada wyżej wymienione cechy szybciej niż inni osiągnie wysoki poziom rozwoju, który będzie widoczny w osiąganych przez niego wysokich wynikach. Do grona talentów można zaliczać zarówno menedżerów, jak i pracowników, którzy nie mają aspiracji i predyspozycji kierowniczych, ale mogą zostać świetnymi specjalistami w dziedzinie wiedzy lub technologii, która jest dla instytucji kluczowa[5].

Umożliwianie ludziom wykonywania tego, co leży w obszarze ich zainteresowań, w czym czują się dobrzy i niezastąpieni, co daje im ogromną satysfakcję – zwiększa motywację, zaangażowanie i lojalność pracowników, a co najważniejsze znacząco poprawia osiągane przez instytucję wyniki.

Proces zarządzania talentami

Za proces zarządzania talentami odpowiedzialni są menadżerowie. Lider, który osiąga ponadprzeciętne wyniki w pracy, wie, że każdy pracownik jest inny, potrafi zidentyfikować jego potrzeby i systemy wartości, wie, w czym się specjalizuje i w jakich czynnościach jest najlepszy, wie, jakie posiada umiejętności, którymi może podzielić się z innymi, a kiedy potrzebuje pomocy[6]. Zarządzanie talentami jest

---

[3] S. Wach, *Wojna o talenty*, „Personel" 2007, nr 1.

[4] T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), IPISS, Warszawa 2005.

[5] D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel" 2007, nr 5.

[6] N. Sosińska, *Nowy wymiar procesu zarządzania talentami* (źródło URL: http://www.ifcpress.com.pl/polecamy.php?id=89, 16.04.2008).

narzędziem stosowanym przez kadrę kierowniczą w zarządzaniu zasobami ludzkimi umożliwiającym rozpoznawanie mocnych stron każdego pracownika oraz umiejętności dopasowywania obszarów odpowiedzialności oraz zlecanych zadań do talentów poszczególnych członków zespołu. Przez zarządzanie talentami należy więc rozumieć zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i zwiększania sprawności oraz osiągania celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić na działania związane z „wejściem" do organizacji, „przejściem" oraz „wyjściem"[7].

Etapy zarządzania talentami

Pierwszym etapem w pozyskiwaniu talentu jest, jak w każdym procesie rekrutacji, stworzenie ogólnego profilu poszukiwanego kandydata. Należy przy tym pamiętać, że wszelkie działania muszą być zgodne ze strategią personalną firmy, planami kadrowymi i powinny nawiązywać do podstawowych wartości organizacji. Samo przyciąganie uzdolnionych kandydatów jest wynikiem wielu czynników, a czynnikiem podstawowym, o dużym oddziaływaniu, są marka i wizerunek firmy.

Im większy prestiż przedsiębiorstwa na rynku tym większa szansa przyciągnięcia ludzi z dużym doświadczeniem, wykwalifikowanych i posiadających szczególne uzdolnienia. Istotne jest również docieranie z informacją do środowisk akademickich oraz udział w przedsięwzięciach typu „gra o staż" lub „targi pracy", które mają miejsce w Polsce, a ponadto, organizowanie praktyk studenckich czy fundowanie dla najzdolniejszych studentów stypendiów. Wszystkie te działania mają pozwolić możliwie jak najwcześniej zidentyfikować potencjał kandydatów do pracy. Biorąc pod uwagę rekrutację zewnętrzną należy uwzględnić czas i koszty z tym związane. W obecnych czasach naprzeciw wychodzi Internet, który pozwala znacznie przyspieszyć fazę rekrutacji i wstępnej selekcji. Niemniej jednak nie tylko na zewnątrz organizacji należy szukać talentów. Powinnością każdej instytucji staje się tworzenie możliwości do identyfikacji talentów wśród pracowników już zatrudnionych. Istnieje bowiem ryzyko, że w wyniku niewłaściwie realizowanej funkcji personalnej talenty nie zostaną dostrzeżone. W fazie rekrutacji pracowników pierwszeństwo powinni mieć jednak pracownicy z wewnątrz, głównie ze względu na motywacyjne oddziaływanie takiego wyboru, czas adaptacji kandydata i niski koszt. Kluczowe znaczenie w tej fazie ma rzetelna ocena kandydata pod względem kryterium psychologicznego, która pozwoli zdiagnozować potencjał intelektualny i osobowościowy. Niezbędne jest na końcu fazy zaplanowanie rozwoju pracownika, lub gdy zakwalifikowanych pracowników jest więcej przygotowanie programów rozwoju talentów, które będą stanowiły podstawę rozwoju pracowników[8].

---

[7] T. Listwan, *Zarządzanie talentami...*, wyd. cyt.

[8] Tamże.

Faza „przejścia", zwana również przez T. Listwana fazą transformacji, jest czasem, kiedy faktycznie oddziałuje się na pracownika zgodnie z przyjętymi celami lub programem rozwoju. Faza ta prowadzi do rozwoju pracownika, przygotowuje go do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk w strukturze organizacyjnej o większej odpowiedzialności. Obejmuje trzy etapy: doskonalenie (szkolenie), przemieszczanie i awanse oraz stymulowanie do rozwoju i aktywności. Nie można zapomnieć, że obecna musi być również bieżąca ocena pracownika.

Doskonalenie jest procesem, którego celem jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji pracownika i sprawności jego działania. Jest to etap, w którym niezwykle istotne jest zaangażowanie i udział samego zainteresowanego. Cechą pracownika, którego nazywamy talentem, jest posiadanie wizji i kierunku rozwoju. W tym ujęciu doskonalenie powinno przyjąć formę samodoskonalenia. Pracownik w warunkach powszechnego dostępu do Internetu posiada zwiększone możliwości stałego podnoszenia swoich kwalifikacji w zaciszu swojego domu. Większym wyzwaniem dla kierownictwa jest kształtowanie postawy pracownika. W tym celu stosuje się metody symulacyjne, do których zaliczamy ćwiczenia i gry kierownicze, case studies lub metody w działaniu, czyli praktyki. Większą popularnością cieszą się te pierwsze. Są one wykorzystywane przez renomowane uczelnie, jak Harvard, London Business School, w ramach np. studiów MBA lub programów doskonalących, zwanych ogólnie management development. Niestety metody te są w mniejszym stopniu powiązane z realiami organizacyjnymi i pod tym względem lepsze są metody realizowane w praktyce organizacyjnej, jak staże asystentura czy zastępstwa. Należy bowiem pamiętać, że tak naprawdę zanurzenie w realiach organizacyjnych, zetknięcie z konkretnymi, czasami złożonymi problemami i ponoszenie odpowiedzialności za podjęte decyzje weryfikuje posiadane kompetencje.

Kolejnym elementem rozwoju pracownika są przemieszczania i awanse. Przemieszczanie oznacza przyjmowanie nowych ról w różnych komórkach i przedsięwzięciach organizacji bez zmiany statusu oraz udziału we władzy. Awanse natomiast to zmiana statusu na wyższy przy możliwości wywierania większego wpływu na innych. Sedno stanowi tu zdobycie doświadczenia oraz zdobycie umiejętności stopniowania problemów do rozwiązania.

Niezwykle istotne jest nieustanne stymulowanie do rozwoju, jak również do aktywności zawodowej. Badania dowodzą, że pracownicy o wyjątkowych zdolnościach najlepiej czują się w kulturze organizacyjnej nazywaną kulturą zadań lub współdziałania. Główną cechą tego typu kultury jest nacisk położony na osiągnięcia, kwalifikacje w takiej organizacji są ważniejsze niż zajmowane stanowisko, a praca ludzi prowadzona jest w zespołach zadaniowych. Jako kolejny istotny stymulator należy uznać bodźce materialne. Wynagrodzenie ma tu związek z prestiżem, więc adekwatne wydaje się stworzenie systemu wynagrodzenia w formie pakietowej, składającej się z części stałej wynagrodzenia i ruchomej, która jest powiązana z wynikami osiąganymi przez pracowników i instytucję. Znacząca w całym procesie jest również ocena pracownika, która powinna mieć charakter co-

roczny i kompleksowy. Ocena powinna dotyczyć cech, zachowań i przede wszystkim wyników pracy.

Ostatnią fazą jest „wyjście" talentu z organizacji. Odchodzenie z przedsiębiorstwa pracowników jest procesem naturalnym i w pewnym stopniu pożądanym zarówno dla nich samych, jak i organizacji. Należy zwrócić szczególną uwagę na zjawisko nadmiernej płynności kadr, zwłaszcza utalentowanych. Odpływ potencjału intelektualnego stanowi dla firmy stratę o charakterze negatywnym. Czynnikami po stronie organizacji, które determinują pracownika do zwolnienia się jest niewłaściwa polityka kadrowa, niewłaściwe motywowanie etc. Zachodzą również sytuacje, w których wina leży po stronie pracownika i inicjatywa zwolnienia wychodzi „od organizacji". Z prac prowadzonych przez T. Listwana wynika, że znaczący odsetek zwolnień uzdolnionych pracowników spowodowany jest ograniczonymi możliwościami awansu, rozwoju, niezadowoleniem z przełożonych. W takich sytuacjach warto podjąć działania zmierzające do zatrzymania pracownika zdolnego, eliminując przyczynę i zaspokajając w miarę możliwości jego oczekiwania. Jeżeli mimo wszystko pracownik zdecyduje się odejść należy stworzyć dobrą atmosferę rozstania. Pracownik może przekazuje pozytywne informacje o instytucji, a jest to istotne w przyciąganiu kolejnych pracowników.

Przeszkody w zatrzymaniu talentów

Zatrzymanie *talentów* jest coraz trudniejsze. Zasoby utalentowanych pracowników kurczą się, a ograniczone źródła ich pozyskiwania nie ułatwiają procesu. Nawet jeśli chodzi o transfery pracowników w skali światowej, spotykamy się z różnicami kulturowymi, ze zmianami w priorytetach życiowych pracowników i kandydatów. Co więcej każdy pracownik z wysokim poczuciem wartości ma nieograniczone możliwości zmiany pracy i szerszy zakres opcji zatrudnienia. Kiedy uda nam się pozyskać pracownika utalentowanego, ulokować go w naszej firmie, tak aby spełniał się zawodowo, rozwijał się i szkolił, stajemy przed kolejną trudnością: mianowicie musimy zadbać o jego utrzymanie. Wszystkie inwestycje poczynione, w celu poszerzenia zakresu kwalifikacji i umiejętności naszego talentu powinny przynieść korzyści, dlatego chcielibyśmy aby nasz talent pracował dla nas jak najdłużej, tak aby jego praca przyniosła oczekiwane efekty. Jest jednak bardzo wiele czynników utrudniających utrzymanie talentów. Przede wszystkim konflikt celów, niemożność pogodzenia życia zawodowego i osobistego. Coraz częściej pracownikom zależy na osiągnięciu równowagi między tymi dwiema sferami ich życia. Jeżeli pracodawca stwarza takie warunki, może być pewny, że talent nie zrezygnuje z pracy w danej organizacji.

Kolejnym utrudnieniem jest niecierpliwość młodego pokolenia. Ulega ono pokusie zmiany pracy w ramach „wojny o talenty" prowadzonej pomiędzy wszystkimi organizacjami sfery publicznej, jak i rynku prywatnego. Każdy talent chciałby powiązania wynagrodzeń z efektywnością swojej pracy, bardzo często to finanse

odgrywają istotną rolę przy podejmowaniu decyzji o zmianie pracy. Pracodawca ma również problemy z odpowiednio wczesnym wykryciem pracownika utalentowanego i wyróżniającego się w organizacji.

Efekt „wypalenia" także powoduje rezygnację z pracy w dynamicznej firmie, czasami talent po prostu potrzebuje chwili spokoju, oddechu, a odhumanizowane środowisko pracy, które sprowadza się właściwie do wirtualnej pracy firmy (komputer, komórka) ma negatywny wpływ na talent. Ograniczone możliwości kariery poziomej, zawężają proces rozwoju talentów, dlatego decydują się one na zmianę pracy[9].

„Sztuka identyfikowania i oceny *talentu* jest łatwa. Problem polega na właściwym połączeniu decyzji zawodowych „doświadczeń", aby ukierunkować działalność na przyszłość. Wykorzystania *talentu* w celu poprawy kultury w organizacji jest nieustającym wyzwaniem"[10]. Badanie *talentów* przeprowadza się głównie po to, aby zapobiec odpływowi najcenniejszych pracowników, a zarazem przyciągnąć do organizacji najlepszych ludzi na rynku.

Zarządzanie talentami to program gwarantujący autentyczną możliwość kariery. Oferta skierowana do najzdolniejszych ludzi w organizacji jest bardzo konkretna, a indywidualne ścieżki kariery i rozwoju zawodowego oznaczają dla nich w niedalekiej przyszłości pracę na kluczowych stanowiskach. I to nie tylko w kraju ale także w strukturach międzynarodowych. W dużych firmach *talenty* biorą też udział w tzw. „akademiach biznesu" lub specjalnych programach edukacyjnych przygotowanych dla nich przez pracowników wyższych uczelni[11]. Doświadczenie firmy GlaxoSmithKline pokazuje, że rozwój talentów jest najszybszy, gdy pracownicy obejmują stanowiska z pewnym wyprzedzeniem. Mają wtedy czas na pokonanie luki kompetencyjnej, co więcej uczą się najszybciej. Takie podejście wiąże się z ryzykiem, ale stanowi świetną inspirację pobudzającą ambicję kolejnych osób. Zwykle identyfikowanie najzdolniejszych ludzi w spółce odbywa się raz w roku, a w elitarnych programach uczestniczy tylko 2–5% pracowników. Tylko w 15% analizowanych spółkach w procesie wyłaniania talentów uwzględnia się całą załogę – najczęściej bierze się pod uwagę wybrane grupy pracowników, kadrę kierowniczą. W artykule „Wojna o talenty" autor wymienia trzy elementy decydujące o zakwalifikowaniu pracowników do programów *talent management*, a cechą wspólną tych osób jest potencjał zawodowy zauważany przez przełożonego. Potencjał zawodowy jest rozumiany jako suma znakomitych wyników oceny okresowej, osiąganie wyznaczonych celów w porównywaniu z innymi znacznie wyższym stopniu. W fazie oceny potencjału talentów sprawdzane są ich umiejętności interpersonalne oraz predyspozycje osobowościowe i przywódcze. Suma wszystkich ocen musi być ponadprzeciętna. Niekiedy uwzględnia się też ryzyko odejścia takiego pracownika z organizacji bądź też poddaje przyszłych uczestników programu różnym spraw-

[9] K. Kwiecień, *Nowe wyzwania pojawiające się przed dyrektorami personalnymi*, konferencja pt. „Zarządzanie talentami – jak pozyskać i utrzymać najcenniejszych pracowników", 25 stycznia 2007 r.

