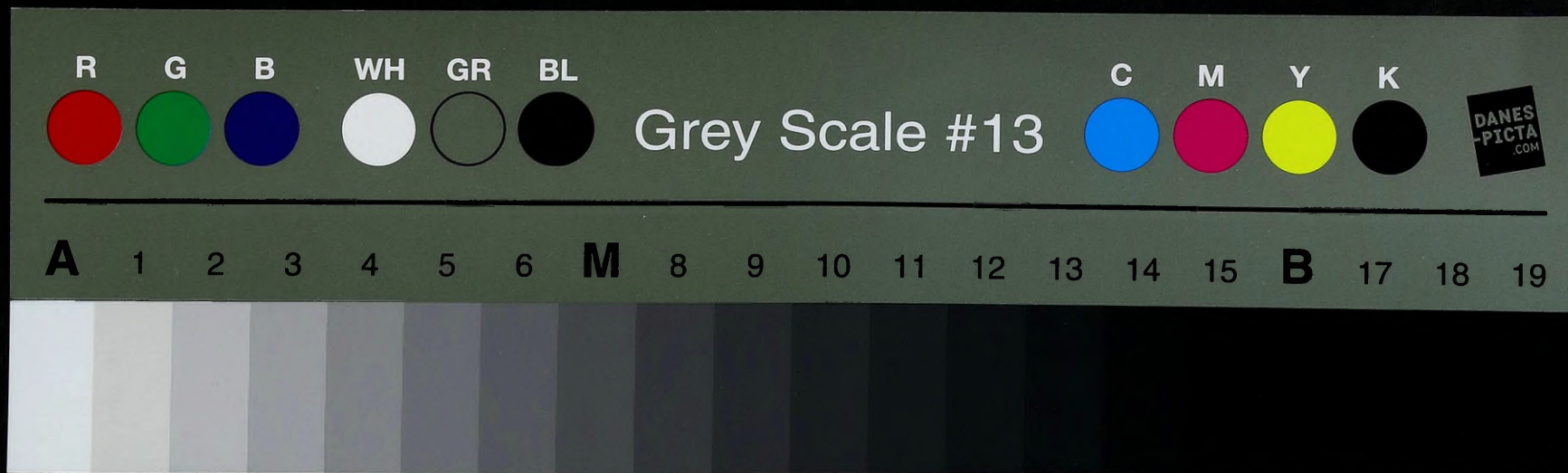




AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

METODY KONTROLI KIEROWNICZEJ W WARUNKACH WOJSKA

Praca naukowo-badawcza
pk. „METODY”

59573

WARSZAWA

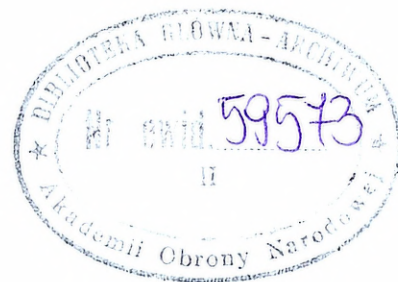
2005



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

Instytut Zarządzania i Dowodzenia



**METODY KONTROLI KIEROWNICZEJ
W WARUNKACH WOJSKA**

Praca naukowo-badawcza

p.k. „METODY”

Recenzent: płk dr hab. Janusz KRĘCIKIJ

Opracował zespół autorski w składzie:

płk dr Tomasz MAJEWSKI – kierownik naukowy
(wstęp, rozdz. 1, zakończenie)

ppłk dr Marek STRZODA – rozdz. 2, 3

Skład komputerowy, redakcja techniczna

Tomasz MAJEWSKI

Recenzent: płk dr hab. Janusz KRĘCIKI

Opracował zespół autorski w składzie:

płk dr Tomasz MAJEWSKI – kierownik naukowy
(wstęp, rozdz. 1, zakończenie)

pplk dr Marek STRZODA – rozdz. 2, 3

Skład komputerowy, redakcja techniczna

Tomasz MAJEWSKI

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	4
1. TEORETYCZNE PODSTAWY KONTROLI KIEROWNICZEJ.....	7
1.1. Istota kontroli kierowniczej.....	7
1.2. Funkcje kontroli kierowniczej	17
1.3. Obszary i formy kontroli	19
1.4. Zasady kontroli.....	22
1.5. Proces kontroli kierowniczej	24
1.6. Warunki skuteczności kontroli kierowniczej.....	28
2. KONCEPCJE I METODY KONTROLI KIEROWNICZEJ	36
2.1. Założenia nadzoru i kontroli	37
2.2. Zarządzanie przez kontrolę jako sprzężenie zwrotne.....	38
2.3. Zarządzanie przez obchód	41
2.4. Zarządzanie przez inwigilację	44
2.5. Zarządzanie przez kontrolę strategiczną	46
2.6. Zarządzanie przez controlling.....	49
2.7. Bariery zastosowania metod kontroli kierowniczej	54
2.8. Zastosowanie metod kontroli kierowniczej.....	60
2.8.1. Kontrola kierownicza Carlosa Ghosna w Nissan Motor.....	60
2.8.2. Realizacja funkcji kierowniczych w Porsche A.G.....	62
2.8.3. Kierowanie ludźmi w nowych firmach technologicznych.....	64
2.8.4. Wdrożenie kontroli kierowniczej w wybranych firmach.....	66
3. ZASTOSOWANIE KONTROLI KIEROWNICZEJ W ORGANIZA- CJACH WOJSKOWYCH	71
3.1. Realizacja kontroli w Siłach Zbrojnych RP.....	72
3.2. Realizacja kontroli kierowniczej – wyniki badań ankietowych.....	84
3.3. Zarządzanie przez cele	97
3.4. Zarządzanie przez wyjątki.....	106
3.5. Zarządzanie przez analizę punktów przełomowych	116
WYKAZ RYSUNKÓW	128
WYKAZ TABEL.....	129

Wstęp

Racjonalnie prowadzone działania kierownicze wymagają przygotowania, realizacji i kontroli. Celem kontroli sprawowanej przez kierownika (dowódcę) jest podniesienie sprawności działania kierowanej komórki organizacyjnej przez wykrywanie i usuwanie nieprawidłowości, ich przyczyn oraz pobudzanie działań konstruktywnych. Kontrola pomaga więc dostosować organizację do zmiennych warunków działania, ogranicza błędy działania, minimalizując tym samym koszty. Stąd też pożądane jest systematyczne prowadzenie przez kadrę kierowniczą ukierunkowanej celami kontroli, w oparciu o przejrzyste i znane kryteria oraz stosując ustalone zasady i procedury.

Kontrola jest procesem, który może i powinien podlegać modyfikacjom w oparciu o wiedzę naukową i praktykę kierowania. Teoria zarządzania wskazuje metody, które mogą być przydatne w różnych organizacjach na różnych szczeblach kierowania. Niektóre z tych metod, po adaptacji do warunków organizacji wojskowych, mogą być z powodzeniem stosowane, zwłaszcza w warunkach pokojowych, przez kadrę kierowniczą i dowódczą, porządkując i racjonalizując prowadzone czynności kontrolne. Usprawnienie tych czynności poprzez wykorzystanie metod kontroli może nie tylko ułatwić organizację pracy własnej dowódcy, ale również uczynić kontrolę bardziej skuteczną i sprawniejszą. Wpłynie to pozytywnie na realizację otrzymywanych przez dowódcę zadań – ich jakość i ilość. Dlatego też istnieje potrzeba analizy i oceny proponowanych przez teorię i praktykę kierowania istniejących metod kontroli kierowniczej, czy szerzej – metod zarządzania – pod kątem możliwości ich wykorzystania z uwzględnieniem specyfiki wojska. Potrzeba ta stała się motywem podjęcia niniejszej tematyki badań, ułatwiających w przyszłości, w zamierzeniu badaczy, szerokie i zgodne z zasadami wykorzystanie tych metod w instytucjach i jednostkach wojskowych.

Przedmiotem badań mniejszej pracy są metody kontroli kierowniczej. Za **cel badań** przyjęto określenie możliwości i etapów wykorzystania, wskazywanych przez teorię zarządzania, metod kontroli kierowniczej w warunkach wojska.

Problem **główny badań** sformułowano następująco:

Czy i które z metod kontroli kierowniczej można wykorzystać w jednostkach i instytucjach wojskowych oraz jakie przyjąć etapy zastosowania tych metod?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższy problem główny wymagało rozwiązania **problemów szczegółowych**:

1. *Jakie wymagania powinna spełniać skuteczna i sprawna kontrola kierownicza?*
 - 1.1. *Jaka jest istota kontroli kierowniczej?*
 - 1.2. *Jakie funkcje spełnia kontrola kierownicza?*
 - 1.3. *Jak zdefiniować skuteczność i sprawność kontroli?*
2. *Jakie etapy i zasady kontroli powinny wystąpić w każdej metodzie kontroli wypełnianej przez kadrę kierowniczą w warunkach wojska?*
3. *Jakie są uwarunkowania skuteczności kontroli kierowniczej w warunkach wojska?*
4. *Jakie są założenia metod kontroli kierowniczej zawarte w teorii zarządzania?*
5. *Jakie błędy lub bariery skuteczności kontroli wpływają negatywnie na kontrolę kierowniczą?*
6. *Czy i w jakim zakresie w dokumentach normatywnych sił zbrojnych uwzględnia się metody kontroli kierowniczej?*
7. *Jakie niedomagania występują w procesie kontroli kierowniczej realizowanej przez kadrę dowódczą pododdziałów?*
8. *Jakimi metodami może być realizowana kontrola kierownicza w jednostkach wojskowych i pododdziałach?*

Przyjęto następującą główną **hipotezę badawczą**: *celowe i możliwe jest zastosowanie w warunkach wojska takich metod kontroli kierowniczej, jak zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez wyniki, zarządzanie przez obchód. Założenia i etapy wykorzystania tych metod, wskazywane w teorii zarządzania, po uwzględnieniu specyfiki norm kontroli i uzupełnieniu umiejętności kadry dowódczej, mogą być zastosowane w jednostkach i instytucjach wojskowych. Ze względu na diagnostyczny typ problemów szczegółowych uznano za niecelowe formułowanie hipotez szczegółowych.*

Rozwiązanie wymienionych problemów wymagało uzyskania danych **metodami badawczymi** – empirycznymi oraz wykorzystania metod teoretycznych. Dane

empiryczne uzyskano metodą badania dokumentów oraz metodą sondażu diagnostycznego techniką ankiety. Próbę badawczą stanowili oficerowie uczestniczący w zajęciach Poddyplomowego Studium Operacyjno-Taktycznego. Posiłkowano się również danymi uzyskanymi w wyniku swobodnych rozmów z oficerami innych kursów i studiów podyplomowych oraz własnymi doświadczeniami. Za podstawowe zmienne badawcze przyjęto celowość wykorzystania metod kierowniczych, możliwość wykorzystania metod kierowniczych oraz niedomagania procesu kontroli.

W pierwszym rozdziale sprecyzowano teoretyczne podstawy kontroli kierowniczej, określając istotę i warunki skuteczności tej kontroli oraz wyodrębniono etapy procesu kontroli.

W drugim rozdziale poddano analizie i ocenie metody kontroli kierowniczej w organizacjach, przedstawiono przykłady zastosowania tych metod w praktyce organizacyjnej.

W rozdziale trzecim – ostatnim – scharakteryzowano założenia realizacji kontroli w siłach zbrojnych oraz przedstawiono wyniki badań diagnostycznych nad niedomaganiem wypełniania funkcji kontrolnej przez dowódców, uzasadniając tym potrzebę usprawnienia procesu kontroli i wykorzystania metod kontroli kierowniczej. W rozdziale tym opracowano również etapy i założenia wykorzystania metod kontroli w instytucjach i jednostkach wojskowych.

1. TEORETYCZNE PODSTAWY KONTROLI KIEROWNICZEJ

1.1. Istota kontroli kierowniczej

Treści rozdziału zostały ukierunkowane następującymi problemami szczegółowymi *1. Jakie wymagania powinna spełniać skuteczna i sprawna kontrola kierownicza? 2. Jakie etapy i zasady kontroli powinny wystąpić w każdej metodzie kontroli wypełnianej przez kadrę kierowniczą w warunkach wojska? 3. Jakie są uwarunkowania skuteczności tej kontroli w warunkach wojska?*

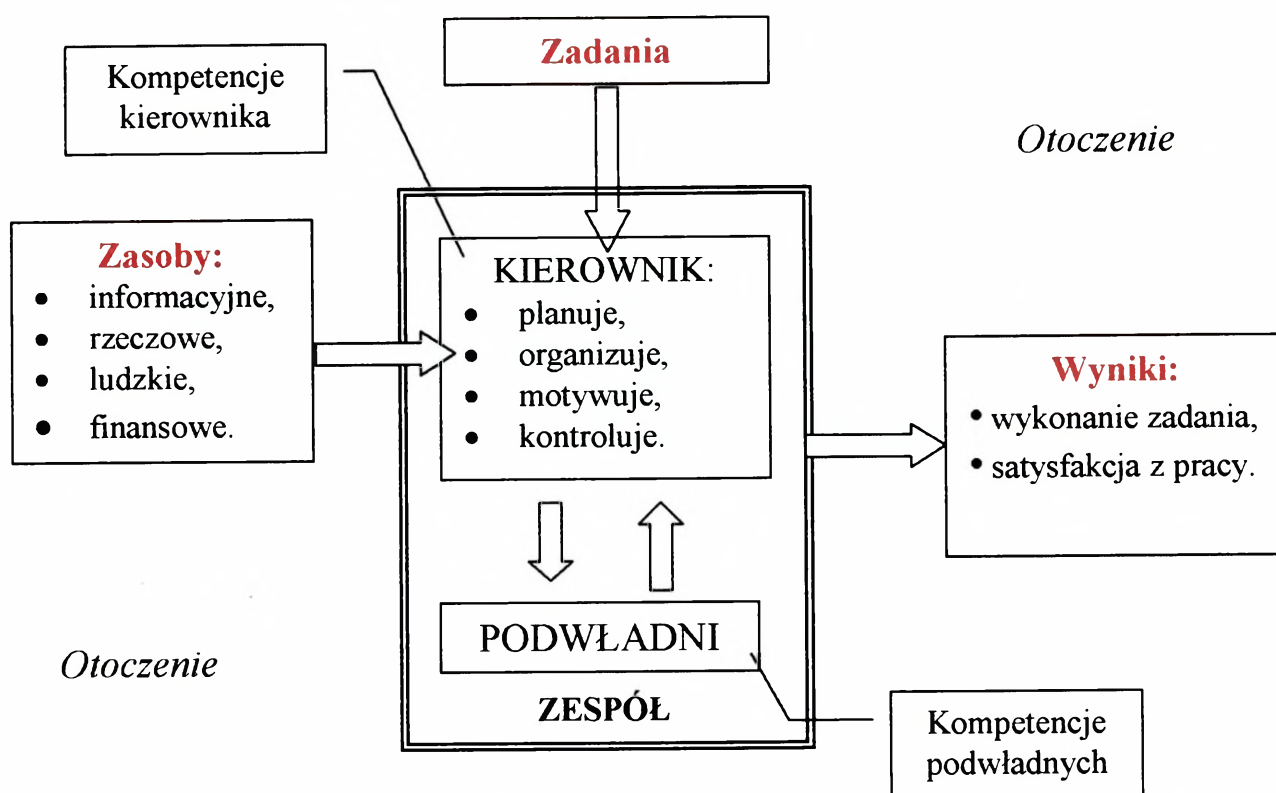
Rosnąca zmienność i złożoność warunków działania każdej organizacji powoduje, że nieustannie poszukuje się nowych metod rozwiązywania problemów regulacyjnych oraz dąży do usprawniania procesu zarządzania (dowodzenia) i modyfikacji funkcji kierowniczych (dowódczych). Każdy kierownik (dowódca), w celu realizacji otrzymanego zadania realizuje następujące działania:

- planuje wykorzystanie zasobów,
- organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania oraz grupuje niezbędne zasoby,
- motywuje podwładnych w czasie realizacji zadania,
- kontroluje stan realizacji zadania.

W trakcie realizacji zadania kierownik koordynuje pracę, kontroluje koszty, jakość i wydajność pracy, dba o przestrzeganie metod i norm pracy, dyscyplinę oraz przestrzeganie przepisów bhp.

Jakość wypełniania wymienionych funkcji determinuje skuteczność każdej organizacji. Przyjmując, że, kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty, praca kadry kierowniczej w każdej organizacji polega na określeniu i zastosowaniu najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 1.1). Proces kontroli reguluje to działanie, monitorując i ukierunkowując czynności kierowników i podwładnych.

Działalność kierownika polega głównie na osiąganiu otrzymanych zadań dzięki pracy podległych mu ludzi. Ich praca, w zależności od zmiennych sytuacyjnych, wymaga różnego natężenia kontroli.