[10] T. Listwan, *Zarządzanie talentami...*, wyd. cyt.

[11] S. Wach, *Wojna o talenty*, „Personel" 2007, nr 1.

dzianom. Rekomendacja przełożonego jest weryfikowana i omawiana z przedstawicielami działu personalnego, a później zatwierdzana przez zarząd przedsiębiorstwa[12].

Największe szanse na przyciągnięcie najlepszych osób mają firmy w fazie rozwoju i wzrostu, oferujące pracownikom najwięcej możliwości sprawdzenia się, rozwoju i zdobycia doświadczenia w różnych obszarach działalności firmy, a jednocześnie oferujące perspektywę szybkiego awansu. Respondenci podkreślali również znaczenie atmosfery i kultury takiej organizacji. Przedstawiciele zagranicznych firm zwracali uwagę na markę firmy kojarzoną z wysokimi standardami i jasnymi zasadami działania. W tej ofercie musi być widoczna mobilność organizacji i perspektywa awansu. Dla wielu firm wyzwaniem jest kwestia jawności procesu zarządzania talentami. Dyrektorzy personalni obawiają się reakcji pracowników na efekty procesu wyboru i upublicznienia nazwisk wyselekcjonowanych pracowników i „przyklejania im etykietek". Badania wskazują, że motywowanie „talentu" opiera się na innej hierarchii, niż motywowanie szeregowego pracownika. Oczywiście nie umniejszając roli każdego z nich w organizacji. Pomimo wszystko motywowanie talentu skupia się na innych elementach. *Talent* zwraca uwagę na inne aspekty życia w organizacji. *Talent* przede wszystkim jest zainteresowany jakością relacji z przełożonym, to jest bardzo istotne, bo dobre relacje z szefem są gwarancją sukcesu. Respondenci jako kolejny element podali zachowanie równowagi między życiem zawodowym a życiem rodzinnym. *Talent* ma świadomość tego, że jest bardzo istotny w organizacji, dlatego ma poczucie własnej wartości i wie, że organizacji na nim zależy. Dlatego doskonałą motywacją dla *talentu* jest zapewnienie harmonii w jego życiu. Żeby *talent* działał sprawnie i skutecznie musi mieć poczucie, że praca, którą wykonuje jest niezbędna, niezwykle ważna dla całej organizacji i zapewni mu stabilną pozycję w firmie. *Talent* to osoba, która ceni sobie również dobre kontakty ze swoimi kolegami, dobre relacje. Dlatego kierownicy i menedżerowie wyższych szczebli powinni zapewnić odpowiednią atmosferę w pracy, tak aby sprzyjała ona nawiązywaniu kontaktów i prowadziła do współpracy między pracownikami, a co za tym idzie do sprawnego i pełnego realizowania celów. Przełożony powinien również zadbać o więzi emocjonalne łączące go z talentem, czyli mieć zaufanie do swojego pracownika. Jak tylko *talent* poczuje, że jego szef darzy go zaufaniem, będzie pewniej poruszał się w organizacji, będzie bardziej kreatywny, bowiem, nie będzie się bał, np. otwartej krytyki, która nie pozwoli mu na rozwinięcie skrzydeł. A przecież tego oczekujemy przede wszystkim od talentów w organizacji, innowacyjności, która wnosi bardzo wiele nowości i zmian w firmie. Respondenci dopiero na 7 miejscu wymieniają, że motywują ich kwestie finansowe. Owszem, jest to jedna z najpopularniejszych form motywacji, ale jak widać, jej pozycja na liście, wśród wszystkich elementów nie jest najwyższa. *Talent* to pracownik dobrze opłacany, bowiem organizacja stara się go przywiązać do siebie, oferując mu pełen wachlarz świadczeń, tak aby konkurencja nie mogła go podkupić. Dlatego też *talent* dostrzega potrzebę potencjalnego zwiększenia swojej

[12] Tamże.

płacy, jak tylko odczuje, jak bardzo wartościowym pracownikiem jest dla organizacji. Jeżeli chodzi o finanse, to jest tu jeden bardzo niebezpieczny aspekt. Otóż, często talent nie przejmuje się tym, że pracuje w konkretnej firmie, bo gdy tylko konkurencja zaoferuje mu wyższe stawki, nie waha się i decyduje się na zmianę pracy. *Talent* doskonale wie, jak wysoko powinno się cenić jego pracę i zaangażowanie w wykonywane obowiązki, dlatego jego zarobki powinny być zaprojektowane tak, żeby z tego powodu nie szukał nowej pracy. Organizacja powinna dbać pod tym względem o pracownika, bowiem powinno jej zależeć na jak najdłuższym zatrzymaniu go w organizacji. Kolejnym elementem motywującym *talent* jest szybkość reakcji jego przełożonych na prośby, zapotrzebowanie na konkretne zasoby niezbędne w projekcie, bez względu czy są to środki finansowe, wiedza, czy też dodatkowi ludzie w firmie. *Talent* chce mieć świadomość tego, że jego przełożony szybko zareaguje na nowy pomysł, wprowadzania jakiejś zmiany czy też zaimplementowania nowych funkcji w działalności konkretnych komórek. Liczy się tempo pracy, *talent* przedstawiając nam projekt, już widzi finał jego realizacji, stąd też jeśli poczuje, że kierownictwo za nim nadąża, i jest zainteresowane, nie traktuje go jak kolejnego pomysłu, który zostanie tylko wysłuchany i odłożony na półkę, to *talent* będzie pracował zdecydowanie żywiej, z większą pomysłowością i oddaniem, bo będzie miał świadomość, że kierownictwo liczy się z jego zdaniem. Ważne jest również, aby podczas rekrutacji nowego pracownika, zastosować odpowiednie metody i techniki pozyskiwania, ponieważ jeśli rekrutujemy właśnie talent, to bardzo szybko dostrzeże on, czy warto pracować w firmie, która wyraźnie nie jest zainteresowana wyjątkowym pracownikiem, bo to wynika z metod prowadzonej rekrutacji i selekcji, czy też jak najbardziej firma jest nastawiona przede wszystkim na pozyskanie pracownika specjalnego – *talentu*. Na motywację *talentu* wpływa także położenie geograficzne organizacji, możliwość zmiany stanowiska, czy też kraju, jeśli mamy do czynienia z organizacją międzynarodową. *Talent* chce mieć świadomość rozwoju, jeśli wie, że po odpowiednio przepracowanym okresie może awansować i np. zostać przeniesionym do innej placówki w atrakcyjnym miejscu, będzie robił wszystko, żeby tylko uzyskać to przeniesienie. Oczywiście działy HR, powinny w taki sposób planować wszelkie zmiany kadrowe, aby poznać przede wszystkim potrzeby konkretnego pracownika, a przede wszystkim *talentu*. Bowiem, jeden może być gotowy choćby już, zostawić wszystko i się przenieść setki kilometrów stąd, ale są również *talenty*, które ze względów prywatnych nie chcą zmieniać miejsca zamieszkania. Dlatego każdą metodę motywowania, każdą technikę należy dobierać indywidualnie. Przełożony powinien poznać swoich podwładnych, tak żeby mógł swobodnie ich motywować.

Firmy, które wprowadziły programy *zarządzania talentami*, przestrzegają również przed budowaniem zbyt dużego Public Relation w momencie wdrażania programu po raz pierwszy. Mocno podwyższone w ten sposób oczekiwania są potem trudne do spełnienia. Każda z firm biorących udział w badaniu[13], widzi zdecydo-

[13] Badanie – dane źródłowe.

wanie więcej pozytywnych efektów wprowadzenia u siebie procesu zarządzania talentami niż negatywnych. Wśród tych najczęściej powtarzanych znalazło się m.in. budowanie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, zaangażowanych w kluczowe projekty, dużo szybciej wchodzących w nowe obowiązki. Firma liczy również na zabezpieczenie swojej przyszłości, przygotowana kadra zarządzająca usprawnia funkcjonowanie firmy. Można również dodać, że firma buduje lojalność i oddanie swoich pracowników, zwiększa zaangażowanie i lepsze wyniki osób wyłonionych w ramach programu. Dzięki rekrutacji wewnętrznej, firma oszczędza na poszukiwaniu talentów z zewnątrz. Projekt pozwala również na większą otwartość pracowników na uczenie się, świadomość własnych braków czy też potrzeb powoduje, że chcemy nadrobić wszystko co się da.

Wśród negatywnych efektów wdrożenia programów zarządzania talentami znalazł się m.in. wysoki koszt programu, oczywiście istotne byłoby zaprojektować dodatkowy budżet do tego służący. Organizacje ryzykują podkupieniem najlepszych, w których zainwestowały. Jakkolwiek wszyscy uczestnicy badania są świadomi istniejącej na rynku walki o talenty i aż 94% z nich jest zdania, że znaczenie tego zjawiska będzie nadal rosło, bo niewiele firm posiada strategie budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób. Nie widać jednej głównej metody wykorzystywanej w tym celu, a firmy traktują ten temat dość tradycyjnie. Część dyrektorów personalnych bierze udział w konkursach wizerunkowych, takich jak Dyrektor Personalny Roku, Solidny Pracodawca Regionu czy Firma Przyjazna, a zdobyte w nich wyróżnienia nagłaśniane są zarówno wewnątrz organizacji, jak i w prasie. Tylko jedna firma wspomniała o organizowaniu specjalnych akcji wizerunkowych. Kilka firm na stałe współpracuje z wybranymi uczelniami, a najlepszym absolwentom oferuje atrakcyjne programy rozwojowe. Wśród respondentów przeważa opinia, że najlepszymi ambasadorami organizacji są jej pracownicy, dlatego swoje działania kierują głównie do wewnątrz firmy, starając się budować i utrzymywać zadowolenie i satysfakcje własnych pracowników poprzez atrakcyjne wynagrodzenie, transparentność procesów i decyzji, przyjazna atmosfera i spełnianie raz danych obietnic.

Budowa nowej kadry zarządzającej to jedna z często podawanych przez firmy przyczyn wprowadzenia u siebie programów rozwoju i zarządzania talentami. Drugą mającą wesprzeć ten sam cel jest proces planowania sukcesji. W postaci formalnego procesu istnieje on w niewielu organizacjach, ale tam, gdzie został wdrożony, w opinii respondentów odgrywa bardzo dużą rolę. We wszystkich wymienionych przez nich przypadkach sukcesje planowane są jedynie dla stanowisk menadżerskich oraz tzw. „key positions", a taki proces ma miejsce raz lub dwa razu do roku. Jego pierwszym etapem jest zazwyczaj wskazanie swojego następcy przez menadżera, a następnie akceptacja tej kandydatury przez zarząd, często po wcześniejszym jej zaopiniowaniu przez dział HR. W większości organizacji jest to proces poufny, jednakże są również takie firmy, które nazwiska potencjalnych sukcesorów podają do wiadomości całej organizacji.

Większość firm wyraziło przekonanie, że utalentowanych pracowników potrzebują zawsze, bo ci wnoszą do organizacji szczególną wartość. Krytyczne momenty w życiu firmy, kiedy talenty potrzebne są szczególnie, to momenty zmian na rynku, wymagające od firmy dostosowania się lub stworzenia nowej strategii, reorganizacji – tworzenie nowych działów lub nowych zespołów do zadań specjalnych, a także wakaty na kluczowych stanowiskach. Jednym z najtrudniejszych etapów całego procesu jest okres po wyselekcjonowaniu talentów, kiedy przechodzą oni pod szczególną opiekę przypisanych im menedżerów. Okazuje się, że polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, monitorowania postępu i progresu oraz do stawania w roli mentora lub coacha. Jest to tym trudniejsze, że 58% menedżerów tematowi talentów poświęca mniej niż 5% swojego czasu. Ten etap jest najcięższą próbą dla całego procesu zarządzania talentami. Nadzieją napawa jednak fakt, że mimo iż 70% firm odpowiedzialnością za powodzenie programu obarcza dział personalny, to jednocześnie tą samą odpowiedzialność przypisuje menadżerom. Bardzo wysoki, bo 73% wskaźnik, obrazujący jak w wielu firmach funkcjonują procesy zarządzania talentami, wśród badanych firm nie odzwierciedla generalnej sytuacji w polskich przedsiębiorstwach. Najprawdopodobniej organizacje, które odpowiedziały na zaproszenie do wzięcia udziału w raporcie, to w większości te, dla których jest to temat istotny i które już taki program realizują lub zamierzają wprowadzić. Zarządzanie talentami, choć coraz popularniejsze, zdaje się być jednak czymś oderwanym od filozofii i strategii organizacji. Natomiast wartość, jaką wnosi do organizacji jest tym większa, im bardziej zaangażowani, przygotowani i przekonani są do niej menedżerowie i im bardziej otwarty i naturalny jest sam proces zarządzania talentami.

Iwona LEW
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Studentka X semestru jednolitych studiów magisterskich

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY OCENIANIA PRACOWNIKÓW W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

Analiza zachowań ludzi wykazała, że nikt, lub zdecydowana większość z nas, nie lubi być oceniana. Jest to jednak nieodłączny element naszego życia. Ocenianiu, jako osadowi wartościującemu jesteśmy poddawani w odniesieniu do naszych działań, zachowań, wyglądu oraz wielu innych poczynań organizacyjnych oraz społecznych. W swojej istocie jest to proces, lub wręcz zjawisko, który można uznać za wielowymiarowy i interdyscyplinarny. Dokonują go przede wszystkim ludzie, którzy w modelu oceniania są zarówno podmiotem oceniającym, jak również ocenianym. Takie ujęcie oceniania powoduje konieczność odniesienia uwarunkowań oceniania do wszystkich grup czynników wpływających na poprawność, jak i nieprawidłowości tego procesu.

W psychologicznym ujęciu oceniania podkreśla się zazwyczaj subiektywny czynnik oceny oraz jego przeciwieństwo do opisu. Jako najdonośniejszy moment oceny akcentuje się to, że wyraża się w niej osobisty stosunek podmiotu oceniającego do podmiotu oceny. Osoba oceniająca drugiego człowieka, jego pracę lub zachowania staje przed trudnym zadaniem. Trudność ta wynika np. z narzucania nam od dzieciństwa ostrożności w wyrażaniu własnego zdania o drugiej osobie. Rodzice uprzedzają nas by nie wypowiadać złych opinii o innych ludziach, gdyż spotkać to się może z równie negatywną odpowiedzią.

Ocenianie jest związane z ryzykiem wywołania konfliktów, agresji, niechęci, dlatego też w codziennym życiu często jest unikane poprzez wypowiadanie grzecznych i poprawnych zdań na temat innych, w przeciwieństwie do wypowiadania wyszeptanych opinii „za ich plecami" wśród znajomych. Nie ma zatem niczego dziwnego w tym, że osoba która musi dokonać oceny ma problemy zwłaszcza z wyrażaniem ocen negatywnych. Psychologiczne uwarunkowania oceniania generują jednak szerszy kontekst oraz wpływają na wiele aspektów oceny. Mają one duże znaczenie w ocenianiu pracowników, w tym przede wszystkim w instytucjach publicznych.

Ocenianie na podstawie pierwszego wrażenia

Pierwsze wrażenie jest to ocena, która pojawia się w momencie krótkiego kontaktu z pomiotem oceny. Według Bruner, Goodman i Zajonc, twórcami i modyfikatorami teorii spostrzegania społecznego, wszystkie organizmy są nastawione na szybką ocenę i podejmowanie działań umożliwiających zachowanie zgodne z dominującymi potrzebami.

„*Pierwsze wrażenie wywołuje szybką ocenę i natychmiastowe działanie*" co oznacza, że nie ma znaczenia początkowe nastawienie człowieka. W wyniku powtarzania się tego rodzaju ocen i działań wytwarzają się nawyki, które są ciągle utrwalane przez wzmacnianie. Nawyki tworzą hierarchie ze względu na ich znaczenie dla danej osoby i ze względu na szybkość podejmowania dzięki nim działań[1].

„*Pierwsze wrażenie jako wstępna ocena ma wielką siłę regulacyjną i wpływa na dalsze oceny*". Ogromna moc pierwszego wrażenia powoduje, że dalsze oceny mogą powodować potwierdzanie wstępnego założenia. Wówczas mogą pojawić się błędy w ocenianiu[2].

Transfer stereotypu estetycznego

Z efektem pierwszego wrażenia nierozerwalnie związane są stereotypy pierwszego wrażenia. Sami nie raz przekonaliśmy się o tym, że osoby eleganckie, ładne i przystojne są oceniane wyżej niż osoby, których wygląd zewnętrzny nie przykuwa aż tak naszej uwagi. Potwierdzają tę prawidłowość również badania przeprowadzane przez T. Tyszka. Starannie dobrany, elegancki, klasyczny ubiór, uroda, odpowiednie dodatki mogą sprawić, że dana osoba jest postrzegana na przykład jako mająca zdolność analitycznego myślenia. Problem może pojawić się wówczas, gdy na podstawie wyglądu podejmuje się kluczowe decyzje mające wpływ na losy ocenianego pracownika[3].

Cechy osoby oceniającej

W ocenie kwalifikacji zawodowych pracowników istotne oraz wiodące znaczenie ma wiedza i umiejętności osoby oceniającej. Jak wskazuje K. Migdał[4], wpływ wywierają również cechy osobowościowe oceniającego zarówno w kierunku pozytywnym, jak i negatywnym. Pozytywna samoocena i samoakceptacja, dojrzałość osobowości, jej poziom zintegrowania, nastawienie prospołeczne oraz

---

[1] K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, Warszawa 2001, s. 222.

[2] Tamże.

[3] M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Kraków 2006, s.109.

[4] Migdał K., *Psychologia...*, wyd. cyt., s. 224.

zdolności interpersonalne, w tym empatia, wpływają pozytywnie na proces oceniania. To jak spostrzegamy siebie staje się dla nas wzorcem w ocenie innych ludzi. Oceniający porównuje swoje atuty z osobą, którą ocenia. Proces porównań JA–INNI odbywa się w obu kierunkach.

Na trafność ocen zdaniem K. Migdał wpływają pozytywnie i negatywnie formalne właściwości struktur poznawczych. Tworzenie sądów ogólnych dzięki wysokiej abstrakcyjności struktur poznawczych pozwala na stawianie ocen pozytywnych. Konkretność jest przeciwieństwem abstrakcyjności i wiąże się ze stawianiem ocen skrajnych. Złożoność struktur poznawczych, czyli liczba hierarchicznie zorganizowanych i zintegrowanych wymiarów, jakie człowiek stosuje do opisu rzeczywistości oraz stopień zróżnicowania między nimi wpływa na kompetencje oceniającego. Osoby o średnim poziomie zróżnicowania struktur trafniej oceniają innych. Natomiast osoby kierujące się prostymi strukturami poznawczymi trafniej postrzegają i oceniają ludzi podobnych do siebie. Zatem niski i wysoki poziom zróżnicowania pogarsza trafność oceny innych osób. Oceniając osoby podobne do nas stosujemy mechanizm projekcji czyli przypisujemy własne cechy innym ludziom.

Cechą, która utrudnia człowiekowi właściwą ocenę innych jest egocentryzm. Dzieje się tak, ponieważ osoby te są zbyt skoncentrowane na sobie, nie starają się poznawać innych ludzi. Posługują się oni miarą stworzoną pod siebie i może w ich przypadku występować mechanizm projekcji.

W momencie, gdy nie jesteśmy dostymulowani wzrasta u nas skłonność do dawania ocen negatywnych. Oceniając negatywnie człowieka dostrzegamy u niego przykrość lub inny stan psychiczny, który jest dla nas czynnikiem silnie stymulującym. Badania wykazały również, że większą trafność ocen posiadają osoby o makiawelistycznym usposobieniu czyli tacy, którzy traktują ludzi przedmiotowo. Ich celem jest poznawanie ludzi, zatem posiadają oni większą wiedzę o nich oraz potrafią nimi lepiej manipulować.

Osoby charakteryzujące się autorytarnym stylem kierowania czyli kładące duży nacisk na realizację zadań, nieuwzględniające zdania innych ludzi, nielubiące zmian zazwyczaj źle oceniają innych ludzi, gdyż często nie pasują oni do ich uporządkowanego świata.

Style poznawcze a ocenianie

Styl poznawczy zdaniem K. Migdał[5] oznacza preferowany sposób poznawczego charakteryzowania rzeczywistości, zgodny z potrzebami danej osoby. Jest to wymiar stanowiący kontinuum. Rozróżniamy trzy najważniejsze style poznawcze opisywane w literaturze psychologicznej:

[5] Tamże, s. 225.

– abstrakcyjność – konkretność,
– refleksyjność – impulsywność,
– zależność – niezależność od pola.

O stylu pierwszym, abstrakcyjność – konkretność wspominałam już wcześniej opisując ogólnie cechy osoby oceniającej. Dodam, że osoby preferujące konkretne charakteryzowanie rzeczywistości i nazwy konkretne stoją na jednym końcu kontinuum tego stylu, natomiast osoby wolące nazwy wyabstrahowane – na drugim.

Kolejnym stylem jest impulsywność i refleksyjność, gdzie wymiar pierwszy wyraża się w szybkim reagowaniu na doznawane bodźce, a tym samym na częstym popełnianiu wielu błędów. Natomiast z refleksyjnością wiąże się długi okres namysłu poprzedzający reakcję na bodziec oraz unikanie dzięki temu wielu błędów.

Stylem poznawczym zależność i niezależność od pola nazywać będziemy określoną formę organizacji czynności poznawczych w polu widzenia, gdzie zależność od pola wiązać się będzie z globalnym spostrzeganiem świata i rzeczywistości. Osoby posiadające taki styl mają problemy z wyodrębnianiem elementów z całości oraz w tworzeniu zróżnicowanych charakterystyk człowieka. Ciężko jest tym osobom doszukać się jakiś nieprawidłowości u innych. Natomiast ludzie mający styl poznawczy niezależny od pola charakteryzować się będą umiejętnością w wyodrębnianiu elementów z całości oraz tworzeniem bardziej zróżnicowanych charakterystyk człowieka. Potrafią oni dokładniej i szerzej opisać drugiego człowieka.

Osoby o autorytarnej osobowości posługują się zazwyczaj kolejnym stylem poznawczym jakim jest dogmatyzm czyli sztywność myślenia. Jest to na przykład przekonanie menedżera, że młodzi pracownicy nie powinni podejmować odpowiedzialnych zadań. Tego przeświadczenia nie są w stanie zmienić nawet najlepsze wyniki, jakie osiąga pracownik.

Style poznawcze znacząco oddziaływają na procesy percepcji i przetwarzania informacji oraz tworzenia ogólnych zintegrowanych charakterystyk ocenianej osoby.

Oceny i uczucia

Każdy z nas pewnie z doświadczenia wie, że to w jakim jesteśmy nastroju wpływa na nasze oceny innych ludzi. Badania dowiodły, że ludzie znajdujący się w momencie oceniania innej osoby w dobrym nastroju, lepiej ją oceniają, niż ludzie w złym nastroju. Powodem takiego stanu jest fakt, że ludzie w dobrym nastroju bardziej zwracają uwagę na pozytywne informacje, a ludzie w złym nastroju na negatywne. Innym realnym mechanizmem oddziaływania nastroju na oceny może być wykorzystywanie ocen doznawanego nastroju na ocenę danej sprawy. Chodzi tutaj o to, że osoba oceniająca w momencie kiedy musi dokonać oceny danej osoby, nie musi „przeszukiwać w umyśle" wszystkich informacji jakie o nim posiada, może zdecydować o tym stosując heurystykę „jak to czuję". Wówczas, gdy obecne

uczucia są przyjemne, może postawić pozytywną ocenę danej sprawy lub osoby, a jeżeli obecne uczucia są negatywne, może to być ocena negatywna[6].

Podobne oddziaływanie ma dawanie podarunków. Od wieków wiadomo, że obdarowywanie zwiększa szanse na załatwienie sprawy. Przyczyną tego zjawiska jest wytworzenie się u partnerów pozytywnego nastroju, co prowadzi do zwiększenia bliskości relacji między nimi, a w konsekwencji do stawiania sobie bardziej pozytywnych ocen oraz wytworzenia się pozytywnych reakcji na składane oferty.

Atrybucyjne uwarunkowania procesu oceniania

E. Aronson[7] określa atrybucje jako sposoby, którymi się posługujemy w celu wyjaśniania przyczyn naszych zachowań i zachowań innych ludzi. Zachowanie człowieka może zależeć od czynników wewnętrznych, zewnętrznych lub jednych i drugich. Atrybucja wewnętrzna to wyjaśnianie jakiegoś zdarzenia poprzez odniesienie się do przyczyn osobistych, takich jak zdolności lub wysiłek. Natomiast atrybucja zewnętrzna to wytłumaczenie danego zachowania poprzez sytuację, w jakiej znajduje się dana osoba, i że większość ludzi w takiej sytuacji postąpiłaby tak samo.

Według K. Migdał[8] *ocenianie atrybucyjne polega na przypisywaniu ludziom określonych cech czyli atrybutów posługując się wnioskami wyciągniętymi z obserwacji zachowania.*

Głównym problemem jest trafność ocen atrybucyjnych ze względu na znane błędy. Kelley stwierdza, że trafność atrybucji ma związek ze spełnieniem pewnych warunków, przyjętych w społeczeństwie i uznanych jako kanony postępowania. Wpływ właściwości osobowości na dane zachowanie można uznać, gdy:

– określone zachowanie pojawia się zawsze w momencie wystąpienia danej sytuacji;

– określone zachowanie wobec tego samego obiektu lub takiej samej sytuacji, pojawia się w różnym czasie;

– określone zachowanie wobec danego obiektu występuje w różnych sytuacjach;

– różni się od zachowania innych ludzi w takich samych sytuacjach.

K. Migdał wyróżnia również kryteria, które dają możliwość, aby obserwator przypisywał przyczyny zachowania osoby ocenianej cechom jej osobowości. Oto one:

1. ***Odróżnianie***, które zachodzi na podstawie cech bodźca. Występuje tutaj taki mechanizm, że różne osoby wywierają różne wrażenie oraz podobne osoby wywierają podobne wrażenie.

---

[6] T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999, s. 42–49.

[7] E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Poznań 2006.

[8] Migdał K., *Psychologia...*, wyd. cyt., s. 223.

2. ***Zgodność opinii***. W momencie, gdy różne osoby przypisują osobie ocenianej podobne opinie, wówczas można je zatwierdzić.

3. ***Stałość w czasie***. Opinie o osobie ocenianej nie powinny być różne w różnych okresach czasu.

4. ***Stałość modalności***. Pomimo tego, że różne informacje przybierają różne formy (inaczej są zbierane) to jednak wszystkie mówią o podobnych cechach.

Teoria atrybucji koncentruje naszą uwagę na działanie ogólnych zasad, które kierują procesem oceniania. Głównym zadaniem jest dążenie do zwartego obrazu drugiej osoby czyli do zgodności poglądów na temat cech ocenianej osoby. Połączenie niezgodnych informacji prowadzi do wyboru informacji poprzez ignorowanie, czyli niedostrzeganie informacji i jej odrzucanie, pomniejszanie, czyli nadawanie informacjom mniejszego znaczenia, niż w rzeczywistości mają oraz wyolbrzymianie, czyli przecenianie znaczenia danych informacji, niż w rzeczywistości mają.

Samospełniająca się przepowiednia

Robert Merton zjawisko samospełniającego się proroctwa określił jako początkowo fałszywa definicja sytuacji prowokująca wystąpienie nowych zachowań, które mają na celu sprawić, aby fałszywa wyjściowo definicja sytuacji stała się na końcu prawdziwa. Należy pamiętać, że na obraz rzeczywistości wpływają nasze oczekiwania. Jeżeli będziemy traktować drugiego człowieka jako leniwego nieudacznika, wymagającego kontroli, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że rzeczywiście taki się stanie. Osoba taka będzie unikać na przykład odpowiedzialnych zadań i podejmowania decyzji[9].