Rys. 1.1. Model pracy kierownika

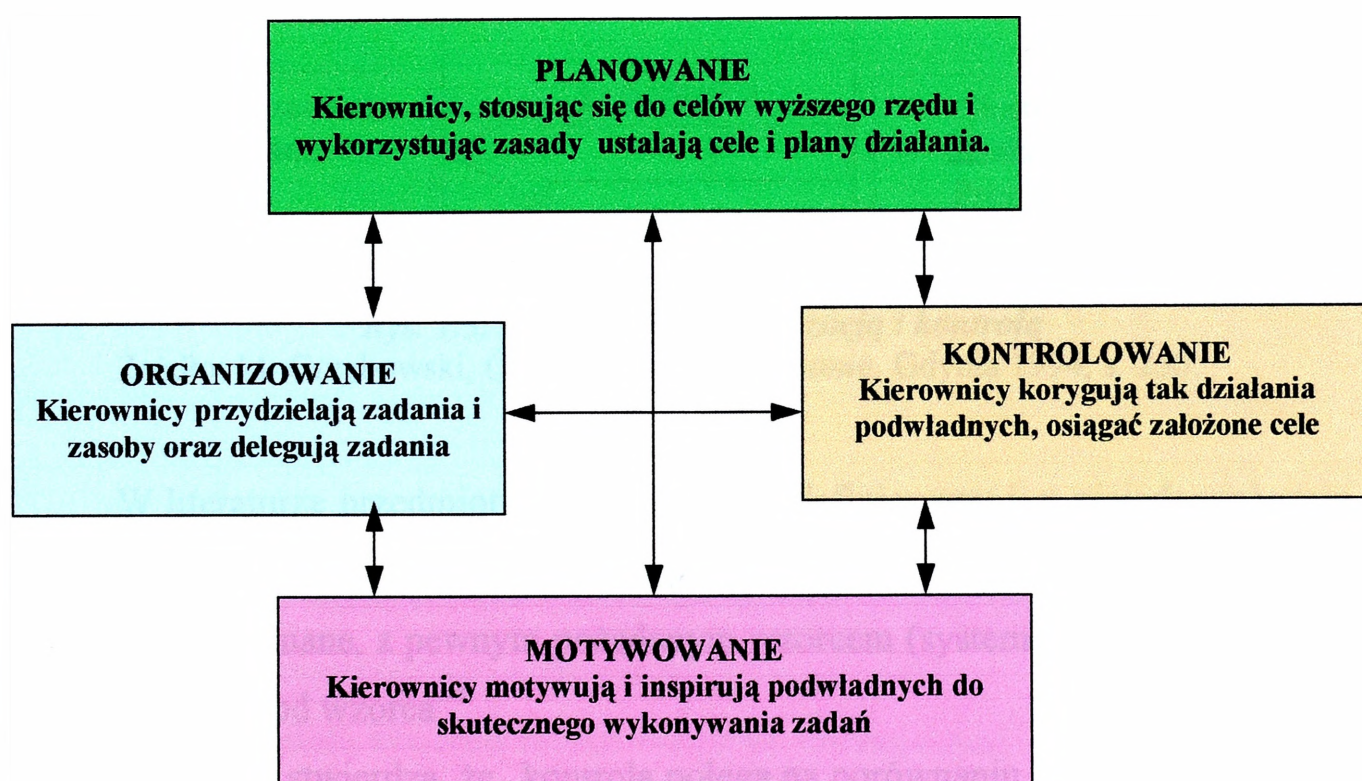
Źródło: T. Majewski, Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności, Warszawa 2003, s. 12.

Kontrolę wymienia się jako ostatnią funkcję kierowniczą, jednak J. Szaban słusznie stwierdza, że „traktowanie kontroli jako etapu końcowego danego działania, jest tylko wyjaśnieniem uproszczonym, oddającym kolejność modelową działania zorganizowanego”¹. W praktyce kontrola może i często musi występować w czasie realizacji pozostałych funkcji kierowniczych. Istnieje bowiem potrzeba skontrolowania przyjętych przez podwładnych rozwiązań w czasie planowania działania, kontrolowania stopnia przygotowania działań, w tym zgrupowania zasobów, jak i wreszcie doko-

¹ J. Szaban, *Kierownik istota nieznana?*, Warszawa 1980, s. 60.

niania kontroli stosowanych, przez podległą kadre kierowniczą środków motywowania podwładnych.

Istnieje ścisła zależność pomiędzy skutecznością realizacją funkcji kontrolnej przez kadre kierowniczą a jakością wypełniania pozostałych funkcji – zwłaszcza planowania i motywowania (rys. 1.2). Treści planu są bowiem również źródłem norm podczas kontroli, a niedokładność lub nierealność planu utrudnia skuteczne kontrolowanie czyli porównywanie działań z ustalonymi normami. Sposób przeprowadzenia kontroli oraz jej częstotliwość wpływa również na poziom motywacji podwładnych.



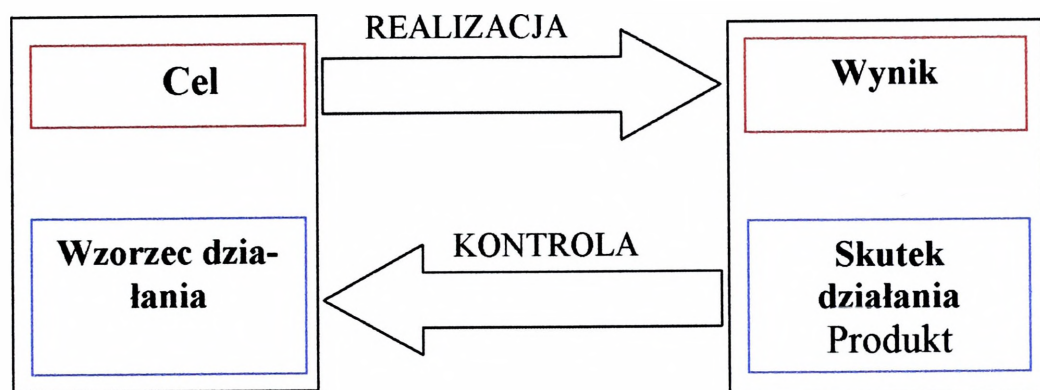
Rys. 1.2. Współzależność funkcji kierowniczych

Kontrola jest również fazą w powszechnie przyjmowanym cyklu sprawnego działania człowieka i organizacji H. Le Chatelier'a. W cyklu tym wyróżnia się fazy²:

- obmyślenia, zaplanowania i przygotowania się, czyli do fazy preparacji,
- realizacji planu,
- kontroli wyników.

² H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, H. Bieniok i zespół, A. W. „Placet”, 1997, s. 57.

M. Grzybowski wskazuje, że jeśli wynik kontroli wykazuje zbieżność wyniku z założonym celem (zadaniem, wzorcem, normą), wówczas jest czynnością kończąca cykl działania zorganizowanego. Jeśli natomiast wynik nie jest zbliżony do oczekiwań kierownika (dowódcy), to powinno się powrócić do tego etapu cyklu, w którym należy dokonać poprawienia działania zorganizowanego, tak by osiągnąć cel³ (rysunek 1.3).



Rys. 1.3. Relacja między realizacją i kontrolą

Źródło: M. Grzybowski, *Organizacja i zarządzanie*, Gdynia 1994, s. 250.

W literaturze przedmiotu termin kontrola definiowany jest niejednoznacznie. J. Koziński kontrolę definiuje jako „porównanie tego co jest wykonywane, lub tego, co zostało już wykonane, z pewnym pożądanym wzorcem (systemem norm) oraz korektę takich odchyłeń od wzorca”⁴

J. Szaban, stwierdza, że „kontrola polega na porównaniu efektów czyjegoś działania do zamierzeń, planów, wzorów”⁵. Natomiast A. Aponowicz pomija w definicji wzorzec oceny: „funkcja kontrolowania polega na ocenianiu przebiegu i wykonania zadania”⁶.

Szerzej termin ten definiuje T. Pszczołowski – kontrola, to „... porównanie wyników działania z jego celem (zadaniem) po to, by dokonać oceny prakseologicznej i w wypadku działania powtarzalnego wprowadzić modyfikacje w odniesieniu do celu

³ M. Grzybowski, *Organizacja i zarządzanie*, Gdynia 1994, s. 250.

⁴ J. Koziński, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. M. Przybyły, Wrocław 2001, s. 306.

⁵ J. Szaban, *Człowiek w procesie pracy – kierownik istota nieznana?*, Warszawa 1980, s. 60.

⁶ A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1961, s. 152.

lub poszczególnych członów działania”⁷. Natomiast J. A. F. Stoner, Ch Wankel określają kontrolę jako: „proces przez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi”⁸. Szerzej kontrolę, jako funkcję określa J. Kręcikij, stwierdzając: „funkcja kontroli polega na ustaleniu wyników działalności, interpretowaniu stwierdzonych faktów oraz, w razie potrzeby, podejmowaniu kroków niezbędnych do eliminacji zjawisk niepożądanych. Tak określona funkcja obejmuje zarówno bieżący nadzór nad wykonywaniem zadań jak i okresowe sprawdzanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów”⁹.

Na podstawie powyższych określeń można przyjąć, że **kontrola** to ukierunkowana celem działalność, realizowana przez uprawnione osoby lub instytucje kontrolne, wykorzystująca określone formy, metody i kryteria, dążąca do zapewnienia pożądanej efektywności działania organizacji.

Powyższe definicje obejmują również kontrolę kierowniczą, czyli tę formę wewnętrznej kontroli w organizacji, którą bezpośrednio sprawują przełożeni. **Kontrolę kierowniczą** można więc zdefiniować jako logicznie powiązane i uzasadnione czynności polegające na uzyskaniu informacji o stanie działania, porównania tego stanu z ustalonym wcześniej wzorcem oraz podjęciu działań korygujących. Termin kontrola kierownicza jest bliskoznaczny terminowi **nadzór**, rozumiany jako połączenie czynności kontroli z czynnościami kierowania.

Przez **metodę kontroli** można rozumieć intencjonalny sposób postępowania w procesach kontroli, a więc taki dobór i kolejność czynności kontrolnych, aby zapewniły one łatwość i prawidłowość osiągnięcia zamierzonego celu i efektu, stwarzając jednocześnie możliwość powtarzalności tego postępowania.

Słusznie J. Kręcikij stwierdza, że racjonalna kontrola wymaga ustalenia¹⁰:

- celu kontroli (po co przeprowadza się kontrolę?),
- przedmiotu i zakresu kontroli (co i pod jakim względem podlegać ma kontroli?),

⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 104.

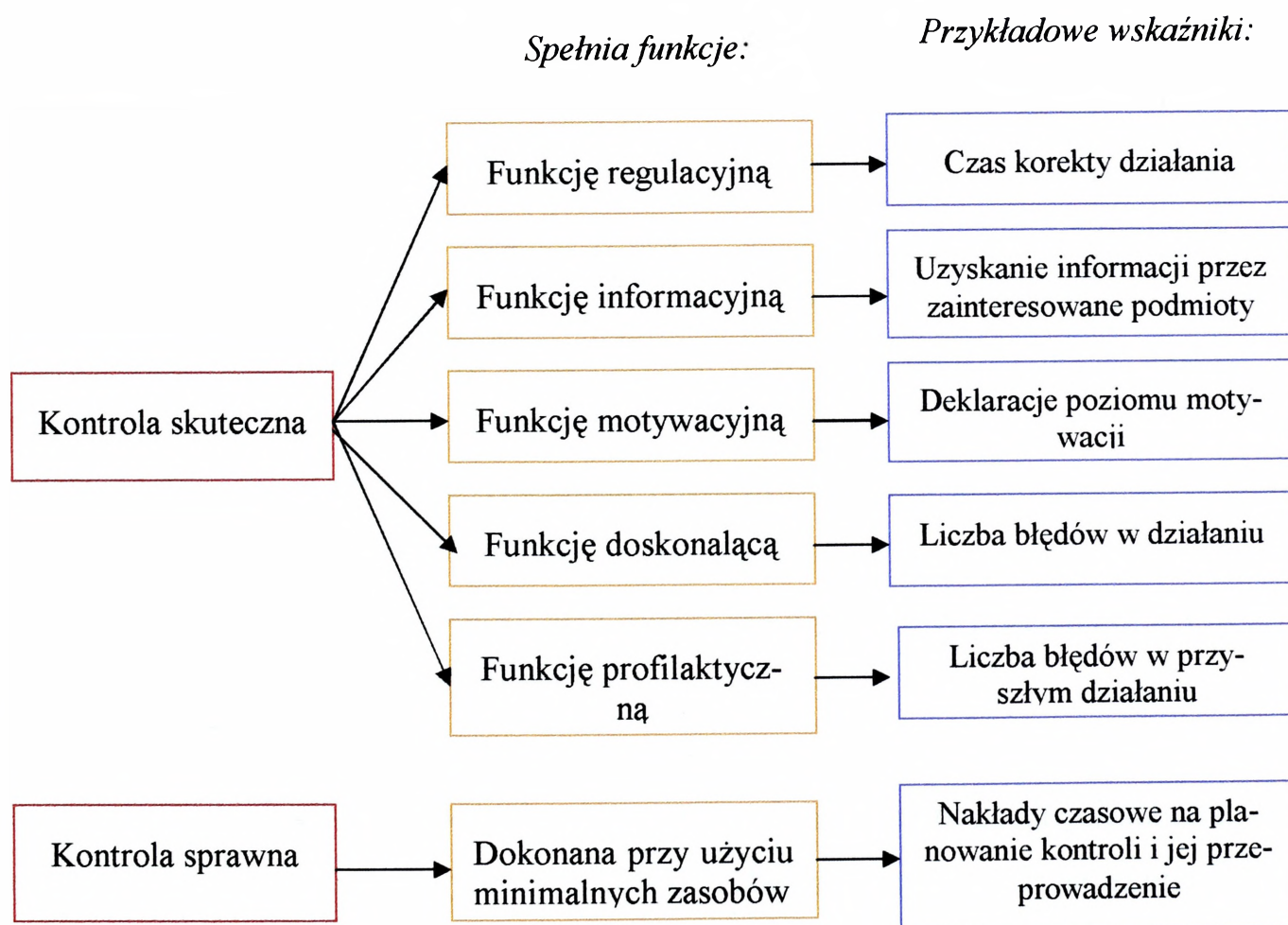
⁸ A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, 1992, s. 457.

⁹ J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia w Wojskach Lądowych.*, Warszawa 2003, s. 28.

¹⁰ Ibidem, s. 30.

- wykonawców (kto będzie realizował kontrolę?),
- samego przebiegu kontroli (kiedy i w jakiej kolejności będzie realizowana?),
- podstaw kontroli (jakie są wzorce i normy, z którymi porównywany będzie stan rzeczywisty?),
- sposobów i środków kontroli (jak i za pomocą czego przeprowadzona będzie kontrola?).

Kontrola kierownicza powinna być realizowana **skutecznie i sprawnie**. Przyjęto, że kontrola jest skuteczna, gdy umożliwia osiągnięcie celów kontroli oraz spełnia przy tym założone dla kontroli funkcje. Natomiast kontrola jest dokonywana sprawnie, gdy przeprowadzana jest z wykorzystaniem racjonalnie uzasadnionych sił i środków. Założono, że skuteczność i sprawność są wymiarami efektywności kontroli (rys. 1.4).



Rys. 1.4. Wymiary efektywności kontroli

Kontrola zakończona uzyskaniem przez podwładnych informacji o osiągniętym wyniku, jak wskazuje W. Łukaszewski, polepsza wyniki następnych działań, przy czym wzrost poprawności wykonania zależy od ilości przekazanej informacji i w nieznacznym stopniu od jej znaku¹¹. Istnieje również związek między informacją a wynikami uczenia się pracowników. Informacja o ocenie wpływa również na przebieg i końcowy rezultat doskonalenia się, przy czym rodzaj i wielkość wpływu zależy m.in. od tego, czy ocena dotyczy wkładu pracy i wysiłku, postępu w doskonaleniu, czy poziomu wiedzy. Wpływ ten zależy także od stopnia obiektywności ocen i akceptacji ocen przez podwładnych. Badania psychologiczne nad przebiegiem uczenia się wskazują, że informacja o wyniku działania silnie oddziałuje na przebieg działania, choć nie zawsze wzmacnia motywację, zwłaszcza gdy wynik jest niski¹² lub osoba informująca manipuluje informacją.

Poznawczą teorią motywacji, która uwydatnia znaczenie informacji w regulowaniu funkcjonowania człowieka, jest **teoria dysonansu poznawczego** opracowana przez L. Festingera. Stan zgodności różnych informacji dotyczących określonej osoby, rzeczy lub zjawiska określany jest mianem konsonansu. Niezgodność odbieranych na ten temat informacji lub też niezgodność z przekonaniami powoduje powstanie dysonansu oraz związanych z nim negatywnych emocji. Każdy pracownik posiada przekonanie, wyobrażenie o własnych osiągnięciach. Kierownik poprzez ocenę działań dostarcza podwładnym informacji o poziomie tych osiągnięć – powodując, w przypadku niskiej oceny, pojawienie się dysonansu poznawczego. Ten stan napięcia stymuluje aktywność pracownika, który zaczyna dążyć do poprawy oceny swojego działania i uzyskania konsonansu. Aktywność taka może nie wystąpić w przypadku uruchomienia mechanizmów racjonalizacji¹³.

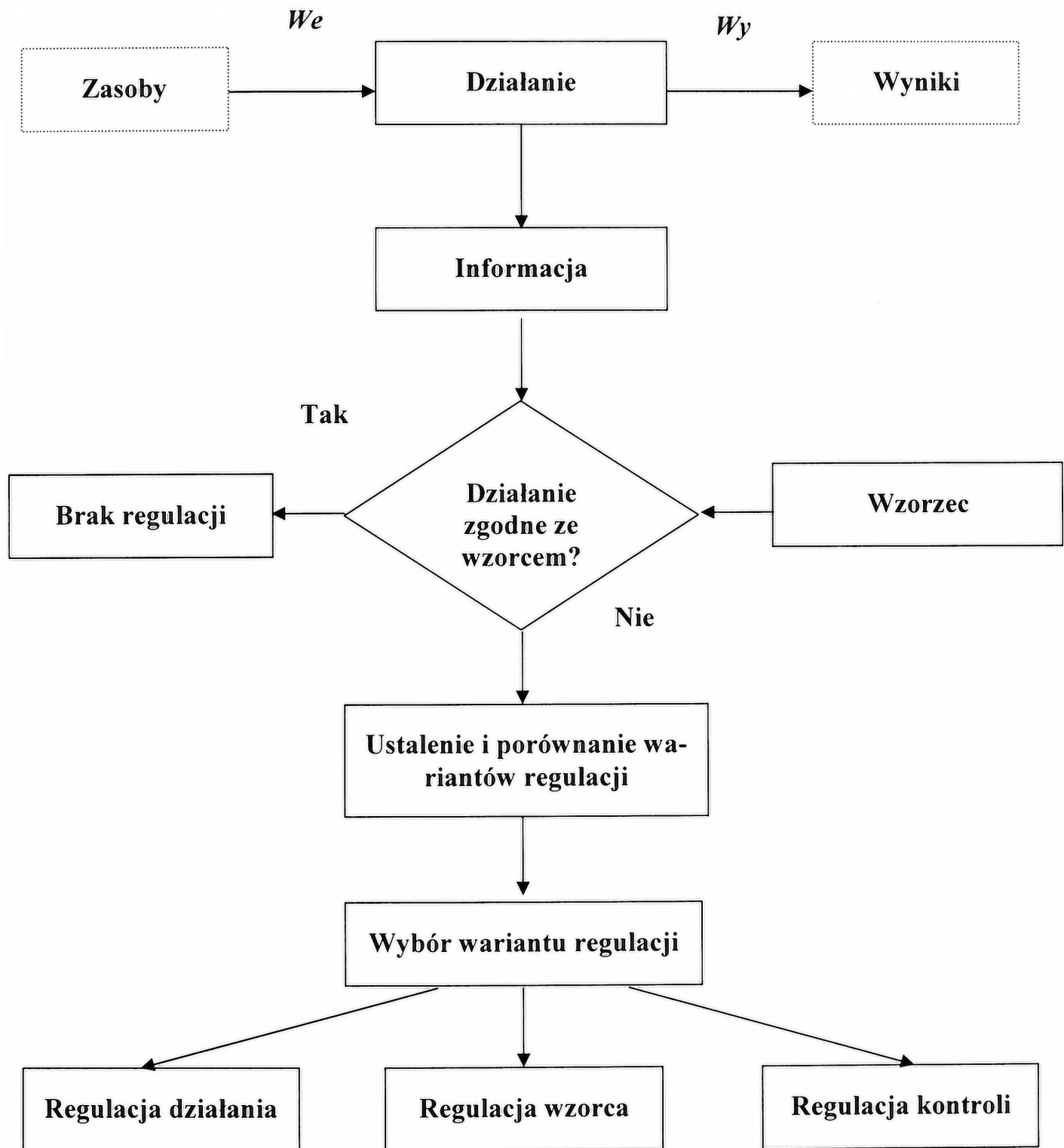
Jednak brak lub niesystematyczne dostarczanie podwładnym informacji przez kierownika uniemożliwia powstanie dysonansu u i podjęcia pożądanych działań. Istnieniem dysonansu można wyjaśnić niechęć niektórych, zwłaszcza uzyskujących ni-

¹¹ Za K. Konarzewskim, *Ocenianie oświatowe. Uwagi na marginesie książki Bolesława Niemierki*, Kwartalnik Pedagogiczny nr 1, 1993, s. 82.

¹² K. Konarzewski, *Podstawy teorii oddziaływań wychowawczych*, Warszawa 1982, s. 56.

¹³ Za Z. Skornym, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Warszawa 1989, s. 104.

skie wyniki, pracowników do wszelkiego rodzaju kontroli, które prawdopodobnie zwiększają dysonans. Istotę kontroli kierowniczej zaprezentowano na rysunku 1.5.



Rys. 1.5. Kontrola jako proces informacyjno-decyzyjny

W wyniku działania następuje przekształcanie zasobów w rezultaty końcowe. O prawidłowości tego przekształcenia zbierane są informacje, które następnie porównywane są z wzorcem działania.

Jeżeli działanie jest zgodne, to regulacja działania nie zachodzi. Jeśli jednak różnica między działaniem a jego wzorcem przekracza przyjęte ilościowe lub jakościowe normy, to kierownik określa możliwe warianty korekty działania. Po ich porównaniu podejmuje decyzje o wyborze wariantu i o tym informacje przekazuje wykonawcom.

Kontrola polega więc na porównywaniu danych rzeczywistych, uzyskiwanych w trakcie monitorowania wdrażania planu, z danymi zaplanowanymi, zawartymi w planach. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między wynikami rzeczywistymi a przewidywanymi, mogą być potrzebne niektóre lub wszystkie trzy rodzaje działań dostosowawczych:

- zmiana działań w sposób taki, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie,
- analiza i ewentualnie korekta planu,
- ponowna ocena metod i narzędzi kontroli, aby upewnić się o ich adekwatności do planu i jego celów.

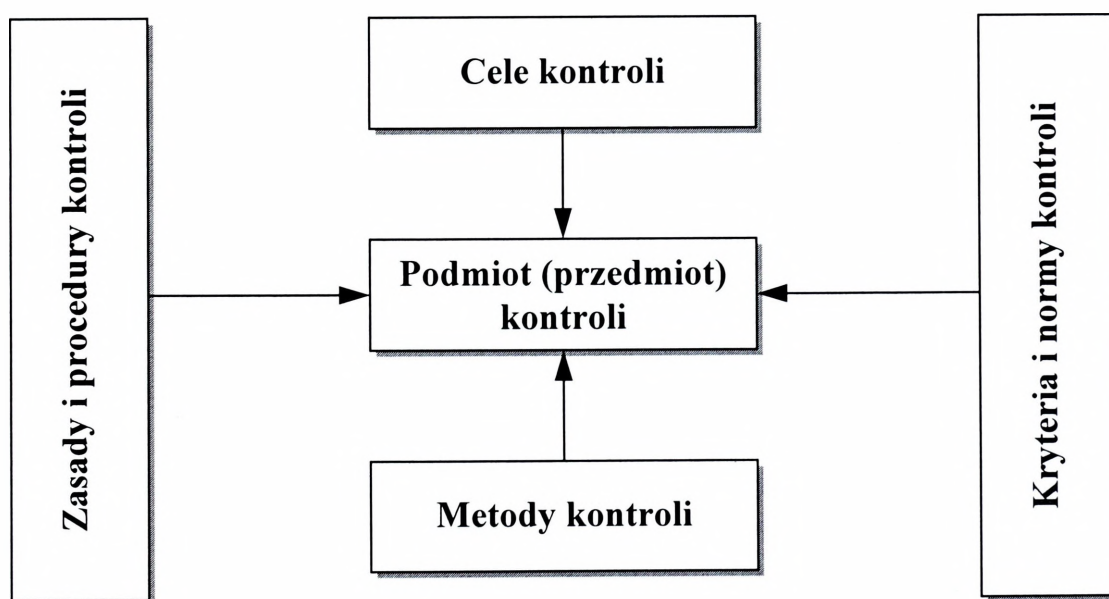
Kierownicy w czasie realizacji planu powinni więc na bieżąco obserwować istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji. Powinni starać się przewidywać problemy zanim one wystąpią. W tym celu kierownicy muszą systematycznie zbierać dane o wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, tak aby stale uzyskiwać nowe informacje o jej sprawności i postawach pracowników. Wszelkie zebrane w ten sposób informacje powinny być systematycznie porównywane z wcześniej ustalonymi normami lub wzorcami efektywności. Znaczne odchylenia od tych wzorców powinny stanowić asumpt do podjęcia działań korygujących.

Na związek kontroli kierowniczej z efektywnością działań podwładnych wskazują wyniki badań¹⁴. Praktykowanie półrocznych kontroli zakończonych ocenami formalnymi, połączone z krytyką sprzyjają postawie niechęci do pracy i obniżają jej efektywność. Działania racjonalizujące: systematyczna ocena nieformalna, stałość wymagań, uświadomienie kierownikom istnienia osobistych uprzedzeń i ocen jednostronnych pozwalają odwrócić to niekorzystne zjawisko.

Z powyższych treści wynika, iż prawidłowa kontrola kierownicza stwarza możliwość:

- sprawniejszego organizowania działania i skutecznego realizowania celów,
- bieżącej korekty działań,
- korekty realizowanego planu,
- trafniejszego i mniej kosztownego dokonywania zmian w organizacji.

Na podstawie analizy literatury można określić najważniejsze elementy składowe kontroli kierowniczej (rys. 1.6).



Rys. 1.6. Elementy składowe kontroli kierowniczej

¹⁴ James A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 299. Badania przeprowadził Herbert Meyer ze współpracownikami w General Electric Company.

Do nich należą:

1. Cele kontroli.
2. Zasady i procedury kontroli.
3. Kryteria i normy kontroli.
4. Metody kontroli.

Elementy te są współzależne, tak więc zmiana w jednym elemencie wiązać się może ze zmianą w elemencie kolejnym, a jakość elementów wpływa na skuteczność kontroli.

1.2. Funkcje kontroli kierowniczej

Funkcje kontroli wyrażają rolę, jaką spełnia kontrola w organizacji. W literaturze przedmiotu różnicuje się liczbę i nazwy funkcji kontroli, np. wymienia się takie funkcje jak: sygnalizacyjna, profilaktyczna, instruktażowa, pobudzająca. Pełne określenie roli kontroli wymaga jednak podkreślenia takich funkcji, jak: informacyjna, regulacyjna, motywacyjna, profilaktyczna i doskonaląca.

Funkcja informacyjna polega na dostarczaniu kierownictwu organizacji danych niezbędnych do monitorowaniu stanu rzeczy i korekty wydanych decyzji. **Funkcja motywacyjna** wynika z traktowania informacji jako instrumentu pobudzania do działania. **Funkcja profilaktyczna** oznacza, że kontrola pozwala zapobiegać niekorzystnym zjawiskom w działalności organizacji. Natomiast **funkcja doskonaląca** polega na udzielaniu wyjaśnień dotyczących procedur, środków czy metod działania pozwalających na eliminację niedomagań.

Kontrola spełnia funkcję motywacyjną tzn. motywuje podwładnych, jeśli:

- wynik wykonywanej czynności traktowany jest jako użyteczny – gdy podwładnym znana jest potrzeba wykonania zadania, zadanie jest przez nich zrozumiałe i akceptowane,
- sprzyja przeświadczeniu o możliwości osiągnięcia zadań cząstkowych z prawdopodobieństwem większym od zera – czemu sprzyjają:
 - * informowanie podwładnych o postępach w pracy i usterkach,
 - * pozytywne komentarze kierowników o sukcesach.

Powyższe funkcja – jak i pozostałe – będzie spełniona tylko wtedy, gdy wynik kontroli będzie:

- obiektywny,
- systematyczny,
- akceptowany przez pracowników.

Uogólniając, można stwierdzić, że wynik kontroli pełni funkcję informacyjną, jeśli dostarcza takiej obiektywnej i systematycznej informacji o wynikach, która w pełni charakteryzuje te wyniki oraz umożliwia ich kształtowanie. W tym miejscu funkcje: informacyjna i regulacyjna zazębiają się. Przy czym niska wartość informacyjna oceny negatywnie wpływa na proces regulacji, zwłaszcza uczenia się. Natomiast ocena spełnia funkcję motywacyjną, jeżeli jest czynnikiem wzbudzającym optymalną motywację pozytywną.

Wymienione funkcje kontroli wzajemnie się przeplatają, wzajemnie wpływają na siebie. Stąd też czynniki racjonalizujące ocenianie w mniejszym lub większym stopniu powinny determinować obie funkcje jednocześnie. Przy czym funkcje: informacyjna i motywacyjna nie powinny ze sobą kolidować.

Informacja o wynikach, w zależności od jej odbiorcy, umożliwia:

1. Podwładnym – ukierunkowanie pracy, wskazanie niedomagań w pracy i zakresu potrzeby doskonalenia.
2. Kierownikom:
 - * ustalenie postępów w realizacji zadań lub stopnia wykonania zadania,
 - * określenie obszarów braków umiejętności podwładnych,
 - * ocenę narzędzi sprawdzania (jeśli występują),
 - * wyselekcjonowanie pracowników potrzebujących pomocy,
 - * ewentualną modyfikację sposobów, form i środków oddziaływania,
 - * ocenę realności wykonania zadania (planu działania),
3. Kierownikom wyższych szczebli:
 - * nadzorowanie rezultatów pracy jednostek organizacyjnych,
 - * modyfikację planów i dokumentów normatywnych,
 - * modyfikację organizacji wykonywania zadań,

* określanie tematyki szkoleń doskonalących.

Natomiast kontrola spełnia funkcję informacyjną, jeśli przełożony jednocześnie:

1. Informuje o poziomie wykonywania zadań.
2. Informuje o postępach w liczbie i jakości wykonywanych zadań.
3. Przekazuje komentarz zawierający błędy w działaniach.
4. Informuje o sposobach usunięcia braków.

1.3. Obszary i formy kontroli

Forma kontroli jest to zewnętrzny sposób organizacji kontroli. Prezentowane przez autorów klasyfikacje kontroli uwzględniają różne kryteria. Na przykład J. Szaban wyróżnia sześć kryteriów podziału kontroli¹⁵:

1. Kryterium czasu.
2. Kryterium przedmiotu, które wyodrębnia rodzaje kontroli ze względu na to, kogo lub co się kontroluje.
3. Kryterium podmiotu, biorące pod uwagę osobę kontrolującą.
4. Kryterium zakresu (obszaru) kontroli.
5. Kryterium celu, ukazujące rodzaje kontroli prowadzone dla osiągnięcia określonych rezultatów.

Szerszą klasyfikację, którą można uwzględnić w organizacjach wojskowych, przedstawił P. Szczepankowski. Autor ten dokonał podziału kontroli według następujących kryteriów¹⁶:

1. Zasoby organizacji:
 - ◆ kontrola zasobów rzeczowych,
 - ◆ kontrola zasobów społecznych,
 - ◆ kontrola zasobów finansowych,
 - ◆ kontrola zasobów informacyjnych.

¹⁵ J. Szaban, op. cit., s. 63 - 65.

¹⁶ P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 251.

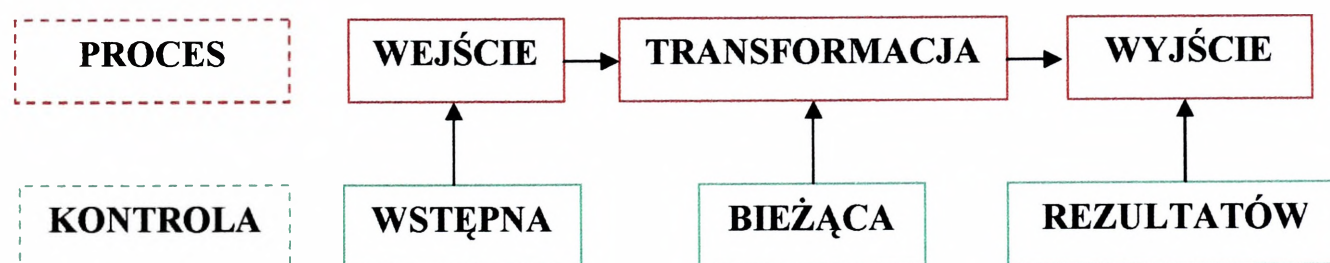
2. Podmiot kontroli:
 - ◆ kontrola przez każdego wykonawcę,
 - ◆ kontrola przez kierownika,
 - ◆ kontrola przez zawodowych kontrolerów.
3. Przedmiot kontroli:
 - ◆ kontrola operacji (produkcji),
 - ◆ kontrola finansowa,
 - ◆ kontrola działań marketingowych,
 - ◆ kontrola prac badawczo – marketingowych,
 - ◆ kontrola aspektów prawnych.
4. Cechy organizacyjne:
 - ◆ kontrola funkcjonalna,
 - ◆ kontrola instytucjonalna.
5. Usytuowanie organu kontroli:
 - ◆ kontrola wewnętrzna,
 - ◆ kontrola zewnętrzna.
6. Okres objęty kontrolą:
 - ◆ kontrola wstępna,
 - ◆ kontrola bieżąca,
 - ◆ kontrola końcowa.
7. Zakres działań kontrolnych:
 - ◆ kontrola pełna,
 - ◆ kontrola wycinkowa.
8. Tryb podejmowania kontroli:
 - ◆ kontrola planowa,
 - ◆ kontrola doraźna.
9. Charakter kontroli:
 - ◆ kontrola formalna,
 - ◆ kontrola merytoryczna,
 - ◆ kontrola dokumentacyjna,
 - ◆ kontrola rzeczowa.

Klasyfikacja, która oddaje istotę kontroli jest klasyfikacja ze względu na kryterium czasu:

1. Kontrola wstępna, prospektywna – dotyczy procesu prognozowania i planowania. Jej celem jest przewidywanie powstania problemów w realizacji planu, jak również kontrola samej procedury i formy planowania. Dla tej formy kontroli przydatne jest planowanie sieciowe, umożliwiające kontrolę przewidzianej procedury realizacji celu.

2. Kontrola bieżąca – ma za zadanie ustalanie odchyleń od przyjętego wzorca działania oraz sprawdzanie szybkości wdrożenia usprawnień określonych w wyniku kontroli rezultatów.

3. Kontrola rezultatów, polega na zweryfikowaniu rezultatów działania, ustaleniu błędów, zaniedbań i zaproponowaniu środków usprawniających. Miarą sprawności organizacji jest czas od moment wykrycia błędu i zaproponowania działań korekcyjnych do dokonania usprawnień właśnie długość tego czasu.



Rys. 1.7. Formy kontroli

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 361.