Konformizm oceniającego

Jak potwierdzają badania większość osób ulega w swoich ocenach presji grupowej i robi to nawet wówczas, gdy presja ta podważa w sposób widoczny ich zmysłowym spostrzeżeniom. Skłonność ta wynika głównie z ostrożności oceniających. Osoby te czując lęk przed popełnieniem zbyt dużego błędu, rezygnują z wystawiania ocen skrajnych. Dowiedziono, że łatwiej ulegamy konformizmowi w dziedzinach, w których nie czujemy się ekspertami niż w obszarach, w których dobrze się znamy. Jakość oraz ważność dla nas grupy, która głosi inne opinie niż my, odgrywa kluczową rolę. Im bardziej jest to grupa dla nas ważna, tzn. bliska w sensie emocjonalnym lub też będąca dla nas autorytetem, tym łatwiej popadamy w konformizm. Zjawisko to często wykorzystywane jest w marketingu i reklamie[10].

---

[9] M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników...*, wyd. cyt., s. 108.

[10] T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, wyd. cyt., s. 52–53.

* * *

Postrzeganie drugiego człowieka jest nieodłącznie związane z jego wartościowaniem, czyli ocenianiem. Nic więc dziwnego w tym, że liczne teorie psychologii społecznej próbują opisać i wytłumaczyć proces formułowania ocen. Oceniamy siebie, oceniamy innych i procesu tego nie da się uniknąć. Nie musimy oceniać słowami nawet, ponieważ często nasz organizm mimo braku naszej świadomości już dokonuje takiej diagnozy i ją wyraża. Podstawą odpowiedniego reagowania w danej sytuacji jest nasza ocena: uciekać? zbliżać się? dotknąć? Zatem nie powinniśmy się bać oraz wstydzić oceniania. Nie możemy się bowiem procesu tego wystrzec. Jednak, gdy oceniamy, oceniajmy rozsądnie i sprawnie, mając konkretny cel oraz posługując się odpowiednimi metodami, by uniknąć wyżej wymienionych negatywnych psychologicznych aspektów.

W literaturze przedmiotu zarządzania wymienić można jeszcze inne nieprawidłowości w sztuce oceniania. Moim celem natomiast było uwypuklić i wyjaśnić kluczowe psychologiczne aspekty oceniania pracowników.

Bibliografia

Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Poznań 2006.

Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Sosnowiec 2008.

Migdał K., *Psychologia w praktyce społecznej*, Warszawa 2001.

Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Kraków 2006.

Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999.

Monika ŚWIADEK
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Studentka VI semestru studiów I stopnia

PATOLOGIE W ORGANIZACJI – ŁAMANIE PRAW PRACOWNICZYCH W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Na funkcjonowanie pracownika w organizacji ma wpływ wiele czynników. Pomimo że nie zakłada się wpływu negatywnego, praktyka wykazuje, że są to zarówno czynniki pozytywne, jak również negatywne. Kształtowanie relacji organizacyjnych, służbowych lub interpersonalnych obarczone jest ryzykiem błędu lub nieprawidłowości subiektywnych lub obiektywnych. Wynikają one często z warunków funkcjonowania organizacji, jej kultury lub, co najczęstsze, cech osobowościowych poszczególnych osób.

Wzrost świadomości społecznej spowodował, że ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się nieprawidłowościom i patologiom relacji organizacyjnych i interpersonalnych. Pracownicy coraz częściej wskazują oraz ujawniają nieprawidłowości oraz przypadki indywidualne lub zbiorowe w tym zakresie.

Poszanowanie pracownika, jego praw oraz prywatności staje się wręcz dla wielu firm wartością, która jest jednym z filarów ich kultury organizacyjnej. Przeciwdziałanie tym zjawiskom wymaga jednak w wielu przypadkach zmiany mentalności oraz podejścia do innych, w tym zwłaszcza podwładnych.

Medialne doniesienia z ostatnich lat wskazują, że zjawisko patologii organizacyjnych oraz łamania praw pracowniczych dotyczy także organizacji publicznych. Przeprowadzone badania wykazały, że w dalszym ciągu ujawniane przypadki nieprawidłowości w tym zakresie są jedynie niewielką częścią dość powszechnej praktyki. Jednak każde z tych zdarzeń przeniesione w wymiar medialny powoduje szeroki społeczny oddźwięk, a często poprawę sytuacji w innych podmiotach organizacyjnych. Dlatego za ważne uznać należy wszelkiego rodzaju działania instytucjonalne oraz akcje społeczne propagujące wiedzę w tym zakresie, oferujące pomoc poszkodowanym i przyczyniające się do niwelowania zagrożeń. Przeciwdziałanie patologiom organizacyjnym wymaga wiedzy co do ich istoty oraz symptomów występowania, dlatego warto przybliżyć cechy i właściwości najważniejszych z nich.

Istota i definicje patologii organizacyjnych

Odnosząc się do etymologicznej definicji „**patologię** określa się jako naukę o cierpieniu (gr. *pathos-logos*), lub naukę o przyczynach, mechanizmach, faktach, objawach oraz skutkach chorób (...). *Patologia organizacji jest względnie trwałą niesprawnością organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji*"[1].

Występuje wiele rodzajów patologii w organizacji m.in. biurokracja, korupcja, bezrobocie, ubóstwo, nepotyzm, niekompetencja organizacji, pracoholizm, kompleks „zagrożonego stanowiska" i wyuczona nieudolność. Z uwagi na ogromne zróżnicowanie form patologii organizacyjnych w niniejszym materiale przedstawione zostaną nieprawidłowości, które potocznie określa się jako łamanie praw pracowniczych.

Zgodnie z obowiązującym kodeksem pracy (rozdział 2 kodeksu ujednoliconego tekstu ustawy z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy), podstawowe zasady pracy to: prawo do pracy, nawiązanie stosunku pracy, poszanowanie dóbr osobistych, zasada równości, zakaz dyskryminacji, prawo do wynagrodzenia, do wypoczynku, zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy, zaspokajanie potrzeb socjalno-bytowych, prawo do podnoszenia kwalifikacji, koalicji oraz uczestniczenia w zarządzaniu. Nieprzestrzeganie tych zasad jest nielegalne i negatywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji. Istnieje wiele rodzajów łamania tych praw w organizacji. Przeprowadzona analiza wykazała, że najpowszechniejsze z nich to:

- dyskryminacja w zatrudnianiu i podczas pracy,
- molestowanie seksualne,
- mobbing,
- manipulacja pracownikami.

Dyskryminacja w zatrudnieniu i podczas pracy

Jedna z podstawowych zasad zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, że wszyscy kandydaci do pracy oraz pracownicy powinni być równo traktowani. Witold Kieżun podkreśla, że *Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy*[2].

---

[1] W. Kieżun, *Sprawne Zarządzanie Organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998, s. 375–376.

[2] *Kodeks Pracy*, art. 18^{3a} ujednoliconego tekstu ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r.

Naruszeniem zasady równego traktowania w zatrudnieniu jest zatem różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika przyczyny jednego lub kilku kryteriów dyskryminacyjnych, którego przejawem jest:

- odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy;
- ustalenie niekorzystnego wynagrodzenia lub innych warunków zatrudnienia;
- pominięcie przy awansowaniu lub przyznaniu innych świadczeń związanych z pracą;
- pominięcie przy typowaniu przy udziale w szkoleniach podnoszących kwalifikacje;
- zachęcanie innej osoby do naruszania zasady równego traktowania w zatrudnieniu;
- molestowanie (niepożądane zachowanie nie związane z płcią pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie albo upokorzenie pracownika);
- molestowanie seksualne (niepożądane zachowanie, żądanie świadczeń seksualnych oraz związane z płcią pracownika o charakterze seksualnym, którego celem jest naruszenie godności pracownika lub poniżenie albo upokorzenie pracownika).

Kodeks Pracy rozróżnia dwa rodzaje dyskryminacji:

1. **Dyskryminowanie bezpośrednie** istnieje wtedy, gdy pracownik jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy (np. ze względu na płeć, wiek, rasę, religię, przekonania polityczne, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność).
2. **Dyskryminowanie pośrednie** istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej liczby pracowników, a dysproporcje te nie mogą być uzasadnione innymi obiektywnymi powodami.

Warto podkreślić, że zjawisko dyskryminacji nie odnosi się tylko do zatrudnionych pracowników, ale również występuje w procesie rekrutacji. Z tego powodu znowelizowane przepisy o zakazie dyskryminacji obejmują ochroną nie tylko pracowników, ale również kandydatów do pracy. Owe przepisy są tak skonstruowane, że dla pracodawcy znacznie bardziej opłacalne jest przygotowanie procesu rekrutacji zgodnie z prawem, tak aby nie można mu było postawić żadnych zarzutów związanych z działaniami dyskryminacyjnymi. Według Przemysława Ciszka i Macieja Chakowskiego nawet nieodpowiednie sformułowane ogłoszenie o pracę ze wskazaniem na preferowane elementy, takie jak wiek, płeć czy pełnosprawność kandydata, stanowią podstawę do wniesienia oskarżenia przeciwko potencjalnemu pracodawcy. W przypadku stwierdzenia przez sąd nieprawidłowości i naruszenia zakazu dyskryminacji, pracodawca będzie musiał wypłacić poszkodowanemu odszkodowanie nie niższe niż minimalne wynagrodzenie. Kodeks pracy nie przewiduje maksymalnej wysokości odszkodowania, kwotę ustala sąd pracy stosownie do

zaistniałych okoliczności. Ponadto, w przypadku złamania przepisów o niedyskryminacji całkowitą odpowiedzialność ponosi pracodawca, bez względu na to czy dokonał tego osobiście czy też jego współpracownicy, podwładni albo jakaś inna firma (w przypadku wynajęcia jej do przeprowadzenia procesu rekrutacji).

Molestowanie seksualne

Jedną z form dyskryminacji pracowniczej jest molestowanie seksualne. Tej patologii warto poświęcić więcej uwagi, gdyż przez wielu jest uważana za najgorszy rodzaj dyskryminacji. Może spowodować nie tylko urazy i wywoływać dolegliwości psychiczne, ale również fizyczne.

„Dyskryminowaniem ze względu na płeć jest każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy"[3]. Z przedstawionej definicji wynika, że molestowanie nie jest zjawiskiem jednorodnym. Literatura przedmiotu wskazuje, że ten rodzaj patologii może przyjmować dwie zasadnicze formy:

- zachowanie „coś za coś" (quid pro quo) czyli tzw. szantaż seksualny,
- kreowanie wrogich, nieprzyjaznych warunków pracy.

Szantaż seksualny to żądanie usług seksualnych w zamian za przyjęcie do pracy lub utrzymanie się na stanowisku, awans, podwyżkę itp. Takie zachowania można określić również mianem molestowania pionowego, gdyż w tym przypadku oprawcą jest przełożony (nazwa wynika z relacji hierarchicznych). Dyskryminacja ze względu na płeć występuje tylko, gdy sprawcą jest przełożony lub osoba o odpowiednich kompetencjach. Tylko w takiej sytuacji następuje faktyczne naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu.

Drugim rodzajem molestowania jest tworzenie nieprzyjaznych warunków pracy. Chodzi tu przede wszystkim o niechciane przez pracownika zainteresowania seksualne wobec niego albo wrogie, negatywne postępowania w stosunku do danej osoby ze względu na jej „gorszą" płeć. To zjawisko można też określić jako molestowanie poziome. Sprawcą tego rodzaju patologii może być każdy – zarówno przełożony jak i podwładny.

Istotną kwestią jest ustalenie, które zachowania można zaliczyć do tej kategorii a które nie. Jest to bardzo trudne, gdyż w prawie nie ma dokładnie sprecyzowanej listy zachowań, słów czy gestów, które poświadczą, że mamy do czynienia z molestowaniem. Niemożliwością jest skonkretyzowanie takiego spisu, gdyż ludzie zachowują się różnie i nie da się przewidzieć w jaki sposób dopuszczą się złamania tego rodzaju praw pracowniczych. Każda sprawa rozpatrywana jest indywidualnie i sąd ocenia czy oskarżony dokonał aktu molestowania czy też nie. Czynnikiem

[3] *Kodeks Pracy*, art. 18^{3a} ujednoliconego tekstu ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r.

rozstrzygającym jest tu stwierdzenie czy ofiara była przeciwna i czy stawiała opór takim zachowaniom oprawcy.

W przypadku molestowania seksualnego, bezpośrednią przyczyną wystąpienia tego zjawiska niekoniecznie musi być pociąg seksualny. Często takie zachowanie jest podyktowane tylko i wyłącznie chęcią demonstracji władzy i wpływu jaki ma potencjalny agresor na ofiarę.

Mobbing

Niezwykle trudno jest zdefiniować pojęcie mobbingu, gdyż jest to zjawisko wielopostaciowe. Jako pierwszy tego pojęcia użył Heinz Leymann (lekarz psychoterapeuta), który określił mobbing jako moralne nękanie, dręczenie, zastraszanie, stałe dokuczanie podwładnym lub współpracownikom w miejscu pracy. Celem sprawcy jest wyeliminowanie ofiary z zajmowanego przez nią stanowiska, poprzez zniszczenie jej reputacji, stosunków interpersonalnych, stosowanie oszczerstw, szykan, intryg i sadyzmu. Ogromne znaczenie odgrywa tu czynnik czasowy. Mobbing to systematyczny, trwający bardzo długo, rodzaj terroru psychicznego, w którym osoba maltretowana nie ma możliwości obrony. Patologia ta występuje jedynie wówczas, gdy negatywne zachowania wobec podwładnych lub współpracowników mają charakter długotrwały i powtarzający się. Jednorazowe sytuacje mające na celu obrazę, upokorzenie pracownika, nie świadczą o występowaniu tego zjawiska. Leymann skupia się przede wszystkim na skutkach jakie niesie za sobą mobbing a nie na zachowaniach, które składają się na to zjawisko.

Podobny pogląd w tej kwestii wyraża Marie-Farance Hirigoyen, która zamiast mobbingu stosuje określenie molestowania moralnego w pracy. Autorka definiuje je jako „*wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa),* (...) *który przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy.* (...) *molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna*"[4]. Hirigoyen wskazuje skutki mobbingu dla zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika.

Nie każde nieodpowiednie zachowanie można uznać jednak za mobbing, nie tylko ze względu na warunek odpowiedniej częstotliwości takich działań, ale również „*często trudno jest szefowi uchwycić granicę między dyscyplinowaniem pracowników i mobbingiem szkodliwym dla firmy; niekiedy też pracownik źle wykonujący swoje obowiązki, uwagi szefa traktuje jako prześladowanie*"[5]. Co więcej, o mobbingu możemy mówić tylko wtedy, gdy ofiara nie ma możliwości wycofania się z relacji zależności, a tym samym uniknięcia prześladowań. Jest to bardzo waż-

[4] M.F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, Wyd. Polskiej Prowincji Dominikanów, Poznań 2003, s. 11.