Kontrola wstępna (zasilen) koncentruje się więc na nakładach wpływających do organizacji, potrzebnych do jej sprawnego działania (ilość i jakość posiadanych zasobów) – np. kontrola batalionu przed misją pokojową – kompetencje kadry dowódczej batalionu, ilość żołnierzy i kadry batalionu, ilość i jakość sprzętu, stan zapasów. Kontrola bieżąca (równoległa) występuje w trakcie działania i oparta jest na sprzężeniu zwrotnym. Obejmuje procedury postępowania, stany zapasów, kontrolę produktów w fazie wytwarzania, nabywania umiejętności żołnierzy. Natomiast kontrola końcowa

koncentruje się na stopniu wykonania zadań przez jednostki i instytucje wojskowe – liczba uszkodzonego sprzętu wojskowego, zużycie zapasów, wyniki szkolenia.

1.4. Zasady kontroli

Zasada według T. Pszczołowskiego to „ogólnie przyjęte twierdzenie (na podstawie oczywistości, doświadczenia) podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia dla jakiegoś działania, albo zalecać wprost, co robić, a czego nie robić”¹⁷. Zasady są jednocześnie praktycznymi wskazówkami odnoszącymi się do sprawnego działania. Na podstawie analizy literatury przedmiotu¹⁸ ustalono potrzebę przestrzegania następujących zasad kontroli kierowniczej:

1. Zasada natychmiastowości – system kontroli powinien natychmiast informować o odchyleniach. Oznacza to, iż informacje o odchyleniach od ustaleń normatywnych, wynikających z planów działalności lub obowiązujących przepisów, powinny docierać do odpowiednich szczebli kierowania na tyle szybko, aby była możliwa reakcja zapobiegająca utrzymaniu się lub narastaniu tych odchyleń.

2. Zasada obiektywności odnosi się szczególnie do kontroli wyników pracy podwładnego. Podwładni mają bowiem to do siebie, że źle reagują na oceny subiektywne. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy kierownik nie potrafi uzasadnić swojej negatywnej oceny. Dlatego też należy dążyć do tego, by prowadzona kontrola w miarę możliwości opierała się na zobiektywizowanych normach (ilościowych lub jakościowych), odnoszących się do kontrolowanych wycinków działalności. Gdy są obiektywne normy takie, które podwładny rozumie i na które się zgodził, może on się starać zrzucić z siebie odpowiedzialność za błędy, niemniej jednak musi uznać, że niedociągnięcia wystąpiły.

3. Zasada elastyczności – system kontroli powinien informować o niedomaganiami, a jednocześnie powinien być na tyle elastyczny, aby zapewnić kontrolę działania mimo dużego zakresu odchyleń.

¹⁷ T. Pszczołowski, op. cit., s. 290.

¹⁸ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994, s. 180. A. Aponowicz, op. cit., s. 154–155.

4. Zasada korygowania stanowi, że kontrola nie może być statyczna, tzn. ograniczać się do stwierdzenia odchyłeń w stosunku do wzorców (planów, norm, przepisów itp.), lecz powinna być dynamiczna, a więc ukazywać środki zaradcze, które pozwolą na zmniejszenie lub eliminację powstałych odchyłeń.

Szeroko zasady kontroli, szczególnie w odniesieniu do tej, która wykonywana jest przez kierowników, omawia H. Bieniok. Autor ten postuluje konieczność przestrzegania następujących zasad¹⁹:

1. Kontrola i nadzór powinny być sprawowane przez przełożonego osobiście.
2. Kontrolujący nie powinien okazywać podwładnym podejrzliwości i braku zaufania i niedowierzania.
3. Kierownik kontrolujący podwładnego nie powinien nigdy występować w roli sędziego ani kata.
4. Kontrolę należy ograniczać do zagadnień zasadniczych dla organizacji.
5. Kontrolujący powinien być osobą w pełni kompetentną, a przy czym obiektywną i niezależną od wpływu sugestii osób trzecich.
6. Kontrolowany winien ponosić odpowiedzialność wyłącznie za to, co zostało mu uprzednio zlecone do wykonania.
7. Kontrola i nadzór powinny być połączone z oceną wyników pracy oraz kończyć się w miarę możliwości pozytywną dla pracownika konkluzją końcową lub życzliwym pouczeniem.
8. W toku kontroli należy uwzględniać intencję podwładnego oraz oceniać sposób wykonania pracy w kontekście ich kompetencji oraz warunków i środków, jakie miał do dyspozycji.
9. Uwagi krytyczne wiążące się z kontrolą i oceną wykonania polecenia powinny być rzeczowe, wyrażone tonem spokojnym i opanowanym.
10. Nie należy wyrażać uwag krytycznych w obecności innych osób oraz unikać stosowania tonu wyższości.

¹⁹ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Warszawa 1997, s. 268.

11. Nadzór bieżący winien mieć charakter dyskretnej obserwacji, polegającej na pilnowaniu i zabezpieczeniu przebiegu pracy zgodnie z zamierzeniami kierownika, możliwie bez jego interwencji.

1.5. Proces kontroli kierowniczej

Proces jest to ciąg następujących po sobie zależnościowo powiązanych zdarzeń²⁰. Natomiast, na podstawie analiz literatury przedmiotu, można przyjąć że **proces kontroli** to czynności zmierzające do ustalenia luki pomiędzy stanem rzeczywistym a pożądanym i wprowadzeniu korekt w działaniu. Cechą tego procesu jest powtarzalny przebieg. W procesie kontroli, jak pisze J. Antoszkiewicz, należy wyróżnić następujące etapy²¹:

1. Określenie norm wykonywanych zadań, gdzie normy są wywodzone z ustalonych pierwotnie podczas planowania celów i powinny być konkretne i wymierne,
2. Dokonanie pomiaru rzeczywiście wykonywanych zadań, gdzie sprawą zasadniczą będzie wprowadzenie wiarygodnego i ekonomicznego sposobu dokonywania pomiarów zadań rzeczywiście wykonanych,
3. Porównanie poziomu rzeczywiście wykonanych zadań z normą występuje często w formie raportu dziennego,
4. Podjęcie działań korekcyjnych ma miejsce wtedy, kiedy dany przypadek odchylenia od normy mieści się w granicach określonej „tolerancji”, wówczas zezwala się na kontynuowanie działań bez zmian. Jeżeli jednak odchylenie oceniono jako znaczące, wówczas musi być dokonana zmiana, by przybliżyć wyniki do normy.

Również P. Szczepanowski wymienia cztery etapy procesu kontroli²²:

1. Ustalenie norm, wzorców, standardów, celów i metod pomiaru efektywności,

²⁰ W. Zaczyński, *Proces kształcenia i jego pojmowanie w dobie koncepcyjnego chaosu*, w: *Uczestnicy procesu dydaktycznego*, pod red. J. Półturzycki i E. A. Wesołowska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1994, s. 9.

²¹ J. D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 209.

²² P. Szczepanowski, op. cit., s. 244.

2. Ustalenie rzeczywistego stanu działania (pomiar efektywności) tzn. ocena aktualnych wyników funkcjonowania organizacji, a także wykorzystanych środków, warunków i sposobów bieżącego działania.

3. Porównanie stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym w danym działaniu (ustalonymi normami).

4. Podjęcie działań korygujących.

Podobnie wskazują również R. Griffin²³, czy J. A. F. Stoner i Ch. Wankel²⁴. Ostatni autorzy podkreślają, że w procesie kontroli wyróżnia się ustalenie norm i metod pomiaru wykonywanych czynności i procesów, dokonanie pomiaru, porównanie osiągniętego wyniku z normą i podjęcie działań korygujących – w przypadku zaistnienia rozbieżności z normą lub wzorcem postępowania (wykonania zadania).

Na podstawie powyższych analiz ustalono, że kontrola kierownicza powinna zawierać następujące etapy (rys. 1.8):

1. Analiza celów działania
2. Dobór metod kontroli.
3. Określenie kryteriów i norm.
4. Pomiar wyników działania.
5. Porównanie wyników działania z normami.
6. Komunikowanie oceny wyników działania.
7. Korekta działania.

Poniżej opisano kolejne etapy procesu.

Analiza celów polega na ma na względzie potrzebę, częstość i zakresu kontroli.

Dobór metod kontroli polega na wyborze takiej metody kontroli, która w danej sytuacji i przy określonych kompetencjach kierownika będzie najwłaściwsza.

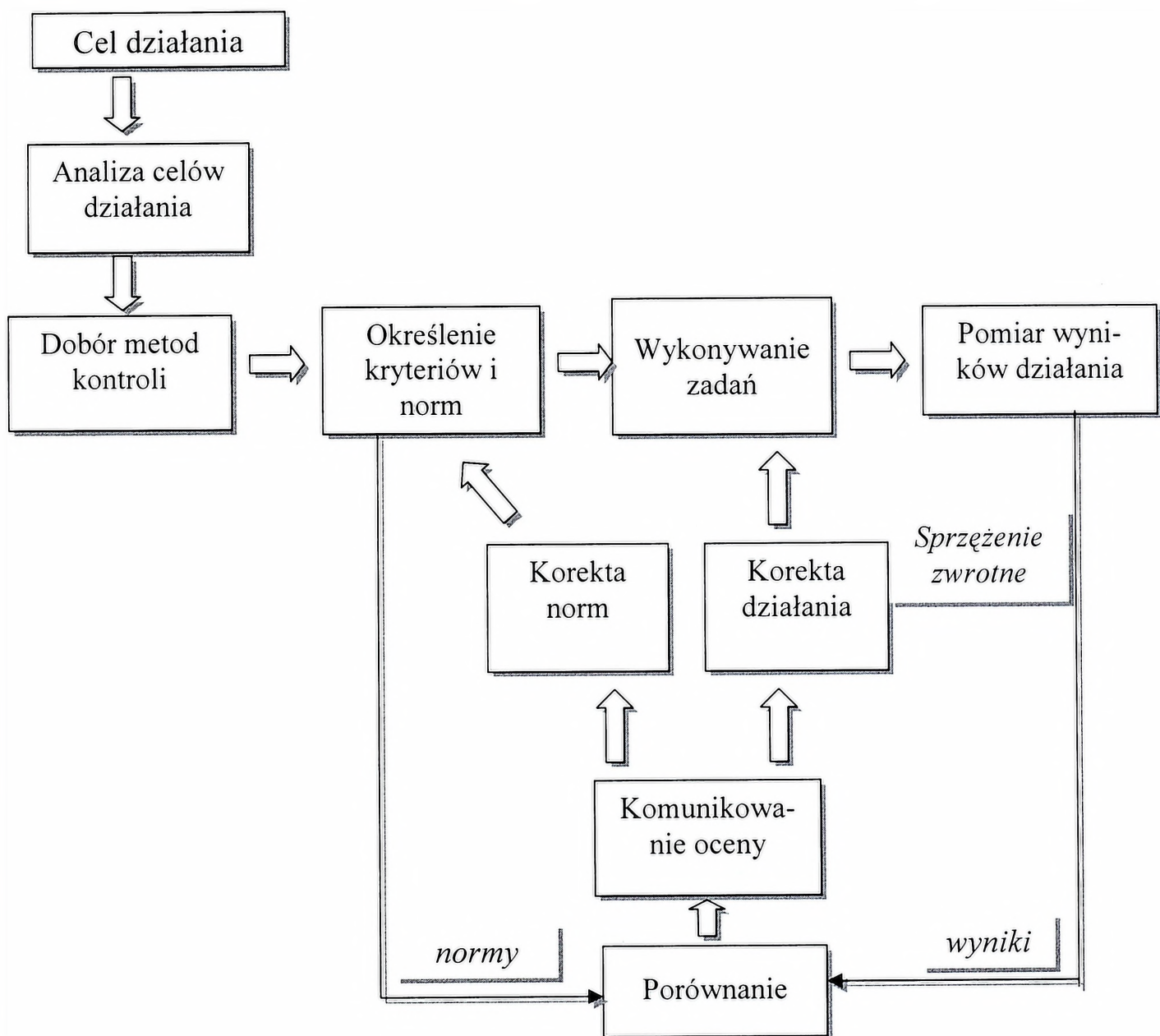
Ustalenie kryteriów i norm polega na identyfikacji kryteriów i norm, według których należy realizować kontrolę. Normy kontroli to wartości przez porównanie z którymi można mierzyć aktualne wyniki lub też to cel, z którym porównywane są wyniki działania²⁵. **Ustalenie kryteriów i norm** może odbywać się poprzez:

²³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999 s. 593.

²⁴ James A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., 299.

²⁵ R. W. Griffin, op.cit., s. 593.

- odwołanie się do dokumentów normatywnych – rozporządzeń, instrukcji, zbiorów norm,
- odwołanie się do własnego doświadczenia i wiedzy lub doświadczenia innych pracowników,
- analizę informacji zaczerpniętych z własnego przedsiębiorstwa i jego otoczenia.



Rys. 1.8. Proces kontroli kierowniczej

Typowe źródła norm są następujące::

1. Cele i zadania.
2. Normy prawne.

3. Normy etyczne.
4. Normy przemysłowe (dotyczące procesów i produktów, zużycia materiałów),
5. Regulaminy, instrukcje, zasady postępowania (instrukcja obsługi sprzętu, programy oceny działań, metodyka pracy na danym stanowisku, opis stanowiska),
6. Zasady określonej sztuki (zasady projektowania urządzeń, zasady walki zbrojnej).

W przypadku ustalenia nieprawidłowych norm, kontrola będzie prowadziła daną komórkę organizacyjną w niewłaściwym kierunku. Stosowanie błędnych norm działania może doprowadzić do wzrostu wartości odchyień, mimo, że organizacja będzie stosowała działania korygujące.

Pomiar stanu rzeczywistego polega na ustaleniu informacji charakteryzujących przebieg działania. W czasie pomiaru należy zwrócić uwagę na następujące cechy:

- aktualność otrzymanych informacji,
- zgodność informacji z założonymi normami,
- pojemność zebranych informacji,
- stopień ważności informacji,
- odbiorca konkretnych informacji,
- elastyczność otrzymanych informacji,
- obiektywizm informacji.

Porównanie wyników ze wzorcem polega na określeniu wielkości odchyień od wzorca i stwierdzeniu, czy dane odchylenie mieści się w granicach tolerancji, czy nie. Jeżeli nie mieści się to podejmuje się działania korygujące. Odchyłka może posiadać bardzo różny stopień precyzji i konkretności.

Komunikowanie oceny jest zwykle pomijane przez autorów literatury przedmiotu. Tymczasem brak takiej informacji uniemożliwia poprawę uchybień oraz nie wpływa motywująco. Rezultat kontroli powinien być zakomunikowany w sposób taktowny, konkretny, z podaniem sposobu poprawy ewentualnych niedociągnięć.

Dokonanie korekty – w celu zapewnienia zgodności stanu zmierzonego i stanu faktycznego powinny zostać zastosowane różnorodne środki, mające na celu doprowadzenie – w odniesieniu do poszczególnych obszarów – do zgodności wzorca i jego

realizacji. Do środków tych można przykładowo zaliczyć: specjalizację czynności i rozgraniczenie kompetencji, dobór właściwego zespołu wykonawców dla określonego rodzaju działalności, stałość i zharmonizowanie personelu, dobrą organizację pracy, stosowanie w odniesieniu do wykonawców bodźców materialnego zainteresowania oraz sankcji za niewykonanie wyznaczonych zadań, wyposażenie w odpowiednie rzeczowe środki działania, wykorzystywanie w toku działalności metod naukowych i doświadczeń praktycznych.

Reasumując, można sformułować następujące tezy:

1. Proces kontroli jest działaniem informacyjno-decyzyjnym o powtarzalnym, cyklicznym charakterze.
2. System kontroli powinien być planowy i uwzględniany w toku planowania działań.
3. Ustalenie i przestrzeganie etapów i zasad kontroli ułatwia skuteczną kontrolę.

1.6. Warunki skuteczności kontroli kierowniczej

Od działań kontrolnych kierownika wymaga się, aby były skuteczne i sprawne. Oznacza to, że powinny one doprowadzić do korekty nieprawidłowego działania oraz być przeprowadzone z wykorzystaniem minimalnych nakładów czasu, wysiłku oraz wykorzystaniu zasobów finansowych. J. Szaban przytacza cechy skutecznego systemu kontroli. Według autorki kontrola powinna być²⁶:

- sprawna i szybka,
- obiektywna,
- elastyczna,
- ekonomiczna,
- zrozumiała,

oraz powinna pociągać za sobą działania usprawniające.

Według J. A. F. Stonera i Ch. Wankla system kontroli powinien charakteryzować się²⁷:

²⁶ J. Szaban, s. 66–67.

²⁷ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 470 – 471.

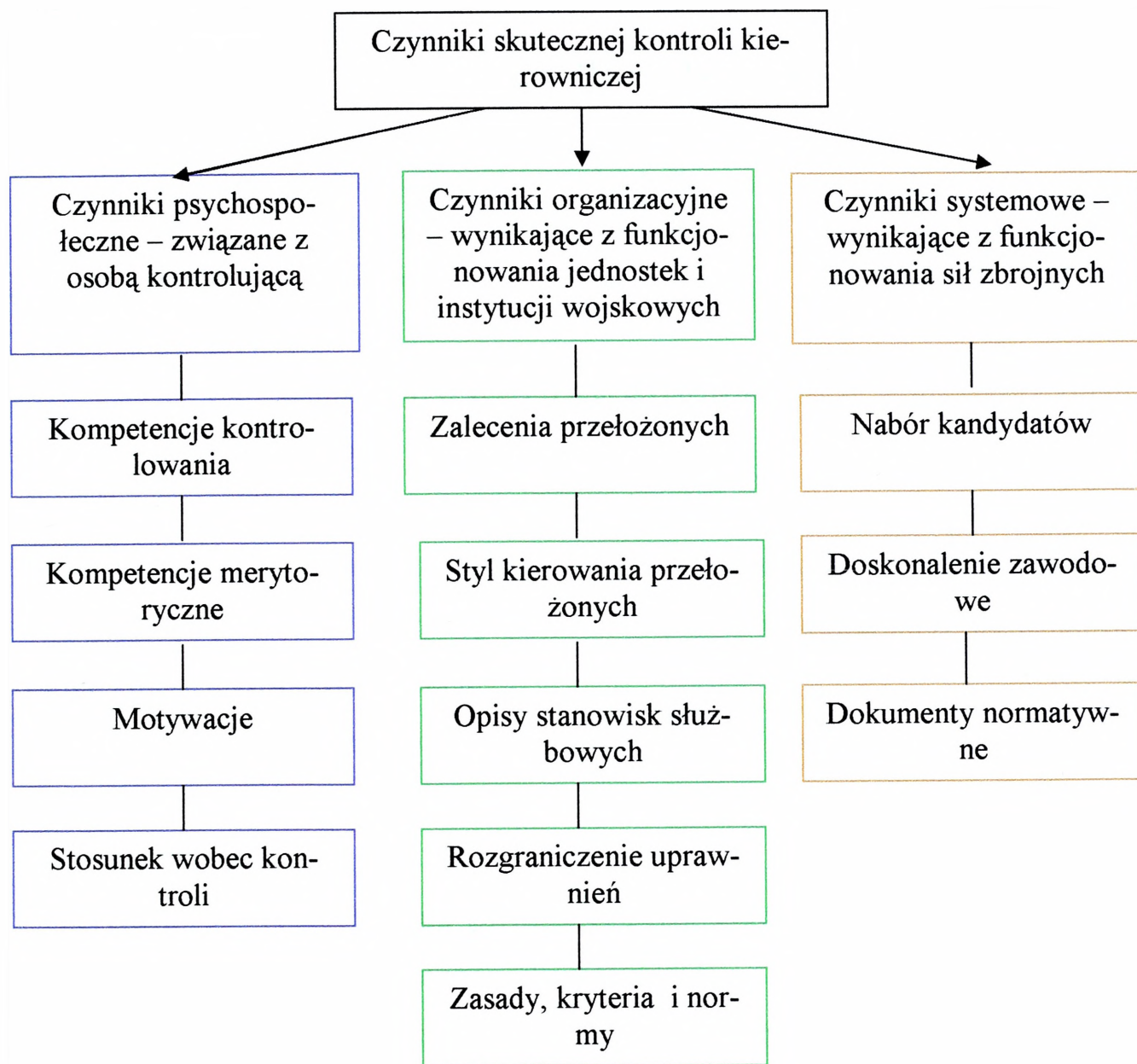
- ścisłością,
- aktualnością,
- obiektywizmem i zrozumiałością,
- koncentracją na strategicznych punktach kontroli,
- realizmem ekonomiczny,
- realizmem organizacyjnym,
- koordynacją,
- elastycznością,
- normatywnością,
- akceptacją przez członków organizacji.

Spełnienie powyższych wymagań ułatwi uzyskanie skuteczności i sprawności kontroli. Jednak skuteczna kontrola, jest utrudniona, gdy w organizacji występują niedomagania. Determinują je czynniki, które można pogrupować na : zależne od dowódcy dokonującego kontroli, funkcjonowania organizacji (czynniki organizacyjne) oraz funkcjonowania całych sił zbrojnych (czynniki systemowe) – rysunek 1.9.

Czynniki psychospołeczne związane są głównie z osobą kontrolującą i obejmują jego kompetencje merytoryczne i kontrolowania, styl kierowania, motywacje oraz stosunek do kontroli. Dotyczą również podwładnych w kontekście ich postawy wobec kontroli.

Czynniki organizacyjne dotyczą braku lub nieścisłości procedur, zasad i kryteriów kontroli w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji. Istotnym niedomaganiem jest również brak prawidłowych opisów stanowisk pracy oraz nieprecyzyjne określenie zakresu działań poszczególnych komórek organizacyjnych i ich wzajemnych powiązań oraz nierozgraniczenie uprawnień i obowiązków osób na stanowiskach kierowniczych.

Natomiast **czynniki systemowe** obejmują funkcjonowanie sił zbrojnych, skutkujących brakiem lub niejasnym sformułowaniem zapisów instrukcyjnych, aktów wykonawczych, zaleceń wyższych przełożonych w zakresie kontroli oraz nie doskonale-
niem umiejętności kontrolowania.



Rys. 1.9. Klasyfikacja czynników skuteczności kontroli kierowniczej

Najważniejsze czynniki zależne od kierownika można ująć w formule:

$$S=f(K, M, D, J)$$

Gdzie:

K – kompetencje kierownika w obszarze objętym kontrolą oraz w obszarze procesu kontroli.

M – motywacja kierownika do kontrolowania.

D – prawidłowość decyzji kierownika o korekcie.

J – jakości przestrzegania norm, zasad, procedur kontroli i doboru narzędzi.

Uwzględniając składniki członu jakości J, skuteczność kontroli można przedstawić następująco:

$$S=f(K, M, D, J_N, J_Z, J_P)$$

Gdzie:

J_N – prawidłowość stosowania się do norm kontroli.

J_Z – prawidłowość stosowania się do zasad kontroli.

J_P – prawidłowość stosowania się do procedur kontroli.

Poniżej rozważono wpływ najważniejszych składników skuteczności kontroli – kompetencji oraz motywacji.

Kompetencje w zakresie kontroli jest to zestaw wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczenia, które wyróżniają kierowników skutecznie wypełniających funkcje kontrolne. Na podstawie literatury przedmiotu, można wyodrębnić następujące potrzebne kierownikowi kompetencje:

1. Znajomość dokumentów normujących kryteria i normy kontroli.
2. Umiejętność doboru i stosowania właściwych rodzajów metod i techniki kontroli.
3. Zdolność wyodrębnienia najważniejszych, krytycznych punktów działania i skupienia się na nich w czasie kontroli.
4. Posiadanie umiejętności merytorycznych w kontrolowanym obszarze.
5. Umiejętność szybkiej analizy przyczyn stwierdzonych uchybień oraz podejmowania właściwych decyzji o korekcie działania.
6. Odporność na stres oraz wytrwałość w czasie realizacji kontroli.
7. Taktowność, dokładność, terminowość oraz dążenie do obiektywności oraz w wykonywaniu swych obowiązków
8. Umiejętność twórczej krytyki wyników kontroli, prowadzenia rozmów pokontrolnych.
9. Zdolność do wyrażania wyważonych ocen wyników kontroli
10. Zdolność do samokontroli i autorefleksji nad prawidłowością podjętych działań.

Pożądane są również takie przymioty kierowników, jak dobra pamięć, podzielność uwagi, zdolności obserwacji i koncentracji. T. Pszczołowski podkreśla ponadto potrzebę obowiązkowości, obiektywności i zdrowego sądu²⁸.

Należy zwrócić uwagę na typowe błędy oceniania ludzi, w tym ludzi w organizacji, które mogą być przyczyną nieobiektywnego ocenienia rezultatów działania wynikającą z doboru na stanowiska nie w pełni kompetentnych dowódców. Do najbardziej znanych i opisanych w literaturze błędów oceniania można zaliczyć²⁹:

1. Błąd kontrastu – występuje, kiedy oceniający stosunkowo wysoko klasyfikuje osoby uważane powszechnie za najlepsze i odwrotnie – oceniając niżej osoby o gorszej opinii. Błąd ten ma swoje źródło w ukształtowanej się wcześniej postawie i opinii wobec ocenianego pracownika.

2. Zjawisko „hallo” (efekt aureoli) – polega na przenoszeniu na ocenę ludzi wrażenia, jakiego doznało się w trakcie pierwszej styczności przestrzennej oraz przyjęcia za punkt odniesienia oceny jednej wybranej cechy pracownika. Efektem jest formułowanie oceny ogólnej na podstawie wybranej cechy. Np. osoba, która ma porządek na biurku, jest pracowita.

3. Zjawisko projekcji – jest to przenoszenie cech własnych oceniającego na ocenianego. W innych ludziach oceniający dostrzega głównie niepożądane cechy swej osobowości.

4. Zjawisko promieniowania – jest kierowaniem się w ocenie wrażeniem ogólnym, naginanie ocen cząstkowych do wrażenia ogólnego.

5. Efekt kontaktu – jest formułowaniem oceny tym bardziej pozytywnej (negatywnej), im częstszy jest kontakt oceniającego z ocenianym.

6. Błąd nadmiernej pobłażliwości – występuje, gdy ocenia się osoby znajome z bliskiego otoczenia w sposób bardziej korzystny, niż na to faktycznie zasługują. Sytuacja ta zachodzi głównie wtedy, gdy przewidywany jest awans pracownika.

²⁸ T. Pszczołowski, op. cit., s. 104.

²⁹ T. Sapeta, *Oceny pracownicze, jako instrument zarządzania firmą* [w:] *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe AE nr 498, Kraków 1997 s. 72. T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999, s. 28–41.

7. Błąd nadmiernej surowości – jest przeciwieństwem błędu pobłażliwości i występuje wtedy, gdy przełożony poprzez zaostrenie kryteriów oceny pragnie podnieść swój „autorytet” lub kreować się na osobę „stanowczą”. Zwykle ten błąd popełniany jest w stosunku do podwładnych znajdujących się niżej w hierarchii służbowego podporządkowania.

8. Błąd hierarchii – pojawia się zwykle jako tendencja do zawyżania ocen osób zajmujących wyższe stanowiska i jednocześnie zaniżania ocen pracowników stojących niżej w hierarchii służbowej.

9. Podobieństwo do oceniającego – występuje, kiedy oceniający klasyfikuje większość ocenianych w odniesieniu do posiadanych przez siebie cech. Im więcej podobieństw, tym wyższa ocena. Jej wynik często uzależniony jest także od nastroju i stanu zdrowia osoby oceniającej. Nastrój optymistyczny sprzyja lepszemu postrzeganiu otaczającej rzeczywistości.

Drugim warunkiem skuteczności działań kontrolnych kierownika jest jego poziom motywacji do wykonywania czynności kontrolnych. Może bowiem zaistnieć sytuacja, kiedy kierownik posiada kompetencje i środki do prowadzenia kontroli, ale cechuje się niską motywacją, w wyniku czego nie dokonuje kontroli bądź też jest ona przeprowadzona pobieżnie, nie spełniając swoich funkcji.

W ujęciu J. Reykowskiego motyw to: „... pojęcie ogólne oznaczające takie zjawiska, jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś, obawa przed czymś itp. Wszystkie wymienione terminy mają jedną cechę wspólną – wyznaczają wystąpienie u człowieka tendencji kierunkowej czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom; ta gotowość może być mniej lub bardziej świadoma, mniej lub bardziej sprecyzowana”³⁰. Pojęcie motywacji uszczegółowia T. Kocowski stwierdzając, że jest to „... ogół procesów w systemie nerwowym, które: a) przejawiają się tendencją do ukierunkowanej aktywności, b) wywołują i pobudzają tę aktywność, tłumiąc inne tendencje, c) sygnalizują satysfakcją lub dyssatysfakcją stopień zaspokojenia po-

³⁰ J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977, s. 18.

trzeb lub realizacji zadań”³¹. Wzbudzenie oraz siłę motywu, według J. Reykowskiego, warunkują czynniki ujęte w formule³²:

$$M = f(N, G, P_s)$$

gdzie:

M – siła motywu,

N – napięcie motywacyjne związane z niezaspokojeniem potrzeby, niewykonaniem zadania,

G – wartość gratyfikacji (subiektywna), czyli czynnik, który potrzebę może zaspokoić lub wzbudzić,

P_s – subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wartości dodatniej lub uniknięcia ujemnej.

Dzięki czynnikom motywacyjnym kierownik staje się aktywny w procesie kontroli, jak również zaspokaja swoje potrzeby psychiczne. Motywami skutecznego wykonywania obowiązków, w tym czynności kontrolnych, mogą być: pragnienie sukcesu, obowiązkowość, wysoki poziom aspiracji, lęk przed konsekwencjami, ciekawość i zainteresowanie, potrzeba satysfakcji itd. Ta ostatnia, poznawcza motywacja jest szczególnie istotna, bowiem jej utrzymanie nie jest uwarunkowane ciągłymi wzmocnieniami z zewnątrz. Zachodzi tu jednak ograniczenie wielkości motywacji optymalnej wynikające z drugiego prawa Yerkesa–Dodsona. Należy również zwrócić uwagę na zjawisko, że motywacji towarzyszy poczucie sprawstwa w działaniu, co powoduje, że kierownik czuje się odpowiedzialny za przebieg i konsekwencje działania. Poczucie to wpływa na efektywność działania.

Konstatacje i wnioski

Z przeprowadzonych w rozdziale badań wysnuć można następujące konstatacje i wnioski:

1. Istotą kontroli kierowniczej jest uzyskaniu informacji o stanie wykonywania zadań przez podwładnych, porównania tego stanu z ustalonym wcześniej wzorcem oraz podjęciu działań korygujących. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między wynikami rzeczywistymi a przewidywanymi, muszą być konieczne działania dostosowawcze. W warunkach wojska szczególnie istotne i trudne jest określenie wzorców sku-

³¹ T. Kocowski, *Motywacja*, w: *Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. W. Pomykała, Warszawa 1993, s. 384.

³² J. Reykowski, op. cit., s. 89.

tecznego działania oraz wielkości odchyień od tych wzorców, które często wyrażane są użyciem wskaźników jakościowych.

2. Kontrola kierownicza powinna być skuteczna i sprawna. Określono, że kontrola jest wtedy skuteczna, gdy zostaje osiągnięty cel kontroli oraz zostają spełnione funkcje kierownicze: regulacyjna, informacyjna, motywacyjna, doskonaląca i profilaktyczna. O stopniu spełniania kolejnych funkcji świadczą wskaźniki kontroli, które w przypadku istotnych działań, powinny być każdorazowo ustalane przed podjęciem działań kontrolnych.

3. Skuteczna kontrola kierownicza wymaga ustalenia celu kontroli, przedmiotu i zakresu kontroli, jej przebiegu, wzorców i norm, środków i sposobów kontroli. Ponadto wymaga przestrzegania określonych zasad kontroli.

4. Proces kontroli kierowniczej, niezależnie od zastosowanej metody kontroli, powinien zawierać następujące etapy: analiza celów działania, dobór metod kontroli, określenie kryteriów i norm, pomiar wyników działania, porównanie wyników działania z normami, komunikowanie oceny wyników działania, korekta działania.

5. Ustalono, że w warunkach wojska skuteczność i sprawność kontroli kierowniczej uzależniona jest od grup czynników: zależnych od dowódcy, zależnych od organizacji jednostki (instytucji) wojskowej oraz czynników zależnych od organizacji funkcjonowania sił zbrojnych.

2. KONCEPCJE I METODY KONTROLI KIEROWNICZEJ

W każdej organizacji lub systemie działania organa kierownicze zakładają osiągnięcie nakreślonych w planach celów. Praktyka wskazuje jednak, że złożone i dynamiczne otoczenie wywiera duży wpływ różnymi czynnikami na wszystkie procesy organizacyjne. Zależności te powodują, że co jakiś czas, nawet podczas działań rutynowych, pojawiają się podczas działania różnorakie zagrożenia, odchylenia, a jednocześnie szanse. Wiedza o występujących symptomach takich sytuacji jest szczególnie ważna dla kierowników (dowódców oraz innych osób funkcyjnych), którzy mogą na nie reagować oraz osiągać zakładane rezultaty. Informacje o tych zdarzeniach czerpie się w znacznej mierze poprzez zorganizowanie sprawnie funkcjonującego systemu informacyjnego oraz systemu kontroli, których jednym z elementów jest **kontrola kierownicza**.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że istota kontroli kierowniczej wyraża się w porównaniu uzyskanego wyniku działania, z zaplanowanym oraz w razie stwierdzenia odchylenia, na doprowadzeniu stanu rzeczywistego do pożądanego (pierwotnie zamierzonego). Proces kontroli obejmuje zarówno nadzór bieżący nad przebiegiem działań, jak i kontrolę końcową³³.

Kontrola kierownicza realizowana jest osobiście przez osoby posiadające uprawnienia decyzyjne w odniesieniu do swoich podwładnych, a najczęściej realizowana jest osobiście przez daną osobę funkcyjną. Przeprowadzony proces badawczy wykazał, że zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania przedstawia się i stosuje różne podejścia do kontroli kierowniczej. Niezależnie jednak jak są nazywane – metodami lub technikami – w swojej istocie odnoszą się do zorganizowanego realizowania funkcji kontrolnej. Ich różnice wynikają ze sposobów realizacji, zakresu lub stosowanych narzędzi. Zawsze jednak zasadniczym celem kontroli kierowniczej jest dostarczenie informacji o przebiegu lub rezultatach działania.

³³ H. Bieniok i zespół, *op. cit.*, s. 267.

W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną wyniki badań, które zmierzały do rozwiązania problemów cząstkowych:

1. *Jakie są założenia metod kontroli kierowniczej zawarte w teorii zarządzania?*
2. *Jakie błędy lub bariery skuteczności kontroli wpływają negatywnie na kontrolę kierowniczą?*

Otrzymane wyniki badań przedstawiono w kolejnych podrozdziałach.