[5] K. Kmiecik-Baran, J. Rybicki, *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Wyd. Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003, s. 6.

ny aspekt sprawy, gdyż w przypadku dochodzenia swoich praw przez potencjalne ofiary drogą sądową, poszkodowany musi wykazać, że padł ofiarą mobbingu.

Rodzajów mobbingu jest wiele w zależności od przyjętego kryterium. Bechowska-Gebhardt wyróżnia trzy rodzaje mobbingu rozpatrując czynnik osobowy:

1. Pionowy – mobberem (dręczycielem) jest przełożony, a ofiarą podwładny;
2. Poziomy (horyzontalny/grupowy) – mobberem jest grupa współpracowników ofiary;
3. Wstępujący – mobberem jest podwładny.

We wszystkich trzech przypadkach, odpowiedzialność za występowanie takich dysfunkcji w organizacji ponosi pracodawca. Wprawdzie mobbing nie jest formą dyskryminacji pracownika (nie wiąże się bowiem z żadnym kryterium dyskryminacyjnym), ale na to zjawisko pracownik narażony jest ze względu na występujące w firmie patologie społeczne. Z tego powodu *„pracodawca odpowiada za mobbing zarówno wtedy, gdy sam dopuszcza się lobbingu, jak i wówczas, gdy nie wywiązuje się z obowiązku przeciwdziałania mobbingowi"*[6].

Mobbing jest patologią polietiologiczną, tzn. że na jej występowanie ma wpływ wiele czynników, np. społeczne, pozycja ofiary w firmie, cechy zarządzającego organizacją. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele informacji na temat skutków mobbingu. Leymann wyróżnił 45 cech mobbingu, które podzielił na 5 grup:

1. Oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się;
2. Oddziaływania zaburzające stosunki społeczne;
3. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby;
4. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej;
5. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie.

Patologia ta jest bardzo niebezpieczna, gdyż jej ofiary cierpią na zaburzenia psychosomatyczne, pojawiają się stany depresyjne, a nawet samobójcze. Psychologowie wyróżniają symptomy mobbingu, które występują natychmiast po wystąpieniu zjawiska oraz takie, które pojawiają się dopiero po pewnym czasie. Do krótkoterminowych konsekwencji tej patologii Romuald Romanowski zalicza m.in. gniew, lęk, bezradność, depresję, poczucie winy, rezygnację, apatię, zaniżone poczucie własnej wartości. Natomiast skutki pojawiające się wraz z upływem czasu, to np. utrata energii życiowej, coraz częstsze i silniejsze stany depresyjne, zaburzenia snu, zaburzenia lękowe, zespół wypalenia zawodowego, nerwica. Ofiara często zaczyna mieć kłopoty rodzinne, czuje się coraz gorzej, boi się przychodzić do pracy, a swoimi problemami zadręcza najbliższych i przyjaciół. Taka osoba czuje się przez wszystkich ignorowana, uważa że nikt nie chce jej pomóc, co może doprowadzić nawet do prób samobójczych. Mobbing może wywoływać również choroby fizyczne. Romanowski podkreślił wpływ stresu na osobę mobbowaną jako nieuniknionej konsekwencji zaistnienia mobbingu. Stres jest stanem biologicznym wywołanym przez różne sytuacje społeczne. Ma on ogromny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie podstawowych układów organizmu, m.in.:

---

[6] M. Chakowski, P. Ciszek, *Mobbing po polsku*, „Personel i Zarządzanie" nr 2/2005, s. 47.

- nerwowy,
- sercowo-naczyniowy (nadciśnienie, choroba niedokrwienia serca, zawał, udar),
- pokarmowy (wymioty, wrzody żołądka i dwunastnicy, zaparcia),
- immunologiczny (alergie, choroby infekcyjne, nowotworowe).

Skutki mobbingu nie dotyczą jedynie samej ofiary, ale również firmy, w której pracuje poszkodowany. Patologia ta powoduje przede wszystkim spadek efektywności i jakości pracy osób mobbowanych (negatywne nastawienie do pracy, brak zaangażowania itp.). Wiąże się to również ze zwiększeniem ilości nieobecności w pracy spowodowanych zwolnieniami chorobowymi, dodatkowymi kosztami wynikającymi z potrzeby wykształcenia nowych pracowników, pokryciem opłat procesu sądowego oraz wypłatą odszkodowania poszkodowanemu. Straty finansowe mogą być też konsekwencją pogorszenia wizerunku firmy. Ofiary mobbingu dzielą się swoimi przeżyciami nie tylko z rodziną, znajomymi czy z terapeutą, ale też często informują o zaistniałej sytuacji media.

Mobbing jest więc jedną z najgorszych form łamania praw pracowniczych, nie tylko ze względu na swoją istotę (terror psychiczny, szyderstwa czy inne negatywne zachowania), ale też ze względu na katastrofalne skutki, które wywołuje. Pomimo restrykcji prawnych i wielu negatywnych konsekwencji stosowania mobbingu, niektóre firmy tolerują to zjawisko, zwłaszcza gdy mobberem jest bardzo wydajny pracownik. Jednak na dłuższą metę mobbing nie przynosi nikomu żadnych korzyści, wręcz przeciwnie. Należy więc za wszelką cenę zapobiegać wystąpieniu tej patologii.

Jedną z form uniemożliwiania powstawania takiej dysfunkcji w organizacji może być wprowadzenie specjalnego trybu prewencyjnego i określenie sposobu postępowania w przypadku wykrycia tego zjawiska. Jednakże ustalenie takich formalnych reguł przyniesie pożądany efekt tylko w przypadku dużych przedsiębiorstw, gdy mobberem może być zarówno przełożony, jak i współpracownik. W takich firmach warto zainwestować w szkolenia kadry zarządzającej dotyczące tej tematyki. Należy również propagować w organizacji odpowiedni sposób zachowania i akcentować niepożądane metody postępowania. Powinno się też zadbać o anonimowość w komunikowaniu się pracowników, którzy nie są bezpośrednio powiązani ze sobą zależnościami hierarchicznymi. Istotne jest również stworzenie jasnej i prostej procedury kogo należy poinformować o zaobserwowaniu stosowania przez kogoś psychoterroru w organizacji.

W przypadku małych firm, w których zatrudnionych jest zaledwie kilka osób, formalne rozwiązania nie przyniosą pożądanego efektu. W takich przedsiębiorstwach mobberem jest najczęściej sam właściciel, a samo zjawisko bardzo łatwo zauważalne i niewymagające wprowadzenia formalnych procedur. Zdaniem Dominiki Dörre-Nowak *przeciwdziałanie mobbingowi w prostych strukturach organizacyjnych powinno polegać na obserwacji relacji personalnych i nieformalnych roz-*

mów, właściwym doborze kadr oraz natychmiastowej reakcji na niewłaściwe zachowania, co wyeliminuje np. długotrwałe nękanie pracownika[7].

Innym bardzo dobrym środkiem prewencyjnym może być okresowe badanie nastrojów społecznych panujących w firmie. Pozwoli nam to na zdiagnozowanie atmosfery, warunków pracy w przedsiębiorstwie, jak i ułatwi wykrycie ewentualnych dysfunkcji w organizacji. Takie badanie może mieć formę anonimowej ankiety lub swobodnej rozmowy z pracownikami.

Manipulacja pracownikami

Ta forma łamania praw pracowniczych jest często stosowana przez pracodawców w celu jak najlepszego wykorzystania umiejętności podwładnych. Tworzy się obraz iluzji, za sprawą którego pracownicy są przekonani, że zyskają coś za swój nadmierny wysiłek. Jest to forma (...) *zastępowania rzeczywistego motywowania prostym mechanizmem psychologicznym w celu zredukowania – ale tylko na krótki czas – dyskomfortu zatrudnionych*[8].

Najprostszą metodą manipulacji jest zastosowanie mechanizmu **zasady wzajemności**, mianowicie wykorzystanie psychologicznych prawidłowości występujących u pracowników, tj. silnej potrzeby zwrotu zaciągniętych zobowiązań. Takie osoby czują się zobowiązane do wykonywania wszelakich poleceń przełożonego bez względu na konsekwencje. Podwładni nie chcąc stracić zaufania i szacunku szefa często zostają po godzinach pracy, bez domagania się zapłaty za dodatkowy wysiłek. Ze względu na ich oddanie w stosunku do pracodawcy, pracownicy zgadzają się na sprawowaniu przez niego pełnej kontroli nad nimi. Nadzór ten często ingeruje nie tylko w pracę zawodową, ale też łamie prawa pracownicze, wpływając na ich prywatne życie. Podwładni nie są świadomi, że ich przełożony z pełną premedytacją wykorzystują ich lojalność i poczucie obowiązku. Zaistnienie takiej sytuacji dostrzega zwykle tylko osoba z zewnątrz lub nowy pracownik. Z tego powodu ta forma łamania praw pracowniczych jest najrzadziej wykrywalną patologią w organizacji.

Pewną formą manipulowania jest **ingracjacja**, czyli „niebezpieczne pochwały". To najłatwiejsze ustępstwo przełożonych wobec podwładnych w celu wywołania określonych zachowań u pracowników. Początkowo pochwały są motywujące i pozytywnie odbierane przez pracowników, jednak gdy jest ich za dużo wydają się rodzajem drwin i kpin. To czy pochwały odniosą zamierzony skutek zależy od:

- poziomu aspiracji pracownika,
- jego doświadczeń,
- jego aktualnych oczekiwań.

---

[7] D. Dőrre-Nowak, *Zastopować psychiczny terror*, „Personel i Zarządzanie", s. 75.

[8] M. Laszczak, *Patologie w organizacji: mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 163.

Źródła patologii i nieprawidłowości

Sposobów łamania praw pracowniczych jest bardzo dużo. Aby móc im skutecznie zapobiegać, należy zastanowić się nad źródłami tych nieprawidłowości. Nic nie dzieje się bez przyczyny. Dokonując pewnego uogólnienia tej szeroko rozumianej patologii można wyróżnić rozmaite przyczyny powstawania takich dysfunkcji w organizacji. Należą do nich m.in.:

- nierozwiązywanie lub złe rozwiązywanie zaistniałych konfliktów;
- zła atmosfera w pracy;
- pogoń za zyskiem;
- chęć pozbycia się konkurencji, niewygodnych osób, które stanowią zagrożenie, np. w drodze do awansu czy zdobycia powszechnego uznania w firmie;
- sztywne struktury społeczne umożliwiające sprawowanie władzy z pozycji siły;
- archaiczny, zhierarchizowany sposób zarządzania;
- bałagan, chaos organizacyjny, niekompetentne zarządzanie;
- występowanie takich patologii może wynikać ze słabości kultury organizacji (im słabsza tym mniejsza możliwość kontrolowania zachowań i przestaje się przestrzegać kodeksu etycznego);
- chęć powetowania sobie własnych ułomności lub złego traktowania przez pozostałych członków grupy;
- nadmiar kar;
- nieinformowanie nowych pracowników o zachodzących zmianach;
- chęć zminimalizowania kosztów, oszczędzania na pracownikach, wykorzystywanie ich;
- próby uzyskania nieograniczonej niczym władzy, zaspokojenie własnego ego, podniesienia własnej samooceny wyżywając się na innych;
- obarczanie pracownika duża odpowiedzialnością, przy jednoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji;
- wykorzystywanie ciężkiej sytuacji na rynku pracy w celu zmuszenia pracowników do ciężkiej pracy.

Skutki patologii organizacyjnych

Należy zdać sobie sprawę z ogromnych skutków, jakie niosą za sobą patologie w organizacji. Dla pracodawcy ujawnienie takiej chorej sytuacji w firmie może oznaczać wyciągnięcie konsekwencji prawnych na podstawie przepisów zawartych w Kodeksie karnym. Zakres naruszeń praw pracowniczych, które mogą stanowić w tym przypadku podstawę odpowiedzialności, jest niezwykle szeroki, obejmuje w szczególności kwestie związane z wynagrodzeniem pracowników, prawem do odpoczynku, rozwiązywaniem umów o pracę itd. Analizując wyżej opisane przeze mnie rodzaje patologii można wywnioskować, że konsekwencje prawne wyciągane w stosunku do pracodawcy nie są jedynymi skutkami zaburzeń w firmie. Główne

brzemię takiej sytuacji spada na pracowników. Skutków patologii w organizacji wywierających wpływ na pracowników jest bardzo wiele, m.in.:

- wyzwolenie u pracowników zachowań agresywnych;
- pojawienie się różnych zaburzeń psychicznych, objawy i dolegliwości psychosomatyczne;
- utrata tożsamości;
- praca ponad siły prowadząca do wyczerpania, pracoholizm;
- strach przed innymi współpracownikami, zatajanie przestępstw, pomaganie winowajcom;
- kompleks zagrożonego środowiska;
- ofiara mobbingu ma fatalną opinię nie tylko w organizacji, ale również w innych firmach, co uniemożliwia zmianę miejsca pracy;
- stany lękowe porównywalne przez specjalistów do stanu, jaki opisywano u osób, które przeszły doświadczenie obozu koncentracyjnego;
- wystąpienie różnych chorób, np. choroby wrzodowej żołądka i dwunastnicy, zawału mięśnia sercowego, udaru mózgu;
- stany depresyjne, myśli samobójcze;
- rozpad rodzin na skutek zmian psychicznych pracowników;
- ogromne straty finansowe ponoszone na leczenie.

Zapobieganie patologiom i nieprawidłowościom

Ze względu na ogrom konsekwencji, jakie może przynieść występowanie patologii w organizacji, należy w jak największym stopniu przeciwdziałać tym dysfunkcjom i nieprawidłowościami. Istnieje wiele sposobów zapobiegania patologiom organizacyjnym. Należą do nich m.in.