2.1. Założenia nadzoru i kontroli

Przeprowadzone badania wykazały, że zarówno w teorii, jak również praktyce kontroli, jako funkcji zarządzania, poświęca się dużo uwagi. Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że w wielu przypadkach termin kontrola kierownicza nie jest stosowany. Zastępuje się go tylko terminem kontrola, który jest pewnym skrótem myślowym odnoszącym się do całej działalności kontrolnej osób na stanowiskach kierowniczych. W wielu przypadkach terminy **kontrola** oraz **nadzór** używane są wymiennie, a wręcz określane jako synonimy. Sytuacja taka może wynikać z faktu, że definicja słownikowa pojęcia nadzór określa ją jako: *nadzorowanie, kontrolowanie, pilnowanie kogoś lub czegoś, opieka, kontrola*³⁴.

W swojej istocie działanie określane jako nadzór realizuje się poprzez bieżącą obserwację i porównanie rzeczywistego działania z przyjętym lub zwyczajowym standardem, wzorem lub normą. W tym ujęciu nadzór to nic innego jak kontrola wykonywana na bieżąco, która polega na porównaniu drobnych fragmentów działania z odpowiadającymi im częściowymi wzorcami³⁵.

Kontrola realizowana jest natomiast poprzez porównanie końcowego lub częściowego wyniku działania (jego skutków) z zamierzonym określonym w planie, projekcie lub innym wzorcu. Jako funkcja kierownicza może być realizowana osobiście

³⁴ Słownik języka polskiego, T. 2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 242.

³⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 125.

przez kierownika w formie bezpośredniej oraz w formie pośredniej poprzez inne osoby lub za pomocą dokumentów³⁶.

W obu przypadkach, nadzoru i kontroli kierowniczej, chodzi o zapewnienie, aby działania rzeczywiste były zgodne z oczekiwanymi (pożądanymi).

Realizacja funkcji kierowniczych wymaga od osób zajmujących stanowiska kierownicze szeregu działań zmierzających do osiągnięcia celu organizacji. Niezależnie od miejsca w strukturze organizacji, każdy z kierowników musi planować działania. Istota tego działania wyraża się w przyjęciu optymalnego sposobu rozwiązania zidentyfikowanej sytuacji problemowej oraz dokonania podziału zadań pomiędzy wykonawców. Zorganizowanie systemu działania inicjuje proces porównywania rzeczywistości z planami. Sprawowany jest wtedy nadzór i kontrola nad poczynaniami podwładnych. Praktyka zarządzania wskazuje, że czynności te wielokrotnie sprawiają kierownikom oraz ich podwładnym wiele kłopotów. Część z nich wynika z ich psychologicznych uwarunkowań. Kierownicy czują się zakłopotani koniecznością sprawdzania działania podwładnych, ci zaś akt nadzoru lub kontroli mogą odbierać jako brak zaufania oraz wiary w ich kompetencje. Doświadczenia szeregu organizacji wskazują jednak, że nie można w odniesieniu do wszystkich podwładnych stosować tej samej miary oraz jednakowego stylu postępowania. Część z nich nie wymaga ciągłego nadzoru i kontroli.

2.2. Zarządzanie przez kontrolę jako sprzężenie zwrotne

W literaturze poświęconej zarządzaniu zwraca się uwagę, że jednym z zasadniczych sposobów prowadzenia działalności kontrolnej jest **cybernetyczny model sprzężenia zwrotnego**³⁷. W modelu tym relacje zachodzą pomiędzy obiektem sterującym, a obiektem sterowanym.

Obiekt sterujący (regulujący – regulator, obiekt kierujący, kierownik) generuje impuls w postaci pewnych norm, zadań, poleceń oraz innych zaleceń. Obiekt sterowany (regulowany) to podwładni oraz wykonawcy. Istota sprzężenia zwrotnego wyraża

³⁶ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 228.

³⁷ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego ...*, s. 270.

się w konieczności każdorazowego dopływu informacji zwrotnej od obiektu sterowanego do obiektu sterującego o sposobie realizacji zadań zleconych do realizacji temu obiektowi (podwładnemu).

Relację pomiędzy obiektem sterującym, a sterującym stanowi między innymi proces kontroli, w którym przełożony ocenia rezultaty działania z punktu widzenia stopnia realizacji planu lub zdefiniowanych celów oraz zleconych na ich podstawie do realizacji zadań, norm lub wzorców. Wynikające z powyższych założeń sprzężenie zwrotne wynika w prostej linii z realizacji funkcji zarządzania, w których zarówno planowanie, jak również kontrola odgrywa znaczącą rolę. W swojej wymowie funkcje te następują po sobie oraz odnoszą się do działań koncepcyjnych i wykonawczych. Celem kontroli jest bowiem weryfikacja rzeczywistości oraz odniesienie jej do wyników planowania wyrażonych w celach, zadaniach i planach³⁸.

Przeprowadzone badania wykazały, że niezależnie od przyjętego modelu oraz techniki kontroli jej proces może przebiegać następująco:

- określenie celu i procedury kontroli;
- ustalenie i ocena stanu faktycznego, czyli rzeczywistych wyników działania;
- porównanie zidentyfikowanych rezultatów z zadanymi normami (oczekiwaniami) oraz określenie ewentualnych niezgodności między nimi;
- ustalenie przyczyn niezgodności;
- określenie sposobów doprowadzenia stanu rzeczywistego do oczekiwanego;
- wdrożenie określonych rozwiązań.

Identyfikując cel kontroli uświadomić sobie należy, według jakich kryteriów będzie ona prowadzona. Mogą być one ilościowe, odnoszące się do wartości kwantyfikowalnych. Inna grupa to kryteria jakościowe odnoszące się do produktów, usług lub procesów oraz behawioralne odnoszące się do zachowań ludzi.

Ustalenie wyników działania odbywa się poprzez pomiar ciągły, etapowy lub końcowy rezultatów działania. W odniesieniu do części kryteriów może być on dokonany poprzez obserwację lub inne metody.

³⁸ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 299.

Odnosząc się do otrzymanych wyników zwraca się zazwyczaj uwagę czy są one takie same jak we wzorcu (planie, normie) lub czy mieszczą się w granicach tolerancji (jeśli taka została określona). Jeżeli wszystko przebiega prawidłowo decydent nie podejmuje żadnych działań pozwalając na dalsze działanie. Natomiast w sytuacji stwierdzenia odchylenia może wystąpić konieczność przerwania dalszego działania tak, aby nie powodować ewentualnych strat lub nie pogłębiać wykrytych błędów. W takich sytuacjach następuje diagnoza zaistniałego stanu oraz dążenie do uświadomienia przyczyn nieprawidłowości. W dalszej części opracować więc należy możliwe warianty korekty dotychczasowego działania oraz ustalić plan dalszego postępowania. Przeprowadzona diagnoza może także wykazać nierealność przyjętych wcześniej norm lub opracowanych planów. W takich sytuacjach dokonać należy ich korekty.

Praktyka zarządzania wskazuje, że w organizacjach stosuje się zazwyczaj trzy rodzaje kontroli:

- kontrola wstępna – realizowana na wczesnym etapie działania, w większości przypadków polega ona na kontroli zasilania tego systemu w zasoby i środki, kontrola taka ma intencje prewencyjne i profilaktyczne;
- kontrola sterująca – nazywana także kontrolą równoległą, selekcyjną lub etapową, której podstawą są procesy sprzężenia zwrotnego, korygujące na bieżąco realizowane procesy;
- kontrola końcowa – realizowana po zakończeniu działania, akceptuje lub odrzuca wyniki zachodzących procesów lub realizowanych czynności.

Praktyka zarządzania wskazuje, że kontrolowane muszą być zwłaszcza czynności lub zadania ważne oraz takie, z których realizacją mogą być kłopoty. Stwierdza się, że ludzie mają skłonności do przedłużania terminów realizacji takich zadań. Zdarza się także, że terminy ich realizacji są odraczane.

Jako przykład i obszar zastosowania tej metody kontroli przez sprzężenie zwrotne podaje się organizacje wojskowe. Działania militarne i niemilitarne prowadzone przez jednostki wojskowe przy oddziaływaniu lub zagrożeniu działania przeciwnika powodują, że decyzje podejmowane są w warunkach niepewności i ryzyka. Powszechna jest sytuacja niedoboru informacji, zarówno o warunkach otoczenia, jak

również realizacji zadań przez podległe jednostki. Stąd zapisy normatywne nakazujące potwierdzanie otrzymania informacji w formie rozkazów, zarządzeń czy meldunków.

Jest to jeden ze sposobów sprzężenia zwrotnego. Kolejnym jest wysyłanie i współdziałanie oficerów lub grup łącznikowych z jednostkami współdziałającymi. Mają oni między innymi za zadanie obserwować działanie tych elementów, pozyskiwać oraz potwierdzać otrzymywane informacje i przekazywać je macierzystej jednostce.

Kolejny sposób realizacji tej formy kontroli jest organizowanie patroli, w tym patroli oficerskich, które mają pozyskiwać informacje dotyczące działania wojsk własnych oraz elementów układu niemilitarnego.

Przedstawione przykłady wskazują jak ważne staje się sprzężenie zwrotne w działaniu każdej organizacji. Pozwala ono decydentowi na bieżące pozyskiwanie informacji o postępach w realizacji zadania. Działanie takie nie ogranicza w żaden sposób inwencji i kreatywności podwładnych. Jest jednak elementem dążenia do stałego oddziaływania decydenta na rezultaty działania.

2.3. Zarządzanie przez obchód

Wyniki procesu badawczego wskazują, że jako jedną z bardziej skutecznych metod zarządzania określa się **zarządzanie przez obchód** (ang. *Management by Walking Around*). Jej istota wyraża się w codziennym kontakcie kierownika z pracownikami na różnych poziomach organizacji w celu okazania im swojego zainteresowania tym, co oraz jak robią.

Praktyka zarządzania wykazała, że bliskie czy wręcz przyjacielskie kontakty przełożonego z podwładnymi wpływają na ich działanie, ich samopoczucie, lepszą motywację do pracy, a w konsekwencji na wyższą efektywność pracy.

Wymagania i zasady tej metody kontroli przewidują kilkakrotne, krótkie spotkania kierowników z podwładnymi w ciągu całego dnia pracy. Zaleca się aby były one nieregularne i przebiegały w następującym układzie:

- osobistego przywitania się i rozmów z pracownikami (nawet w sprawach rodzinnych), w celu ich lepszego poznania;

- dokonania obserwacji i rejestracji zarówno pozytywów, jak i negatywów w przebiegu pracy;
- wyrażenia natychmiastowej pochwały i uznania za dobrą pracę, tam gdzie jest to uzasadnione;
- wydania stosownych dyspozycji w celu usunięcia ewentualnych niedociągnięć;
- zachęcania do lepszej pracy i dodania otuchy.

Analiza literatury pozwala jednocześnie na stwierdzenie, że metoda ta ma wiele wspólnego z opracowaną i wdrożoną koncepcją tzw. „jednominutowego menedżera” (ang. *One-minute managing*). Ten prosty sposób zarządzania przez wielu teoretyków i praktyków jest uważany za skuteczny sposób oddziaływania na podwładnego. Może on być stosowany podczas obchodów i wizyt na stanowiskach pracy. Idea tej koncepcji wyraża się w:

- wytyczeniu jednominutowych celów (zadań);
- przekazywaniu jednominutowych zadań;
- udzielaniu jednominutowych reprimend (napomnień).

W czasopismach oraz publikacjach poświęconych zarządzaniu wielokrotnie wskazuje się, że czołowe amerykańskie i japońskie przedsiębiorstwa zaleciły tę prostą koncepcję jako obowiązkowy element zachowań menedżerów na wszystkich poziomach kierowniczych. Uznano, że takie działanie może być pragmatyczną receptą na kontakty przełożonych z podwładnymi oraz bezpośrednie uzyskiwanie informacji o funkcjonowaniu organizacji. Bezpośrednie relacje z podwładnymi mogą być także źródłami pomysłów usprawniających funkcjonowanie poszczególnych stanowisk pracy, zespołów lub nawet organizacji. Kierownik może bowiem korzystać z doświadczenia szerokiej rzeszy pracowników wyławiając te pomysły, które mogą przyczynić się do racjonalizacji procesów organizacyjnych. Szerzej przykłady zastosowania tej metody przedstawiono w podrozdziale 2.8.

K. Blanchard oraz S. Johnson, twórcy przedstawionej koncepcji, sprowadzili ją do zasad, jakie należy przestrzegać dążąc do uzyskania lepszych wyników procesów organizacyjnych w krótkim czasie. Są to wręcz wytyczne dla kierownika, które określają, że powinien on:

- wytyczać cele;
- chwalić zachowania;
- udzielać reprimend za zachowania nieprawidłowe;
- zachęcać ludzi;
- mówić im prawdę;
- śmiać się i być pogodnym;
- pracować i czerpać z tego radość;
- zachęcać współpracowników i podwładnych, aby robili to samo.

Wnioski otrzymane w toku porównania doświadczeń organizacyjnych wielu przedsiębiorstw wskazują, że zarządzanie przez obchód zaleca się zwłaszcza wszystkim kierownikom komórek operacyjnych, tych o niewielkiej liczbie pracowników oraz tych, które są znacznie oddalone od centrum zarządzania. Zaleca się także, aby kierownicy dokonujący obchodu firmy rozmawiali nie tylko z bezpośrednimi podwładnymi, ale także z dostawcami, klientami, portierami, magazynierami, kierowcami itp. Kontakty te pozwalają na identyfikowanie nowych problemów i mogą przynieść nowe pomysły³⁹. Ludzie podczas takich nieformalnych spotkań pozwalają sobie na szczere wypowiedzi w trakcie, których decydenci mogą poznać problemy funkcjonowania organizacji, zespołów oraz wysłuchać pomysłów jak usprawnić niewłaściwe działanie. Dobry kierownik powinien umieć zrobić z takiej wiedzy pożytek.

Interesujący przypadek zastosowania tej metody kontroli miał miejsce w jednym z hoteli. Jego kierownictwo, co jakiś czas brało udział w tzw. *dniu kontaktów*. W tym czasie menadżerowie ci wykonywali funkcje recepcjonistów, portierów, kucharzy, kelnerów, pokojówek lub windziarzy.

W innej organizacji wszystkie tzw. „białe kołnierzyki” raz do roku pracują przy taśmie montażowej lub przy paczkowaniu produktów. Działanie takie pozwoliło im na zapoznanie się z problemami pracowników operacyjnych na najniższym poziomie organizacji, a jednocześnie wymianę informacji o realizowanych procesach, stosowanych procedurach oraz niedociągnięciach. Jednocześnie mogli oni poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania:

³⁹ H. Bieniok i zespół, op. cit., s. 275.

1. Co my, kierownicy, powinniśmy wiedzieć o pracy naszych podwładnych?
2. Jakie problemy występują w ich pracy, których nie dostrzegamy na co dzień?
3. W czym tkwią niewykorzystane szanse i okazje?
4. W czym należy widzieć zagrożenia i słabości?

Odpowiedzi na te pytania powinny pozwolić na dostrzeżenie błędów, jakie kierownicy popełniają w swojej działalności oraz poszukać rozwiązania niekorzystnych zjawisk.

Do zalet zarządzania przez obchód zalicza się między innymi:

- prostotę i łatwość zastosowania;
- skracaniu dystansu pomiędzy przełożonym, a podwładnymi;
- kreowanie przez kierownika przyjacielskiej, a wręcz rodzinnej atmosfery w zespole;
- okazywanie podwładnemu zainteresowania nie tylko formalnymi sprawami zawodowymi, lecz także osobistymi;
- znaczny wzrost efektywności pracy.

Jako wady oraz słabości tej metody wskazuje się natomiast:

- niebezpieczeństwo zbytniego wtrącania się kierownika w czynności realizowane na poszczególnych stanowiskach pracy;
- udawanie koleżeństwa oraz sztuczności zachowań niektórych kierowników;
- skupienie całej uwagi kierownika na „obchodzie” oraz zaniedbanie innych czynności kierowniczych;
- nadużywanie przez podwładnych bezpośrednich kontaktów z kierownikiem.

2.4. Zarządzanie przez inwigilację

Inną odmianą kontroli kierowniczej jest **zarządzanie przez inwigilację** (ang. *Management by Invigilation*). Jej istota wyraża się jednak w ograniczonej możliwości interwencji, gdyż samo pojęcie inwigilacji jest w tym przypadku definiowane jako dyskretne, ale systematyczna obserwacja podwładnych lub urządzenia po to, aby tok zdarzeń przebiegał zgodnie z zamierzeniem kierownika.

Zakłada się, że inwigilacji powinna towarzyszyć minimalizacja interwencji kierownika. Przybiera ona wtedy postać tzw. inwigilacji czystej. Wyraża się ona wówczas jedynie pilnowaniem i zabezpieczaniem samoczynnie przebiegającego procesu, ewentualnie wprowadzeniem (ale tylko w ostateczności) poprawek, ilekroć procesy pracy przebiegają nie tak, jak należy. Wynika to z tego, że kierownik pozostaje, jak pisze T. Kotarbiński, w stanie ciągłej gotowości do interwencji, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Zasadnicza zasada działania zgodnie z tą metodą zakłada, że jeśli to co robią podwładni nie odbiega zasadniczo od przyjętych założeń, to należy pozostawić im maksimum swobody i nie należy spierać się o drobiazgi.

Przedstawiane w literaturze poświęconej zarządzaniu przykłady wskazują, że zarządzanie przez inwigilację stosuje się w firmach (np. dość powszechnie amerykańskich), gdzie miejsce pracy przełożonego jest usytuowane w przeszklonych pomieszczeniach umożliwiających obserwację pracy podwładnych. Ma on wtedy możliwość realizacji swoich funkcji, a jednocześnie obserwować i nadzorować pracę innych.

Zwraca się także uwagę, że ten sposób kontroli ma długą historyczną tradycję, a mimo to jest niedoceniany przez wielu kierowników w organizacjach funkcjonujących w naszym państwie. Brak jest jednocześnie presji na pracownika, że w każdym momencie jego praca może być obserwowana przez przełożonego. Brak takiego działania w tradycji wielu przedsiębiorstw możemy zauważyć obserwując np. pozory pracy robotników drogowych lub innych wykonujących swoje zadania na wolnym powietrzu.

Niewątpliwymi zaletami stosowania zarządzania przez inwigilację jest między innymi:

- prostota i łatwość zastosowania;
- skuteczność;
- nieprzewidywalność realizacji;
- znaczny wzrost efektywności pracy podwładnych.

Jako wady wymienia się natomiast niebezpieczeństwo przerodzenia się inwigilacji w proces szpiegowania i podglądania podwładnych. Inny dylemat inwigilacji wiąże się z istnieniem relacji zwrotnej z podwładnym oraz tym jak zachować ma się kierownik po wykryciu nieprawidłowości. Inwigilacja z założenia powinna być dyskretna oraz nie ujawniać jej prowadzenia, dlatego zaleca się bezpośrednią interwencję

kierownika w działanie podwładnego tylko w skrajnych przypadkach. Natomiast wyniki prowadzonych obserwacji mogą być w całej rozciągłości wykorzystane w profilaktyce i prewencji. Analiza działania podwładnego, jego zachowań oraz osiąganych rezultatów powinna prowadzić do zabezpieczania procesów pracy zgodnie z wolą decydenta już na etapie koncepcyjnym i organizacyjnym.

Kolejną wadą zarządzania przez inwigilację jest presja psychiczna wywierana na podwładnego. Z jednej strony zwraca się uwagę, że potencjalnie pracownik wiedząc, że może być obserwowany i oceniany pracuje efektywniej, jednak wskazuje się uwagę na fakt, iż nie wszyscy zachowują się wtedy naturalnie. Wiedząc lub domyślając się obserwacji działania mogą być wykonywane „na pokaz”, a jednocześnie tłumiona może być wszelka inwencja oraz twórcze podejście pracowników.

Decydując się na zastosowanie odpowiedniej metody kontroli decydent powinien zawsze mieć na względzie cel, jaki powinna ona spełniać oraz korzyści, jakie powinna przynieść. Zdawać sobie należy sprawę, że kontrola tak jak każde działanie niesie z sobą szanse oraz zagrożenia, dlatego do zadań kierowników należy określenie stopnia jej zastosowania.

2.5. Zarządzanie przez kontrolę strategiczną

Kolejną metodą kontroli kierowniczej jest **zarządzanie przez kontrolę strategiczną**. Tym, co odróżnia ją od normalnej kontroli jest to, że oprócz funkcji dostosowawczej pełni ona przede wszystkim funkcję inspirującą i inicjującą. Celem kontroli strategicznej jest zapewnienie skutecznego dostosowania organizacji do otoczenia i jej działania w kierunku realizacji celów strategicznych. Jej zasadniczymi cechami jest zaś:

- nastawienie na przyszłość;
- koncentracja na kluczowych obszarach efektywności organizacji.

Analiza literatury poświęconej zarządzaniu pozwala na stwierdzenie, że powszechnym jest przekonanie o tym, że nie ma we współczesnych organizacjach potrzeby kontrolowania wszystkiego i wszystkich. Postuluje się, aby decydenci na poszczególnych szczeblach organizacyjnych określali priorytetowe obszary, procesy lub

czynności. Elementy te określa się mianem *punktów strategicznych* i przyjmuje, że stanowić one powinny zasadnicze obszary i podmioty kontroli.

Za kluczowe obszary kontroli przyjmuje się najczęściej te czynniki ograniczające (np. zasoby) lub punkty newralgiczne decydujące o przetrwaniu i dalszym rozwoju organizacji. Przedstawiony postulat wynika z praktyki zarządzania, która wskazuje na szczególne znaczenie dla organizacji pewnych obszarów lub czynników. Na tej podstawie opracowano wręcz regułę Pareto 20/80, która mówi, że o 80% rezultatów (strat, kosztów, problemów itp.) działania decyduje 20% czynników. Według tej koncepcji decydent powinien poszukiwać w organizacji tych czynników, które mają zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia rezultatów działania.

Współczesne organizacje posiadają wielowymiarową strukturę oraz posiadają liczne relacje z otoczeniem, dlatego bardzo trudno jest określić te czynniki, które decydują o zasadniczych rezultatach działania. Zwłaszcza, że brak jest w tym zakresie jasnych kryteriów. Zaleca się więc odnosić do zdefiniowanych punktów strategicznych oraz obserwowania jak zachowują się one w toku działania. Jednocześnie wskazuje się, że kontrolę w takich przypadkach należy prowadzić:

- tam, gdzie istnieje największe prawdopodobieństwo, że wykryje ona istniejące uwarunkowania zanim wymkną się one spod kontroli;
- w tych kluczowych miejscach, które będą miały znaczący wpływ na powodzenie lub niepowodzenie przedsięwzięcia.

W różnych organizacjach punkty strategiczne mogą odnosić się do różnych elementów. Wynika to ze specyfiki organizacji, warunków jej otoczenia, dynamiki zmiany otoczenia oraz szeregu innych czynników. L.B. Bittel przyjmuje, że kluczowe punkty kontroli strategicznej powinny obejmować⁴⁰:

- **warunki finansowe**, w których kontrola koncentruje się pozyskiwaniu kapitału i jego strukturze, dochodach, wydatkach i w ogóle na zarządzaniu finansami;

⁴⁰ L.R. Bittel, op. cit., s. 185.

- **warunki operacyjne**, gdzie kontrola koncentruje się między innymi na dostawach i zapasach, harmonogramach i procedurach, normach produkcyjnych i kosztach, jakości produkcji i usług oraz wykonywaniu zadania;
- **zasoby osobowe**, gdzie kontrola powinna dotyczyć wykorzystania potencjału społecznego organizacji, osobowych kosztów pracy, doskonalenia i rozwoju oraz innych elementów funkcji personalnej.

Nieco inne czynniki wskazał w swojej książce R.W. Griffin. Przyjmuje on, że kontrola strategiczna powinna mieć na celu zapewnienie skutecznego dostosowania organizacji do otoczenia i jej działania w kierunku realizacji celów strategicznych⁴¹. Zaś kierownictwo powinno ją skoncentrować na zakresie, w jakim pięć obszarów realizacji strategii sprzyja osiągnięciu tych celów. Obszarami tymi są:

- struktura;
- przywództwo;
- technologia;
- zasoby ludzkie;
- systemy informacyjne i kontrolne.

Griffin przyjął, że kontrolowanie i badanie tych elementów powinno pozwolić na określenie, czy w dotychczasowym układzie oraz kształcie sprzyjają one osiągnięciu zakładanych celów strategicznych organizacji. Jeśli wszystko jest w porządku, to organizacja nie powinna podejmować żadnych działań, Jeśli natomiast jeden z obszarów, lub metod realizacji strategii, hamuje osiągnięcie celów należy dokonać stosownych zmian. Mogą one dotyczyć zarówno elementów poszczególnych obszarów, jak również relacji z otoczeniem.

Inny pogląd na kontrolę strategiczną prezentują cybernetycy. Wyrażają oni pogląd, że w tradycyjnej kontroli najważniejsze jest badanie i ocena wyników na *wyjściach* systemu. Natomiast w technikach kontroli strategicznej najważniejsze są *wejścia*. Przewiduje się wtedy tego co się stanie w zależności od wystąpienia warunków, na które ma wpływ decydent i organizacja. W konsekwencji tak rozumiana kontrola strategiczna powinna zapewnić:

⁴¹ R.W. Griffin, op. cit., s. 600.

- rozdzielenie informacji istotnych od nieistotnych;
- poznanie słabych i silnych stron organizacji;
- wspieranie celów organizacji przez ustalenie wartości charakteryzujących jej sytuację, łącznie z kontrolowaniem ważnych dla jej funkcjonowania wyników;
- rozpoznanie i analizę sytuacji organizacji na tle innych firm, zwłaszcza konkurentów (np. poprzez porównywanie się do najlepszych - benchmarking).

2.6. Zarządzanie przez controlling

Jedną z ciekawszych współczesnych koncepcji kontroli jest **controlling**. Trudne jest przetłumaczenie tego terminu na język polski. W swojej istocie podejście to zakłada zastosowanie w organizacji kompleksowego i ponadfunkcjonalnego systemu kierowania i nadzorowania, wspierającego dyрекcję i kierowników niższego szczebla w podejmowaniu decyzji.

Swoim zasięgiem system ten obejmuje całą organizację i stanowi zespół narzędzi ujętych w relacjach kompleksowego planowania zadań rzeczowych, finansowych i kosztowych, sterowania działalnością jej poszczególnych elementów, ich nadzorowania, dostarczania niezbędnych informacji oraz rozliczania. Działanie takie służyć powinno wspieraniu decydentów w pozyskiwaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, zwłaszcza podczas określania strategii rozwoju organizacji.

W odniesieniu do powyższych założeń pod pojęciem controllingu rozumie się całokształt zadań związanych z zarządzaniem, które koordynują planowanie i kontrolę oraz dostarczają informacji. Koordynacja w tym zestawieniu występuje w dwóch aspektach⁴²:

- stworzenie systemu planowania kontroli, jak też dostarczanie organizacji niezbędnych informacji;

⁴² *Controlling jako instrument zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 8, Warszawa 1987.

- nieustanne prowadzenie usług serwisowych w ramach istniejącego systemu planowania, kontroli i dostarczania informacji.

Jednym z ważniejszych elementów tego systemu są tworzone w organizacji tzw. ośrodki odpowiedzialności. W myśl zasady centralizacji planowania oraz decentralizacji wykonania określa się te części organizacji, które mogą posiadać pewną autonomię, a co za tym idzie odpowiedzialność za generowane zyski. Określa się je jako – centra zysków, którymi są najczęściej zakłady, wydziały lub oddziały wytwarzające produkty finalne. Natomiast jednostki działalności pomocniczej określa się jako – centra kosztów. W tej części funkcjonowania controlling podobny jest do zarządzania przez wyniki.

Zasadniczym celem powoływania mini – centrów gospodarczych organizacji jest planowanie, kontrolowanie i sterowanie ich działalnością w kierunku poprawy efektywności gospodarowania przez wzrost rentowności produkowanych wyrobów i usług (głównie w centrach zysków) oraz obniżkę kosztów wytwarzania (głównie w centrach kosztów). Zapewnia się to poprzez zwiększenie samodzielności decyzyjnej kierowników tych jednostek oraz bezpośrednie powiązanie uzyskanych wyników z wysokością wynagrodzeń kierownictwa i całego personelu danego centrum gospodarczego⁴³.

W takim ujęciu controlling jest jednocześnie narzędziem motywacyjnym personelu oraz inspiracją przedsiębiorczości i kreatywności.

Przedstawiając controlling w ujęciu cybernetycznym można określić go jako zamknięty system samoregulacji z bieżącym sprzężeniem zwrotnym, w którym podmiot kierujący na podstawie bieżących informacji określa właściwy kierunek postępowania. Sprzężenie zwrotne polega na kontrolowaniu realizacji zadań oraz identyfikowaniu ewentualnych odchyłeń w celu zapobiegawczej prewencji i antycypacji prognozy na podstawie, której można podjąć działania przeciwdziałające zakłóceniom i zagrożeniom jeszcze przed ich wystąpieniem. Stwierdzono, że bieżąca kontrola na poziomie operacyjnym nie przynosi w zmiennym i dynamicznym otoczeniu organizacji pożądanych rezultatów, dlatego w controllingu dąży się do zastąpienia bieżącego

⁴³ H. Bieniok i zespół, op. cit., 282.

sprzężenia zwrotnego (ang. *feed-back*) sprzężeniem wyprzedzającym (ang. *feed-forward*). Działanie to przybiera wówczas formę controllingu taktycznego i strategicznego.

Charakteryzując controlling stwierdzić należy, że nie jest to kontrola w tradycyjnym rozumieniu. Różnice pomiędzy tymi elementami przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1

Elementy kontroli i controllingu

KONTROLA Zorientowana na przeszłość	CONTROLLING Zorientowany na przyszłość
- stwierdza błędy - występuje z wnioskiem o naprawienie błędów - szuka winnych - występuje z wnioskiem o pokrycie szkód - występuje z wnioskiem o nałożenie kary - występuje z wnioskiem w sprawie zmian organizacyjnych - występuje z wnioskiem w sprawie zmian personalnych - kieruje sprawę do właściwych organów administracji lub ścigania	- koordynuje - nadzoruje - doradza - pomaga metodycznie - przedstawia możliwości rozwiązań - proponuje środki zaradcze - inspiruje - przestrzega - wskazuje na doświadczenia obce

Źródło: *Organizacja i zarządzanie*, pod red. M. Przybyły, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 331.

Projektowanie i wdrażanie systemu controllingu jest procesem wielce złożonym i polega na⁴⁴:

1. **Edukacji i przekonaniu kierownictwa** do idei controllingu oraz podjęciu w tym zakresie odpowiednich decyzji uruchamiających proces inicjacji prac koncepcyjnych i wdrożeniowych.

⁴⁴ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego ...*, s. 282.

2. **Przygotowaniu kadry kierowniczej** przedsiębiorstwa do nowych zadań poprzez szerokie szkolenie i działalność informacyjno – propagandową.
3. **Powołaniu zespołu zadaniowego** do opracowania założeń projektowych zarządzania przez controlling oraz harmonogramu wdrożeniowego (powinni w nim uczestniczyć eksperci zewnętrzni).
4. **Weryfikacji, uzupełnieniu lub opracowaniu od podstaw bazy normatywnej** dotyczącej procesów produkcji podstawowej i pomocniczej, dostosowanej do nowej koncepcji zarządzania przez wyniki i koszty; jest to najważniejszy, merytoryczny etap, który powinien obejmować:
 - a. **Rekonstrukcję procedury planowania** rzeczowego i kosztowego oraz przekazywania zadań w tym zakresie do centrów gospodarczych (procedura planowania powinna mieć najlepiej formę instrukcji wraz ze wzorami dokumentów planistycznych, ewidencyjnych i rozliczeniowych oraz harmonogramem przekazywania informacji);
 - b. **Identyfikację związków kooperacyjnych** między komórkami produkcyjnymi i pomocniczymi oraz opracowanie procedur wzajemnego rzeczowego i finansowego rozliczania się w zakresie świadczonych sobie usług;
 - c. **Ustalenie zakresu i sposobów ewidencji zadań** rzeczowych, finansowych i kosztowych przez poszczególne mini-centra gospodarcze oraz zaprojektowanie systemu informacyjnego (najlepiej z wykorzystaniem systemów informatycznych) umożliwiającego bezpośrednie przekazywanie danych do komórki controllingu i innych komórek ekonomicznych zarządu;
 - d. **Rekonstrukcję i obiektywizację systemu oceny wyników** poszczególnych centrów, nakierowanego na ujawnianie odchyleń i nieprawidłowości oraz przyczyn ich powstawania wraz ze wskazaniem osób za nie odpowiedzialnych;
 - e. **Rekonstrukcję systemu wynagrodzeń** kierownictwa i załogi, w szczególności systemu premiowego (a także odpowiedzialności personalnej)

prezentującego kwantyfikowane zasady powiązania płac ze stopniem wykonania zadań rzeczowych i efektywnościowych.

5. **Wyodrębnieniu oraz zorganizowaniu centrów zysków i kosztów**, a także ustaleniu zasad i warunków współpracy z komórką controllingu i innymi komórkami organizacyjnymi zarządu.
6. **Zawieraniu wewnętrznych kontraktów menedżerskich** z członkami kierownictwa poszczególnych centrów gospodarczych.
7. **Próbnym uruchomieniu i przetestowaniu całego systemu** przebiegającego jednak w pierwszym okresie (kwartał, półrocze) bez wyciągania sankcji płacowych i personalnych w celu przekonania i zachęcenia kierownictwa i załogi do nowych „reguł gry” oraz dokonania ewentualnych korekt w systemie.

Praktyka zarządzania wykazała, że wprowadzanie systemu zarządzania przez controlling nie jest łatwe. Jako jego zasadnicze wady wymienia się między innymi:

- trudności z przestawieniem mentalności i przyzwyczajęń pracowników w kierunku zaktywizowania swojej działalności i nastawienia proefektywnościowego;
- kłopoty związane z koniecznością gruntownej rekonstrukcji systemu planowania rzeczowego i kosztowego oraz systemu informacyjnego organizacji;
- konfliktogenność procesu oceny wyników, zwłaszcza w kwestii ścisłego wyodrębnienia czynników obiektywnych i subiektywnych kształtujących efektywność działalności mini-centrów gospodarczych, a w związku z tym wynagrodzeń;
- trudności w terminowym przekazywaniu, ewidencjonowaniu i rozliczaniu wykonania zadań rzeczowych i kosztowych.

Pomimo przedstawionych wad, w wielu organizacjach system controllingu przyniósł spodziewane rezultaty. Praktyka wykazała, że jak każdej zmiany także tego działania organizacja musi się nauczyć, a po przejściowych perturbacjach związanych z jego wdrożeniem zapewniał on trwałą i systematyczną poprawę wyników gospodarczych oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa. Otrzymane wnioski wykazały, że wymaga to jednak konsekwencji, zdecydowania i determinacji całego personelu organizacji, a niewątpliwymi zaletami tego systemu są:

- bezpośrednie powiązanie wynagrodzeń kierownictwa i załogi z wynikami działalności komórek produkcyjnych i pomocniczych;
- zaktywizowanie i wyraźne przestawienie działalności pracowników w kierunku proefektywnościowym i prorynkowym;
- zdynamizowanie wyników, poprawa rentowności oraz przyspieszeniu rozwoju organizacji;
- usuwaniu wąskich gardeł i barier w jej rozwoju;
- usprawnienie systemu zarządzania poprzez stworzenie obiektywnego i wiarygodnego systemu informacyjnego pozwalającego na podejmowanie szybkich i trafnych decyzji.