1. Zapobieganie i walka z przemocą psychiczną w miejscu pracy sprzyja kierownictwu, które potrafi wykryć i zlikwidować zalążki powstających patologii.
2. Klarowny i wyraźny zakres kompetencji.
3. Zrozumiały dla wszystkich sposób podejmowania decyzji oraz przepływu informacji w organizacji.
4. Przejrzysty układ zależności, ale bez systemu represyjnego.
5. Wybór konstruktywnych metod rozwiązywania konfliktów, np. mediacji.
6. Ustalenie w organizacji, że uczciwość stanowi jedną z najważniejszych zasad postępowania między pracownikami.
7. W sytuacji kryzysowej wybranie najlepszego dla organizacji sposobu zarządzania.

Praktyka wykazała jednak, że dobra znajomość zagadnienia, poznanie przyczyn, skutków czy sposobów zapobiegania powstawaniu patologii w organizacji nie zawsze dają pełną kontrolę nad sytuacją. Najtrudniejsze jest zastosowanie teorii w praktyce. Wielu powinno potrafić odpowiedzieć na pytanie: *co zrobić, gdy zaobserwujemy wystąpienie zjawiska łamania praw pracowniczych?* Przede wszystkim

najpierw należy zdiagnozować zaistniałą sytuację. Trzeba odpowiedzieć na następujące pytania:

1. *Na czym polega występująca patologia?*
2. *Jak rozwija się sytuacja?*
3. *Jakie grupy lub osoby biorą w niej udział?*
4. *Jak wygląda rozkład sił w organizacji?*
5. *Czy strony dążą do znalezienia rozwiązania sytuacji?*
6. *Czy zjawisko ma charakter ograniczony, czy też się zwiększa?*

Jeśli rozpoznany zostanie przypadek znęcania się psychicznego, należy ustalić, na jakim etapie rozwoju jest stwierdzona patologia. Zarządzający organizacją, w momencie stwierdzenia przemocy psychicznej w jej stadium początkowym, nie może pozostać obojętny wobec tego zjawiska. W celu jego zlikwidowania zaleca się wyznaczenie mediatora-osoby wytypowanego przez radę zakładową, a w przypadku braku jej skuteczności włączenie do sprawy mediatora z zewnątrz.

W momencie, kiedy łamie się prawa pracownika ofiara ma możliwość zgłoszenia skargi do sądu. Generalnie przyjmuje się, że strona dowodząca jakiegoś faktu jest zobowiązana go udowodnić. Jednak z uwagi na fakt, że oskarżający pracownik może być pozbawiony skutecznych środków realizacji zasady równości traktowania przed sądem, to stworzono instytucję przeniesienia ciężaru dowodu z powoda (pracownika) na pozwanego pracodawcę. Niestety, mobbing nie jest przejawem dyskryminacji i nie ma do niego zastosowania przeniesienie ciężaru dowodu na pracodawcę.

Odpowiednie zaplecze prawne to jednak nie wszystko. Poszkodowany przede wszystkim musi chcieć walczyć o swoje prawa. Z tym często jest problem, gdyż ofiary patologii boją się wnieść pozew sądowy z różnych względów. Takie osoby uważają, że wystąpienie na drogę sądową jest stratą czasu i pieniędzy, obawiają się, że sami nie poradzą sobie w starciu z całą firmą (zwłaszcza z wielkimi korporacjami), a przede wszystkim lękają się, że to może mieć wpływ na ich dalszą karierę zawodową. Jednakże zniwelować dyskryminację w zatrudnieniu można tylko przełamując obawy i stereotypy. W innym przypadku nic się nie zmieni. Nie należy się bać walczyć o swoje prawa. W dużej mierze ludzie są kowalami swojego losu, a kierownictwo organizacji powinno wspierać ich w tych działaniach.

Bibliografia

Borkowski J., Dyrda M., Kanarki L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Elipsa, Warszawa 2001.

Chakowski M., Frączek M., Gonera K., *Mobbing – efekt patologii w miejscu pracy*, [w:] „Służba pracownicza" nr 11, MPiPS, Warszawa 2006.

Barzycka-Banaszczyk M., *Prawo Pracy*, wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006.

Frączek M., *Przepisy polskie*, [w:] „Służba pracownicza" nr 11, MPiPS, Warszawa 2006.

Kieżun W., *Sprawne Zarządzanie Organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998.

Laszczak M., *Patologie w organizacji: mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

Ustawa *z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks Pracy*, Warszawa 2007.

Milena ADAMKIEWICZ
Justyna STOCHAJ
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Studentki VI semestru studiów I stopnia

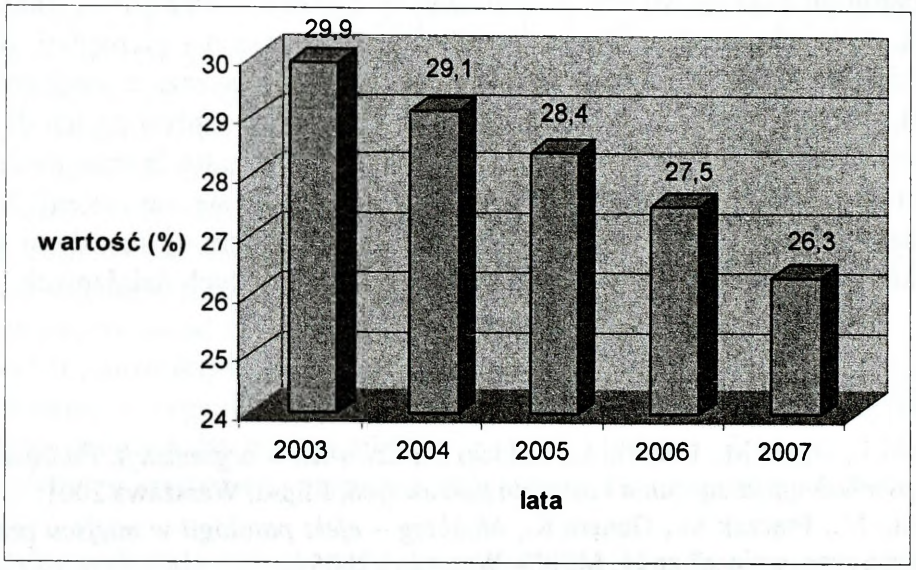
MOTYWOWANIE DO PRACY W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ

Zatrudnienie w sektorze publicznym w naszym kraju stanowi około 26% całego zatrudnienia i systematycznie maleje (zob. wykres 1.1). Z czego to wynika? Może z faktu, że warunki pracy w firmach prywatnych są znacznie lepsze. Prywatni pracodawcy bowiem starają się zmotywować swoich pracowników różnymi sposobami. Mają do tego określone możliwości, m.in. pieniężne, co jest bardzo ważne.

Administracja publiczna funkcjonuje wśród ludności, która tworzy państwo, składające się z instytucji oraz z obowiązującego w niej systemu uregulowań prawnych[1]. Instytucje publiczne dzieli się na państwowe i samorządowe. „Organy i instytucje ad-

Wykres 1

Struktura pracujących w gospodarce narodowej w sektorze publicznym



Źródło: opracowano na podstawie A. Zgierska, *Pracujący w gospodarce narodowej w 2007 roku*, Wyd. GUS, Warszawa 2008, s. 157.

[1] J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27.

ministracji państwowej wyróżnia to, iż są one częścią składową organizacji wyposażonej w atrybut suwerenności na określonym terytorium"[2]. Administracja samorządowa jest związana z terytorium, na którym prowadzi działalność. Czyli zakres jej działań odnosi się tylko do tego określonego terytorium i nie wychodzi poza jego granice. Podlega pod administrację państwową[3]. Są w całości finansowane przez państwo w przeciwieństwie do organizacji pożytku publicznego, gdzie tylko część funduszy pochodzi ze skarbu państwa. Oczywiście tym samym tracą część swojej suwerenności na rzecz państwa, w związku z tym podlegają okresowej kontroli[4].

„Administracja publiczna jest systemem instytucji (organów i jednostek organizacyjnych) działających wedle przyjętych założeń organizacyjnych, funkcjonalnych (zasad działania) w sferze faktów i zjawisk społecznych. Instytucje te – funkcjonujące w obrębie systemu – podlegają analizie i weryfikacji z punktu widzenia nauk o organizacji, prakseologii (nauki o sprawnym działaniu) oraz nauki o państwie i ustrojach państwowych"[5].

W dzisiejszych czasach, które się dynamicznie rozwijają, coraz większego znaczenia nabiera praca w grupie. Aby pracowała ona wydajnie, należy nią kierować. Nie wszyscy jednak ludzie potrafią sprostać temu zadaniu. Wielokrotnie zauważamy, że z niektórymi pracuje się bez problemu, jednak z innymi nieco opornie. Często dochodzi do konfliktów. Powodem jest fakt, że nie wszyscy mają jednakową zdolność motywowania innych do pracy. Niestety nie jest to umiejętność, którą ludzie posiadają od urodzenia. Trzeba się tego po prostu nauczyć. To nie jest proste zadanie, ponieważ wymaga zmiany naszych poszczególnych przyzwyczajeń, jednakże jest to możliwe do wykonania. Każdego dnia menadżerowie muszą zaczynać od coraz bardziej złożonego skupienia się na ludzkie pragnienia, po to, by zachęcić ich do osiągania coraz lepszych wyników w pracy.

Przeanalizujmy czym różni się zatrudnienie w instytucji publicznej od pracy w firmie prywatnej? W tym drugim rodzaju organizacji jest zdecydowany nacisk na efekty wykonywanej pracy. Motywacja wewnętrzna pracowników jest większa z tego względu, że zdają oni sobie sprawę z tego, iż od wyników ich pracy uzależnione jest istnienie firmy, w której pracują, a co za tym idzie istnienie ich stanowiska pracy oraz ich dalsza egzystencja. Zmotywowanie ludzi w firmie prywatnej jest zatem łatwiejsze, bo wymaga mniejszego wysiłku ze strony kierownika.

„... chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to,
co robić musi,
by tego, co robić musi nie zrobił tylko dlatego, że musi,
by w robieniu tego co musi,
znalazł upodobanie i dzięki temu pracę usprawnił wielokrotnie,
okazując hojność w oddaniu się jej".

Tadeusz Kotarbiński

---

[2] Tamże.

[3] Tamże, s. 28.

[4] Zob. B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Leksykon Polityki Społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, s. 170.

[5] J. Hausner (red.), *Administracja...*, s. 27.

W przeszłości człowiek pracował dlatego, że musiał zdobyć środki na utrzymanie rodziny. Wraz z upływem czasu ludzie zaczęli zwracać coraz większą uwagę na to, aby praca nie była zwykłą koniecznością, lecz aby wiązała się z naszymi zainteresowaniami[6]. Ludzie zaczęli sobie zdawać sprawę z tego, że tak naprawdę w pracy spędzają większą część swojego życia. Skoro i tak praca jest nieunikniona, to lepiej uczynić ją bardziej wygodną. Zaistnienie takiej sytuacji jest pożądane przez obie strony zarówno przez organizacje, jak i pracownika. Najważniejsze jest to, aby nie robić czegoś z przymusu, lecz z chęci, aby zyskał zadowolenie z wykonywanej przez siebie pracy.

„Bezczynność i lenistwo prowadzą do zguby"

Hipokrates

W jaki sposób pokonać drzemiące w nas lenistwo? Oczywiście najlepiej jest zastosować takie motywatory, dzięki którym człowiek będzie chciał pracować. Należy się również nie ograniczać do stosowania tylko jednego czynnika. Ale jak tego dokonać?

Przyjmijmy że przez motywację rozumiemy „stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania"[7]. Rozumiemy przez to nie tylko te działania, które człowiek chce podjąć ze względu na własne korzyści, ale również te, które zapewnią odpowiednie korzyści organizacji, w której jest on zatrudniony. Jeżeli mamy do czynienia z taką sytuacją, wówczas musimy użyć wszelkich sił i środków pochodzących z zewnątrz, czyli zastosować motywację zewnętrzną. Motywacja do działania jest niezwykle istotnym czynnikiem, dzięki któremu możliwe jest osiąganie znacznych rezultatów zarówno w pracy, jak i działalności. Można powiedzieć, że motywacja jest często ważniejsza od kwalifikacji. Mało umotywowany pracownik jest mniej znaczący dla pracodawcy. Kształtowanie motywacji jest uznane za jedną z głównych funkcji kierowania.

W odniesieniu do organizacji moglibyśmy napisać, że można zastosować system motywacyjny, przez który rozumiemy „system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości"[8]. Żeby dany system działał skutecznie muszą zostać zastosowane takie metody, które wpłyną na ludzi w taki sposób, że będą oni chcieli wykonywać powierzone im zadania.

Przykład 1

Przychodzisz do urzędu miasta z prośbą o udzielenie informacji. Pani Zosia rozmawia przez telefon. Rozmowa jest na tyle głośna, że wszyscy wokół mogą usły-

---

[6] B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 193.

[7] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 261.

[8] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, s. 261.

szeć temat rozmowy, którym są nowe buty koleżanki pani Zosi. Za tobą pojawia się kilka innych osób w kolejce. Po kilku minutach pani Zosia odkłada słuchawkę i podchodzi do pierwszego interesanta stojącego przed okienkiem.

Przykład 2

Wchodzisz do czytelni publicznej. Oddajesz kartę czytelnika pani bibliotekarce, która przegląda gazetę. Po czym podchodzisz do komputera w celu przejrzenia katalogu komputerowego książek. Do dyspozycji czytelników są przeznaczone tylko dwa komputery, z których jeden jest zajęty, a drugi jest wyłączony. Zgodnie z regulaminem drugie stanowisko komputerowe powinno być włączane i wyłączane wyłącznie przez panią bibliotekarkę. Więc podchodzisz do pani bibliotekarki z prośbą o włączenie komputera, a ona odpowiada, abyś zaczekał, aż zwolni się drugi. Czekasz dziesięć minut, a komputer w dalszym ciągu się nie zwalnia. Ponawiasz swoją prośbę, a pani już z większym wyrzutem ponownie odpowiada, abyś zaczekał.

Czy takie sytuacje rzeczywiście muszą mieć miejsce? Przecież wykonywanie takich czynności jest wpisane w podstawowe obowiązki danych osób. Przecież za to osoby te mają płacone wynagrodzenie, które zresztą pochodzi pośrednio z portfeli wszystkich obywateli tego kraju. Zatem co należałoby zrobić w takiej sytuacji?

Część osób odpowiedziałaby, że najlepszą motywacją byłoby podniesienie wynagrodzenia za wykonywaną pracę, w wielu organizacjach do niedawna panowało bowiem przekonanie, że cały system motywacyjny organizacji to system wynagrodzeń. W rzeczywistości jest jednak inaczej. System motywacyjny jest dużo szerszy niż wynagrodzeń. Systemy te mogą się jedynie zazębiać. Można zatem powiedzieć że system to stanowiący układ bodźców, środków i warunków, które zachęcają pracowników do angażowania się w swoją pracę w sposób najkorzystniejszy dla zakładu i dający im osobistą satysfakcję. W jego skład wchodzą: środki przymusu stanowiące rozkazy, nakazy, zakazy, polecenia i zalecenia oraz rady przełożonego, a także własne obowiązki i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, które zmuszają do określonego zachowania i działania. Część z nich (rozkazy, polecenia) ma charakter obligatoryjny i zawiera termin wykonania. Ich obligatoryjność jest usankcjonowana karami. Niektóre natomiast (zalecenia, rady) są fakultatywne pozostawiające pracownikowi swobodę decyzji o sposobie ich wykonania. Najczęściej jednak korzystający ze środków przymusu przełożeni uważają, że tylko oni mogą udzielać słusznych rad i że podwładni powinni się do nich dostosować, a jeżeli tego nie zrobią narażą się na zarzut lekceważenia autorytetu, dezaprobatę i nieuprzejmość ze strony kierownika. Środki zachęty obejmujące obietnice, które składają pracownikowi przełożeni w celu zainteresowania go lepszym wykonaniem pracy, dzielą się na materialne, które oferują pracownikowi korzyści ekonomiczne, zmieniające stan jego posiadania (płace, premie, nagrody, deputaty, ryczałty, świadczenia socjalno-bytowe, przywileje nie włączone do wynagrodzeń) oraz niematerialne, które dodają pracownikowi powagi i godności (awanse, uznanie społeczne, udział w zarządzaniu, autonomia w realizacji zadań, możliwości samorozwoju).

Natomiast środki perswazji dążą do zmiany postaw, nawyków i odczuć pracownika. Odwołują się więc do jego motywacji wewnętrznej[9].

W dłuższym horyzoncie czasowym podniesienie wynagrodzenia mogłoby nie przynieść zamierzonych rezultatów. Przecież po jakimś czasie osoby te zapomną o jednorazowym podniesieniu pensji. A niemożliwością jest podnoszenie wynagrodzenia podstawowego w nieskończoność, bowiem koszty podstawowe utrzymania instytucji stałyby się tak wysokie, że uniemożliwiłoby to jej funkcjonowanie. Z drugiej strony, w momencie, gdy płaca jest tak niska, że nie wystarcza na utrzymanie rodziny wówczas nie tylko pracownik będzie traktował pracę jako zło konieczne, ale również mogą powstawać patologie, może np. dochodzić do kradzieży w zakładzie pracy. Ta zasada odnosi się zarówno do instytucji publicznych, jak i zakładów prywatnych i jest ściśle związana z realizacją potrzeb fizjologicznych zdefiniowanych przez Maslowa. Jest to tym bardziej demotywujące w sytuacji, gdy nasz przełożony zbytnio się nie przemęcza, a ma wyższą płacę zasadniczą.

W firmach prywatnych często stosowany jest system premii za szczególne wyniki w pracy. Na przykład w firmie prywatnej możemy komuś dać premię za nadliczbową sprzedaż określonego towaru. Czy w przypadku pracy, np. bibliotekarki byłaby możliwość udzielenia premii? Należałoby się zastanowić, jakie szczególne, nadobowiązkowe osiągnięcia ma dany pracownik i w odniesieniu do tego zastosować premię.

Ogromne znaczenie w zmotywowaniu człowieka do pracy mają również świadczenia pozapieniężne. Przez wielu badaczy tego zjawiska uznawane za ważniejsze niż świadczenia pieniężne, a w szczególności płaca zasadnicza. Zaliczamy do nich: świadczenia zabezpieczające, materialne, niematerialne i emerytalne[10]. Świadczenia zabezpieczające mają na celu ochronę pracownika w razie wypadku bądź choroby. W ich skład wchodzą:

- badania okresowe – są to badania lekarskie zapewnione pracownikom;
- ubezpieczenia medyczne – ubezpieczenie opłacane dodatkowo do ubezpieczenia podstawowego opłacanego w ramach państwowej służby zdrowia;
- wynagrodzenie w czasie choroby – praktykowane w firmach prywatnych, gdzie pracodawcy wypłacają wynagrodzenie ponad okres, który narzuca im ustawa, dotyczy to raczej kierowników wyższego szczebla;
- ubezpieczenie w przypadku długoterminowej lub stałej niezdolności do pracy;
- ubezpieczenie na życie – wypłacane w przypadku śmierci ubezpieczonego, jest jednorazową formą pomocy dla osoby uposażonej, czyli tej, która została wskazana w polisie jako osoba, która ma otrzymać świadczenie. W przypadku ubezpieczeń grupowych sumy te nie są bardzo wysokie, ale proporcjonalne w stosunku do płaconej składki miesięcznej w porównaniu z ubezpieczeniem płaconym indywidualnie.

---

[9] J. Apanowicz, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń 2002, s. 326–344.

[10] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 270–288.

Świadczenia zabezpieczające mogą pojawić się w instytucjach publicznych, lecz jeżeli chodzi o ich finansowanie, to raczej na pewno pracownicy będą musieli ponieść ich koszty samemu. I raczej przez długi czas sytuacja ta nie ulegnie poprawieniu. Dlatego warto by było chociażby stworzyć możliwość dla pracowników skorzystania z dodatkowej formy zabezpieczenia, ponieważ nie zawsze ona istnieje. Na pewno pracownicy wówczas poniosą mniejszy koszt, aniżeli mieliby korzystać z którejś z form samemu. Weźmy przykład ubezpieczenia dodatkowego na wypadek długoterminowej lub stałej niezdolności do pracy. Koszt będzie na pewno kilkakrotnie wyższy w ubezpieczeniu indywidualnym. Co prawda na rynku jest wielu ubezpieczycieli, jednak koszty są zasadniczo zbliżone i niema co liczyć, że będą one znikome. Trzeba bowiem wziąć pod uwagę fakt, że firma ubezpieczeniowa też musi na czymś zarobić.

Świadczenia materialne wprowadzono po to, aby poprawić jakość życia pracowników. Należą do nich samochody służbowe, telefony służbowe, subsydiowane posiłki, pomoc mieszkaniowa, pożyczki ogólne, płatny urlop oraz możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych. O większości tych świadczeń pracownicy zatrudnieni w instytucjach publicznych mogą tylko pomarzyć. Może na wyższym szczeblu takie świadczenia materialne są zapewniane, ale zwykły pracownik urzędu miasta zapewne nie ma dostępu do samochodu służbowego. W większości instytucji publicznych pracownicy nie mają też dofinansowywanych posiłków, nie mają też możliwości skorzystania z obiektów sportowych. W momencie gdy widzą, że możliwości takie mają ich koledzy zatrudnieni w zakładach prywatnych to czują się niedocenieni, zastanawiają się czy wykonywana przez nich praca jest gorsza.

Status stanowiska pracy, rozwój, uznanie, dobre warunki pracy oraz zapewnienie bezpieczeństwa pracy tworzą świadczenia niematerialne. Możliwość ich istnienia w instytucjach publicznych jest bardzo duża, z tego względu, że tak naprawdę zależy to od samych zatrudnionych. Przecież nie potrzeba środków finansowych na to, aby udzielić komuś pochwały bądź powiedzieć miłe słowo za dobrze wykonane zadanie.

Ostatnim rodzajem świadczeń pozapieniężnych są świadczenia emerytalne. W Polsce system emerytalny składa się z III filarów. Pierwszy i drugi są obowiązkowe i emerytury, które są z nich opłacane nie są duże, nie zawsze wystarczają również na bieżące potrzeby. Tym bardziej, że koszty utrzymania na rynku rosną i mamy do czynienia ze zjawiskiem *starzejącego się społeczeństwa*, czyli jest coraz więcej osób w podeszłym wieku i co jest z tym ściśle związane coraz mniej osób zarabiających na te emerytury. W obliczu tej sytuacji już kilka lat temu wymyślono III filar, w skład którego wchodzą Pracownicze Programy Emerytalne (PPE) i Indywidualne Konta Emerytalne (IKE). Są one dobrowolną formą oszczędzania na przyszłą emeryturę.

Warto jest też zastanowić się na tym, czy zmotywowanie kogoś do pracy jest możliwe pomimo oporów wewnętrznych. Odpowiedzią na to pytanie może być

piramida potrzeb A. Maslowa. Potrzeby te, zaczynając od potrzeb najniższego rzędu to[11]:

– fizjologiczne – należą do nich potrzeby pożywienia, odpowiednich warunków do funkcjonowania, czyli czyste powietrze, sen, odpoczynek itp. Zagrożenie niezrealizowania tych potrzeb skutkuje niemożliwością wykonywania przez pracownika podstawowych obowiązków. Na przykład, gdy pracodawca będzie wymuszał przez długi okres czasu na swoim pracowniku pracę w godzinach nadliczbowych, przekraczających określone normy, wówczas pracownik będzie miał za mało odpoczynku i na pewno nie zostaną zrealizowane przez niego podstawowe zadania. Wręcz może doprowadzić to owego pracownika do depresji. W instytucjach publicznych normy czasu pracy raczej są przestrzegane, gdyż takie instytucje znajdują się pod ciągłym nadzorem innych organów administracji publicznej;

– bezpieczeństwa – dotyczy zagrożenia utraty pracy, zawsze wierzono, że w momencie gdy się kogoś nastraszy, że zostanie zwolniony to będzie on swoją pracę wykonywał lepiej. W rzeczywistości jest jednak odwrotnie. Zagrożenie bezrobociem zupełnie nie motywuje do lepszej i bardziej efektywnej pracy. Wręcz pracownicy są bardziej zestresowani i nie mogą skupić się na wykonywaniu podstawowych czynności. Zastanówmy się nad tym, jak to odnosi się do instytucji publicznych? W firmie prywatnej realizacja tych potrzeb jest ciągle zagrożona, dlatego pracownicy dają z siebie jak najwięcej, żeby zapewnić ich realizację. W instytucji publicznej z kolei pracownicy często zdają sobie sprawę z tego, że ich posada nie jest zagrożona w związku z tym jakość świadczonych przez nich usług nie zawsze jest na najwyższym możliwym poziomie. Czy można zatem powiedzieć, że w tej sytuacji lepsze zastosowanie miałoby zagrożenie utratą posady? Niezupełnie, bowiem to co bardziej zmotywuje kogoś do pracy zależy od jego charakteru oraz jego indywidualnych potrzeb. Czyli powinniśmy zawsze najpierw ocenić z jakimi ludźmi mamy do czynienia, a później podjąć decyzję co do sposobu postępowania;

– afiliacji – jest to potrzeba przynależności. Każdy z nas potrzebuje bowiem kontaktów z innymi ludźmi. To czy potrzeba ta zostanie zrealizowana w dużej mierze zależy od samych pracowników, a nie od rodzaju instytucji, w jakiej jest dana osoba zatrudniona;

– szacunku – potrzeba związana z uznaniem za wykonywaną pracę. W dużej mierze uzależniona jest od podejścia kierownika do pracowników i do wykonywanej przez nich pracy. W instytucjach publicznych należałoby prowadzić szkolenia z zakresu motywowania oraz prowadzić akcję poszerzającą świadomość kierowników o tym, że to w jaki sposób będą odnosić się do swoich podwładnych w dużej mierze wpłynie na wykonywane przez nich obowiązki;

– samorealizacji – najwyższa spośród wszystkich potrzeb. Związana jest z osiąganiem zadowolenia z własnej pracy oraz realizacją własnych celów. Ważne jest, aby

[11] T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 1999, s. 184–188.

umożliwić pracownikowi realizację tych potrzeb, chociażby poprzez stworzenie przejrzystej ścieżki awansu. W przypadku instytucji publicznej nie zawsze jest taka możliwość. Często jest tak, że stanowiska przez długi okres czasu są zajmowane przez poszczególne osoby i nie ma możliwości, że zajmie je ktokolwiek inny. Niestety często spotykanym zjawiskiem w naszym kraju jest zjawisko nepotyzmu. Szczególnie w małych urzędach zatrudnia się osoby nie ze względu na umiejętności lecz ze względu na fakt, że zatrudniony jest tam ktoś z członków rodziny.

Ogólnie teoria Maslowa mówi o tym, że w momencie niezrealizowania potrzeb niższego rzędu nie jest możliwa realizacja potrzeb wyższego rzędu. Czyli jeżeli nie będziemy najedzeni, to nie będziemy w stanie nauczyć się na kolokwium.

Jeszcze jedno badanie warte przeprowadzenia, to ustalenie czy teoria McGregora ma zastosowanie w instytucjach publicznych. Jeżeli tak, to która z nich X, czy Y? Badanie to należałoby przeprowadzić wśród pracowników. Pozwoli nam to stwierdzić, która grupa pracowników przeważa. X – czyli ci, którzy są z natury leniwi i pracują, bo daje im ta źródło utrzymania, czy też Y – czyli ludzie którzy lubią taki typ pracy i wykonują ją z przyjemnością[12].

Herzberg natomiast twierdzi, że u ludzi pojawiają dwie grupy potrzeb. Pierwsze są efektem „zwierzęcej'" natury, np. unikanie bólu, głód, popędy, drugie natomiast odnoszą się do zjawiskowej natury ludzkiej, przykładem jest zdolność do osiągnięć, rozwoju itp. W środowisku pracy występują: czynniki motywujące, rozumiane jako elementy, które umożliwiają pełne zużytkowanie możliwości intelektualnych człowieka i wpływające na powstanie zadowolenia. Należą do nich: osiąganie sukcesów, uznanie, poczucie odpowiedzialności, a także możliwości rozwoju i awansu, natomiast czynniki higieny decydują o psychologicznym i społecznym komforcie pracy, dotyczą przede wszystkim zdrowego lub niezdrowego psychicznie jej środowiska. Składają się na nie takie elementy, jak: stosunki z przełożonymi, warunku pracy, polityka personalna, bezpieczeństwo i stałość pracy, uposażenie, nadzór i życie osobiste[13].

„Każda praca jest dobra, o ile jest dobrze wykonywana"

Albert Einstein

Aktywność człowieka zależy od różnych celów, które są wynikiem jego wiedzy i doświadczenia, posiadanych aspiracji i sposobu myślenia. Łatwiej rozbudzić motywację wtedy, gdy prowadzone jest w firmie sprawne zarządzanie, tzn. umożliwia ono scalanie celów indywidualnych pracowników z celami firmy. Pracownik staje się bardziej podatny na różnego rodzaju oddziaływanie motywacyjne, dążące do skutecznej realizacji celów, wtedy gdy interesy własne utożsamia z interesami firmy. Tym bardziej, kiedy ma świadomość znaczenia własnej pracy na ich realizację.

[12] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, s. 38–40.
[13] T. Oleksyn, *Sztuka...*, s. 193–194.

Również kary i nagrody w dużej mierze wpływają na zachowania człowieka. Nagradzanie odnosiłoby się do utrwalania zachowań, które są pożądane w firmie, natomiast karanie dotyczy eliminowania zachowań niepożądanych w organizacji[14].

Które zachowania są jednak bardziej pożądane w organizacji? Wyobraźmy sobie, że mamy pół szklanki wody. Jedna osoba widząc szklankę powie, że jest ona w połowie pusta, natomiast druga powie, iż jest ona w połowie pełna. Dlatego, aby podjąć decyzję odnośnie tego, który system motywacyjny będzie dominował w organizacji musimy zbadać z jakimi ludźmi mamy do czynienia w organizacji. Niektórym osobom wystarczy pochwała udzielona przez przełożonego dla innych natomiast zwykła pochwała nic nie znaczy.

Mogłoby się wydawać, że większość pracowników woli jednak być nagradzanym. Wiąże się to przede wszystkim z pozytywnymi emocjami i uczuciami. Gdy otrzymujemy nagrodę czujemy się potrzebni, przede wszystkim czujemy, że wysiłki, które ponosimy dla dobra firmy, nie idą na marne. Bo przecież po co mielibyśmy się starać skoro i tak nie byłoby to doceniane i cały czas bylibyśmy traktowani na równi z innymi pracownikami. Z kolei druga forma motywowania, mianowicie karanie, wiąże się negatywnymi emocjami. I nie zawsze odnosi pożądane skutki. Dlatego przez ukaraniem kogoś należałoby się zastanowić czy rzeczywiście na to zasłużył. W instytucjach publicznych zazwyczaj jest tak, że zasady karania i nagradzania są doskonale sformalizowane w przeciwieństwie do firm prywatnych, gdzie często nagradzanie i karanie pracownika jest zależne po prostu od decyzji kierownika. Może to budzić wiele uzasadnionych sprzeciwów wśród pracowników. Zasady bowiem nie zostały spisane, powinniśmy wówczas przyjąć zasadę, że jeżeli coś nie jest zabronione to jest dozwolone. Fakt, iż zasady są spisane w pewnym sensie daje przewagę nad firmami prywatnymi. Zawsze bowiem można powiedzieć, że pracownik np. nie przestrzegał regulaminu. Oczywiście tylko w sytuacji, gdy łamanie przyjętych zasad jest egzekwowane.

Zdania wśród pracodawców odnośnie skuteczności nagradzania i karania są podzielone. Generalnie przyjmuje się, że stosowanie kar jest bardziej skuteczne w przypadku tzw. *trudnych osób,* czyli takich, które stale łamią ustalone zasady. Natomiast w przypadku pracowników przeciętnych lepsze będzie zastosowanie nagród[15].

„Pojęcie satysfakcji odnosi się do stanu równowagi między potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Poziom satysfakcji z pracy wynika nie tylko z tego, co praca daje, ale także z tego, czego jeszcze nie ma i czego się od niej oczekuje. Poczucie zadowolenia z pracy kształtuje się zatem jako wypadkowa potrzeb już zaspokojonych i aspiracji niezaspokojonych"[16]. Poziom satysfakcji z pracy kształtują: powody w związku z którymi wybraliśmy daną

---

[14] Szerzej: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, s. 263.

[15] B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 196.

[16] A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników*, Wyd. Marina, Wrocław 2007, s. 109.

pracę, stosunki z naszym pracodawcą oraz warunki pracy i możliwości rozwoju[17]. Czynniki wpływające na poczucie satysfakcji z pracy[18]:

– możliwość awansu oraz jasne reguły awansu;

– przekonanie, że ktoś robi to co lubi;

– płaca na odpowiednim poziomie, czyli takim, który pozwoli na utrzymanie rodziny oraz płaca sprawiedliwa w stosunku do innych zatrudnionych. Aby płaca była sprawiedliwa najlepiej stworzyć system wartościowania stanowisk pracy i zgodnie z nim dokonywać oceny osiągnięć pracowników;

– przekonanie, że wyniki pracy będą przydatne;

– poczucie bezpieczeństwa wynikające z formy zatrudnienia. Daje to nam poczucie stałości naszej pracy. W instytucjach publicznych raczej zatrudnia się poszczególne osoby na umowę o pracę, co daje poczucie bezpieczeństwa, osoby te mają bowiem zapewniony dostęp do świadczeń chorobowych i emerytalnych oraz mogą pomyśleć o ustabilizowaniu swojego życia. W firmach prywatnych niestety częstszą formą zatrudnienia jest umowa-zlecenie, która zazwyczaj podpisywana jest na okres miesiąca bądź trzech. Ponadto, jest krótszy okres wypowiedzenia pracy. Osoby takie niestety nie mogą podjąć żadnych działań związanych z np. wzięciem kredytu bankowego na kupno mieszkania, co odgrywa znaczącą rolę w dzisiejszych czasach;

– odpowiedni poziom komunikacji. Stworzenie możliwości przekazywania przez pracowników informacji odnośnie uchybień, jakie zauważają i proponowanych przez nich zmian;

– zapewnienie odpowiednich warunków pracy, czyli zastosowanie szeroko rozumianej ergonomii środowiska pracy.

W jaki sposób zbadać zadowolenie pracownika? Możemy zacząć od przeprowadzenia badań sondażowych. Musimy pamiętać, że aby przeprowadzić takie badanie musimy:

– ustalić jego częstotliwość, jednorazowe badanie nie przyniesie określonych rezultatów;

– następnie ustalany obszar badania, mogą nim być płace, stosunki z innymi pracownikami, stosunki z przełożonymi itp.;

– musimy ustalić kto będzie podlegał naszym badaniom, czy tylko wybrane działy, czy też wszyscy pracownicy. Częściej jednak można spotkać się z tym, że badanie przeprowadzane jest stopniowo w organizacji, tak aby nie utrudniać codziennej działalności;

– należy ustalić również kto będzie badanie przeprowadzał. Zdecydowanie najlepszym wyjściem byłoby zatrudnienie osoby z zewnątrz, która nie zna osób zatrudnionych w danej instytucji tak, aby badanie było w pełni obiektywne;

– należy również ustalić harmonogram badania i zgodnie z nim postępować.

---

[17] Tamże.

[18] Tamże, s. 109–117.

Badanie takie pozwoli w znacznym stopniu ulepszyć proces motywowania i przyniesie wiele korzyści dla organizacji. Pozwoli zdobyć informacje odnośnie oczekiwań pracowników, odnośnie ich możliwości i obszarów, których działanie należałoby poprawić. Przede wszystkim pozwoli zdiagnozować słabe i mocne strony procesu motywowania, a co za tym idzie pozwoli przeprowadzić diagnozę co należałoby zmienić i w jaki sposób.

W rzeczywistości raczej nie stosuje się badania wszystkich pracowników w instytucji w której zatrudnionych jest kilkadziesiąt bądź kilkaset osób, ponieważ należałoby przeznaczyć na ten cel zbyt dużo pieniędzy, których instytucje publiczne po prostu nie posiadają. Tym bardziej w sytuacji obecnego kryzysu na rynkach światowych, który ma również wpływ na nasz rynek. Obecny rząd szuka możliwości zaoszczędzenia w każdej z możliwych dziedzin życia. W obliczu takiej sytuacji nikt raczej nie będzie myśleć o przeprowadzeniu badań, które mają za zadanie sprawdzić poziom zadowolenia z pracy w momencie, gdy może być zagrożone spełnienie podstawowych potrzeb ludności.

W jaki sposób określić kiedy coś dzieje się nie tak w danej instytucji? Czyli słów parę o symptomach nieprawidłowości w procesie motywowania. Są one ściśle związane z postawami pracowników, środowiskiem pracy, ruchliwością pracowników oraz z poziomem realizacji wyznaczonych zadań[19]. Postawy pracowników są ściśle związane z ich zadowoleniem i zaangażowaniem w pracę oraz z identyfikacją z przedsiębiorstwem. Ważne jest, aby starać się zapewnić pracownikom pracę związaną z ich umiejętnościami, zapewnić im odrobinę swobody w wykonywanej pracy. Pozwoli to postawić przed pracownikami swoiste wyzwania intelektualne, dzięki którym poczują się potrzebni, a co za tym idzie zwiększy się ich zaangażowanie w realizowane przez nich zajęcia. Wśród patologii postaw pracowników możemy zauważyć również coś takiego jak *wypalanie się pracownika*, z taką sytuacją mamy do czynienia gdy osoba jest zatrudniona, lecz nie jest zadowolona ze swojego stanowiska pracy. Wówczas wykonuje tylko zadania podstawowe, robi tylko to co ma ustalone w zakresie obowiązków, nie robi nic ponad to. Praca wykonana jest niestarannie, a pracownik nie stara się nawet zaangażować w swoje zajęcia. Kolejnym obszarem są konflikty w instytucji. Należy starać się ustalić ich przyczyny oraz przedmiot, a następnie szukać drogi wyjścia z danej sytuacji. Mogą to być sytuacje wynikające z niesprawiedliwego podziału płac w organizacji, wynikające z władzy w przedsiębiorstwie, niewłaściwego podziału i koordynacji zadań, uciążliwych warunków pracy oraz konfliktów związanych ze złą komunikacją w instytucji. Ruchliwość pracownicza związana jest z zwolnieniami i zatrudnieniami nowych pracowników oraz zmiany wykonywanych zajęć i ich zakresu. W momencie gdy zatrudnianych i zwalnianych jest bardzo wielu pracowników w skali określonego czasu możemy podejrzewać, że mamy do czynienia z dysfunkcją motywacji związaną ze zjawiskiem ruchliwości pracowników. Ostatnim z wymienionych wyżej symptomów nieprawidłowości jest malejąca wydajność i ja-

[19] Tamże, s. 123–127.

kość pracy. Może to wynikać z nieodpowiedniego w stosunku do posiadanych umiejętności podziału zadań. Nie można stawiać zadań bardzo trudnych do wykonania pracownikowi, który z danym zjawiskiem spotyka się po raz pierwszy, w większości przypadków doprowadza to do wewnętrznej frustracji. Gdy postawimy komuś za wysoko poprzeczkę i nie wykona on zadania to zacznie sobie powtarzać, że jest beznadziejny. Dlatego bardzo ważne jest, aby dopasowywać zadania do kwalifikacji pracowników.

W momencie wystąpienia wyżej wymienionych nieprawidłowości powinno się podjąć określone działania w celu eliminacji ich występowania. Może to oczywiście budzić sprzeciwy pracowników i opór jednak nie można takiej sytuacji pozostawić bez rozwiązania.

Na to czy system motywacyjny będzie działał sprawnie wpływa również wielkość organizacji. W firmach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) funkcjonowanie takiego systemu ma większe szanse na odniesienie sukcesu. Z racji, że instytucje publiczne raczej należą do bardziej rozbudowanych zmotywowanie każdego pracownika może być trudniejsze. Jednak wszystko zależy ostatecznie od struktury przyjętej w organizacji.

Na przykład jeden kierownik nie może sprawować kontroli nad zbyt dużą liczbą osób, ponieważ nie jest w stanie dokładnie kontrolować ich zachowań i niektóre zarówno niepożądane, jak i pożądane zachowania mogą umknąć jego uwadze.

Zastanówmy się przez chwilę, jaki wpływ na działania podejmowane przez pracowników mają sami kierownicy. Może aby kogoś zmotywować do pracy wystarczy posiadać autorytet. Tylko jak go zdobyć? Samo słowo oznacza „społeczne uznanie, prestiż osób, grup i instytucji społecznych oparte na cenionych w danym społeczeństwie wartościach; także osoby, instytucje cieszące się uznaniem”[20]. Mamy dwa rodzaje autorytetów: deontyczny i epistemiczny. Pierwszy jest autorytetem z nadania. Musimy kogoś szanować, gdyż jest naszym przełożonym. Drugi natomiast zdobywa się poprzez swoje zachowanie. Posiadanie autorytetu epistemicznego zdecydowanie wiąże się z uzyskaniem poparcia przez pracowników, bowiem wiedzą oni, że osoba taka będzie walczyła o poprawę warunków pracy swoich podwładnych. Jak to się ma jednak do instytucji publicznych? Jaki autorytet tam posiadają przełożeni? Oczywiście jednoznacznie tak jak w każdej innej organizacji nie da się tego określić. Należałoby natomiast przeprowadzić badania odnośnie tego jaka grupa kierowników dominuje w danej instytucji, następnie w odniesieniu do wyników podjąć decyzje o zmianach na stanowiskach. Nie powinno być tak, że zatrudnia się na danym stanowisku kogoś kto zupełnie nie potrafi nawiązać kontaktu ze swoimi podwładnymi. Osoby oczywiście będą wykonywały wydawane przez takiego przełożonego polecenia jednak będą to robiły niedbale tak, aby wywiązać się ze swoich obowiązków, nie wykazując przy tym własnej inicjatywy.

---

[20] *Encyklopedia PWN*, http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?co=autorytet, (08.02.2009).

Żadne z możliwych sposobów motywowania nie dają pełnej gwarancji, że człowiek zostanie w pełni zmotywowany do pracy. Zawsze musimy starać się poznać ludzi i starać się do nich dopasować sposób motywowania. Mamy wtedy większe szanse na to, że wpłyniemy na pracowników w taki sposób, że będą oni chcieli wykonywać nasze polecenia i będą starali się robić to najlepiej jak potrafią.


BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 66095
II

Zamówienia
na publikacje Akademii Obrony Narodowej
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:

Księgarnia AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40
00-910 Warszawa
tel./fax 022 681 46 08
e-mail: księgarnia.akademicka@aon.edu.pl

Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
Akademii Obrony Narodowej

www.aon.edu.pl
w zakładce wydawnictwo AON/oferta wydawnicza



ISBN 978-83-7523-089-5