2.7. Bariery zastosowania metod kontroli kierowniczej

Jak w każdej działalności, także podczas prowadzenia kontroli kierowniczej występuje szereg barier i nieprawidłowości. Są one wynikiem różnych czynników. Wielokrotnie prowadzono badania mające na celu określenie determinantów negatywnie wpływających na kierownika podczas realizacji przez niego funkcji kontrolnej.

Interesujące wnioski przedstawili w tym zakresie między innymi przedstawiciele firmy szkoleniowej Training Partners, która specjalizuje się w kształceniu umiejętności menedżerskich i przywódczych⁴⁵.

W latach 2001-2004 konsultanci tej firmy obserwowali pracę kierowników wszystkich szczebli z 50 wybranych przedsiębiorstw różnych branż.

Badaniem objęto firmy handlowe, usługowe – m.in. banki, firmy transportowe, dystrybucyjne, informatyczne, energetyczne i turystyczne – oraz produkcyjne z sektora motoryzacyjnego i farmaceutycznego, produkujące żywność, wyposażenie techniczne. Były to zarówno spółki giełdowe, międzynarodowe korporacje i duże polskie przedsiębiorstwa (w tym kilka państwowych), jak i małe, kilkudziesięcioosobowe firmy.

⁴⁵ J. Mądry, R. Szczepanik, Siedemnaście grzechów głównych. Błędy popełniane najczęściej przez menedżerów w polskich przedsiębiorstwach – na podstawie badań firmy Training Partners, Personel i Zarządzanie nr 2, Warszawa 2005.

Błędne zachowania menedżerskie analizowano na tle różnych stadiów rozwoju tych firm: kryzysu, stabilizacji, szybkiego rozwoju, przygotowania do prywatyzacji, restrukturyzacji itp. Badano zachowania menedżerów wszystkich działów i komórek organizacyjnych, także szefów projektów. Analizie poddano zarówno firmy zarządzane twardą ręką właściciela, jak i te, w których nadzór właścicielski jest rozproszony.

Próba badawcza sięgnęła liczby ponad tysiąca osób. Dane badawcze nie pochodziły jednak z ankiet wypełnianych samodzielnie przez osoby badane, ale z wielogodzinnych obserwacji ich pracy i wywiadów z nimi. Konsultanci Training Partners stosowali równolegle dwie metody. Po pierwsze: obserwowali działania menedżerów w grach strategicznych i zespołowych, kiedy symulowali oni zarządzanie firmą w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistych, musieli kierować grupami ludzi, albo wykonywać wyznaczone im złożone zadania. Po drugie: badacze przeprowadzali z menedżerami wywiady – indywidualne i grupowe – na temat ich codziennej pracy i sytuacji firm, w których są zatrudnieni. Wyniki były zapisywane w postaci standaryzowanych raportów.

Z badań Training Partners wynika kilka istotnych wniosków ogólnych. Po pierwsze – błędy popełniane przez członków zarządu rodzą problemy na średnim szczeblu zarządzania, co skutkuje z kolei niską efektywnością szeregowych pracowników. Średnia kadra kierownicza, nawet dostrzegając trudności, niewiele może zrobić, gdyż boi się zwrócić uwagę zarządowi. W konsekwencji, pojawia się u niej frustracja i niechęć do twórczej pracy.

Po drugie – wiele błędów dotyczy zaniechania działań. Menedżerowie wiedzą, że mają podejmować kluczowe decyzje na podstawie dogłębnej analizy, ale wygodniej jest im zdać się na intuicję. Po trzecie – tzw. miękkie błędy bardzo szybko wywołują poważne problemy. Na przykład nieuwzględnienie potrzeb klienta na etapie projektowania produktu owocuje wyrobem, który ma niski udział w rynku. A brak systemu motywacji pozafinansowej sprawia, że pracownicy domagają się podwyżek płac.

Wyniki badania Training Partners pozwoliły wyłonić 17 błędów popełnianych najczęściej przez polskich szefów. Podzielono je na dwie kategorie:

- twarde – związane z decyzjami menedżerskimi i strategią firmy,
- miękkie – dotyczące kierowania ludźmi i kultury organizacyjnej.

W obu przypadkach utworzono ranking: od najczęstszych do najrzadziej zauważanych przez nas pomyłek, nieprawidłowości i niedociągnięć. Te, które występują najczęściej, zaobserwowaliśmy w ponad trzech czwartych badanych firm! Najrzadsze błędy popełnia więcej niż co dziesiąty menedżer.

Poniżej przedstawiamy rejestr najczęściej popełnianych błędów twardych (numeracja od 1 do 9) i błędów miękkich (numeracja od 10 do 17). Wszystkie podane przykłady błędnych decyzji i działań są autentyczne, zaobserwowane przez prowadzących badania. Do błędów tych należały⁴⁶:

1. Analiza sytuacji firmy z perspektywy interesów swojego działu, a nie przedsiębiorstwa jako całości.

Ten błąd popełniają najczęściej menedżerowie niższego szczebla. Dbają oni o to, by zrealizować cele swojego zespołu za wszelką cenę, choć czasem cierpią na tym inne piony lub cała organizacja.

Przykłady:

- Menedżer w dziale marketingu spowodował konflikt, uparcie domagając się zwiększenia wydatków na pensje swoich pracowników, mimo że wiedział, iż w obliczu kryzysu w firmie muszą zostać zamrożone płace.
- Szef sprzedaży międzynarodowej firmy farmaceutycznej zażądał, by pracownicy działu finansów nie oczekiwali od jego przedstawicieli medycznych comiesięcznego raportowania wyników sprzedaży i przesyłania prawidłowo opisanych faktur. Powód: jest to niewygodne dla handlowców i zajmuje dwie godziny tygodniowo. Nie przyjmował też argumentów, że bez tych danych nie można będzie w firmie prowadzić księgowości i planować zapasów w magazynach.

2. Brak analizy i wyciągania wniosków z błędów popełnionych w przeszłości.

Celem kontroli w wielu firmach nie jest wyciąganie konstruktywnych wniosków i dążenie do sprawniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Służy ona raczej wypełnieniu wymaganych dokumentów, zadośćuczynieniu formalnościom. Osoby, która rozpoczyna realizację danego projektu nie interesuje podsumowanie dotyczące

⁴⁶ J. Mądry, R. Szczepanik, *op. cit.*,

podobnego przedsięwzięcia, jakie miało miejsce w tej firmie rok temu. Tego typu błędy są częste nawet w przedsiębiorstwach, które chlubią się posiadaniem ISO – systemu, którego stosowanie wymaga przestrzegania pewnych standardów związanych z analizą błędów.

Przykłady:

- Prezes firmy produkującej części motoryzacyjne skarżył się, że już czwarty raz z rzędu jego handlowiec traci ważny kontrakt z powodu nieterminowości dostaw. Jednocześnie nie potrafił powiedzieć, co już zrobił, aby zapobiec takim sytuacjom.
- Kandydat na dyrektora finansowego w dużym przedsiębiorstwie kosmetycznym podczas rozmowy kwalifikacyjnej został zapytany, jakie błędy zawodowe popełnił w ostatnim roku. „Tak dokładnie to nie wiem, ale chyba żadnych” – odparł.

3. Wdrożone systemy ułatwiające zarządzanie i organizację pozostają tylko na papierze.

W firmie wdrażane są co prawda odpowiednie systemy pracy (przeprowadzanie ocen, zarządzanie kompetencjami itp.), ale po ich odejściu przedstawiciele zewnętrznych firm, które dany system wdrażają, wszystko zostaje po staremu. Gdzieś na biurku leży co prawda opis zastosowanej procedury, ale menedżer – właściciel tego biurka – postępuje i tak według starych zwyczajów.

4. Podejmowanie skomplikowanych decyzji zgodnie z intuicją, a nie na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów.

To klasyczny błąd popełniany przez skrajnych zwolenników „humanizmu”. Nie lubią oni analizować cyfr, ustalać zasad, syntetyzować danych. Kierują się głównie własnym wyczuciem sytuacji i doświadczeniem – co jest bardzo cenne, ale tylko wtedy, gdy idzie w parze z dogłębną analizą.

5. Trzymanie się raz ustalonej strategii – nawet wtedy, gdy z uwagi na sytuację wewnętrzną firmy lub otoczenie rynkowe, konieczne są zmiany.

Najbardziej klasycznym przykładem popełniania tego błędu było postępowanie Henry'ego Forda, który upierał się, aby sprzedawać samochód w „każdym kolorze, byle czarnym” – nawet, gdy konkurencyjny General Motors triumfował, wprowadzając nowe kolory. W Polsce najczęściej taki błąd robią menedżerowie w państwowych

firmach, w których opór wobec zmian jest ogromny oraz w przedsiębiorstwach zarządzanych jednoosobowo przez jedyne go właściciela.

6. Uznawanie obecnie osiąganych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) za coś, czego nie da się już poprawić.

Zwykle tak jest dopóty, dopóki konkurencja nie udowodni, że jednak się da. To typowy brak myślenia w kategoriach ciągłej optymalizacji i innowacji – wynikający ze stereotypu „zawsze tak robiliśmy i było dobrze”, a czasem z niewiary, że można pracować lepiej.

7. Niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych, szczególnie po zmianie strategii firmy.

Menedżerowie najwyższego szczebla podjęli decyzje, ale na niższych poziomach organizacyjnych wszystko działa po staremu. Powody są zwykle dwa: szwankuje komunikacja w dół i wtedy pracownicy nie wiedzą, co mają robić, albo też załoga broni się przed wprowadzeniem zmian – ludzie wiedzą, że jest już nowa strategia, ale opóźniają lub całkowicie blokują jej realizację.

8. Brak jakiegokolwiek strategii – postępowanie według utartych zwyczajów.

W firmach, w których menedżerowie popełniają taki właśnie błąd, dominują opinie: „robimy to samo, co zawsze”, „czynimy to, co wszyscy”, „chcemy przetrwać”, zamiast: „działamy w ten konkretny sposób, bo z badań i analiz wynika, że ta strategia przyniesie nam takie oto zyski”. Najczęściej dzieje się tak w przedsiębiorstwach państwowych, z personelem niepewnym swej przyszłości.

9. Brak planowania bieżącej płynności finansowej.

Ten błąd sprowadza się do tego, że poziom wydatków wynika co prawda z uzasadnionych potrzeb, ale nie jest dostosowany do możliwości finansowych firmy. Często przedsiębiorstwa decydują się też na ryzykowne i zbyt drogie przedsięwzięcia, nie mając pewności przychodów. Następuje przeinwestowanie środków.

10. Słaby przepływ informacji pomiędzy zespołami pracowników.

Szwankowanie komunikacji poziomej to powszechny problem w polskich – i nie tylko – firmach. Osoby z jednego działu nie wiedzą, co dzieje się w innym. Czasem wyważają drzwi, które już otworzyli ludzie z innej grupy.

11. Nieświadome generowanie plotek poprzez niepełną i niedostosowaną do odbiorcy informację skierowaną do pracowników na niższych szczeblach organizacyjnych.

Menedżerowie często nie zastanawiają się, jak przekazać dany komunikat w jasny, a zarazem zwięzły sposób. Tak, aby był on zrozumiały przez często słabiej wykształconych lub mniej zorientowanych w sytuacji firmy podwładnych.

12. Kierowanie się intuicją przy motywowaniu pozafinansowym podwładnych.

Ten błąd polega na posługiwaniu się w niewielkim stopniu – albo wręcz wcale – narzędziami wzmagającymi motywację pracowników. Menedżerowie często nie wiedzą nawet, co – poza pieniędzmi – motywuje ich podwładnych.

13. Zbyt długie, źle zorganizowane zebrania, z niezrealizowanymi wnioskami.

Błąd polega na niewłaściwym przygotowaniu i przeprowadzeniu zebrania, a potem na nie realizowaniu podjętych tam decyzji. Takie zebrania stają się zmorą pracowników.

14. Panująca wśród części menedżerów opinia o własnej nieomyślności.

Skutkiem może być brak reakcji na jakąkolwiek krytykę, pomysły podwładnych itp. Pracownicy stają się wtedy niesamodzielnymi i nie przejawiają inicjatywy. Wśród najzdolniejszych – którzy chcieliby się rozwijać zawodowo – pojawia się frustracja.

15. Dobieranie filozofii zarządzania na podstawie mody.

Jeśli na topie jest na przykład zarządzanie kompetencjami, to wiele firm je wdraża – bez analizy przydatności i opłacalności zastosowania danego systemu. To typowe uleganie nowinkom promowanym przez firmy doradcze i szkoleniowe.

16. Niewykorzystywanie znanych i prostych technik wspierających pracę menedżera.

Menedżerowie nie stosują – a czasem w ogóle nie znają – takich narzędzi, jak analiza SWOT, burza mózgów itp.

17. Mentalność produkcyjna, a nieuwzględniająca oczekiwania klienta.

Wśród części menedżerów dominuje opinia, że zadaniem firmy jest produkowanie dużej liczby wyrobów dobrej jakości – bez względu na potrzeby klientów lub możliwości finansowe firmy.

2.8. Zastosowanie metod kontroli kierowniczej

2.8.1. Kontrola kierownicza Carlosa Ghosna w Nissan Motor

Szeregu interesujących wniosków dotyczących kontroli kierowniczej dostarczyła analiza działalności wybranych firm. Jedną z nich był japoński koncern samochodowy Nissan Motor. Korporacja ta u schyłku 1999 roku była u progu bankructwa. Obecnie osiąga bardzo dobrą rentowność oraz nie ma długów. W powszechnej opinii sytuacja taka jest zasługą prezesa Nissana, którym od 1999 roku jest Francuz Carlos Ghosn, wcześniej wiceprezes Renault⁴⁷.

Obejmując Nissana już po roku spowodował, że firma doszła do progu rentowności, a w roku gospodarczym 2002/2003 uzyskała rekordowy w swojej historii zysk operacyjny 5,6 mld euro, co oznacza wzrost o 50% w stosunku do roku poprzedniego. Wyniki te okazały się znacznie lepsze niż przewidywał prezes oraz znacznie lepsze niż spodziewali się menadżerowie i analitycy branży samochodowej.

Wielokrotnie analizowano działania prezesa Nissana i poszukiwani odpowiedzi na pytanie: *Jak doszło do tak diametralnej zmiany kondycji firmy w tak krótkim czasie?* Odpowiedź nie jest prosta, lecz biorąc pod uwagę popularność oraz uznanie, jakim cieszy się Carlos Ghosn w Japonii oraz fakt, że uchodzi za najlepszego menedżera tego kraju świadczy o jego osobistych zasługach w procesach naprawczych.

Analiza literatury wykazała, że przykłady działań kierowniczych w Nissanie są doskonałym przykładem wdrożenia koncepcji zarządzania oraz korespondują z podmiotem prowadzonych badań.

Działalność Ghosna w japońskiej firmie motoryzacyjnej były wynikiem nabycia 36,8% akcji Nissana przez francuski koncern samochodowy Renault. Zakup ten był poprzedzony głęboką analizą rynku, sytuacji Nissana oraz wypracowania koncepcji „koncernu dwubiegunowego”. Obejmując funkcję prezesa Ghosna miał już wypracowany plan dokonania szybkich oszczędności oraz rozszerzenia współpracy między

⁴⁷ Carlos Ghosn, prezes Nissana, *zadziwia Japonię*, Zarządzanie na Świecie nr 3, Warszawa 2003.

obu koncernami, aby zmniejszyć koszty prac badawczo-rozwojowych, zaopatrzenia oraz produkcji.

W kontekście prowadzonych badań większą uwagę warto jednak poświęcić rozwiązaniom związanym z zarządzaniem. Podkreśla się, że w swoich działaniach kierowniczych Ghosn bierze pod uwagę mentalność przedsiębiorstwa, reakcje psychologiczne, rozwiązania organizacyjne, możliwości techniczne, potencjalne przeszkody w realizacji planów oraz czynniki strategiczne. Wybiera on planowanie, w którym wypuklone są kluczowe cele, terminy i sposoby ich osiągnięcia będące podstawą działań kontrolnych. Pozyskiwanie regularnych informacji oraz komunikację uważa on za bardzo ważne czynniki w dobrym zarządzaniu.

W celu rozwiązania części problemów organizacyjnych Ghosn powołał 9 zespołów ponaddziałowych, złożonych z menedżerów średnich szczebli, którzy w codziennej działalności spotykali się z tymi samymi problemami. Zlecił im określenie koniecznych działań w różnych dziedzinach. Propozycje zespołów posłużyły w późniejszym czasie do sformułowania planu rewitalizacji Nissana.

Pytany o źródła swojego sukcesu oraz recepty dla innych firm Ghosn wskazał na następujące działania i procesy:

1. **Określenie jasnego celu działań** oraz zapoznanie z nim pracowników.
2. **Uważne słuchanie opinii innych oraz wybieranie własnej drogi** - należy być aktywnym słuchaczem i spotykać jak najwięcej pracowników firmy, zapoznawać z radami ludzi spoza firmy.
3. **Zmienić sposób myślenia podwładnych** – dokonać restrukturyzacji umysłów.
4. **Docenianie czynnika szybkości** – każdy kierownik ma ograniczony czas na korzystanie z kredytu zaufania, którym darzą go ludzie mimo wątpliwości.
5. **Szef musi dzielić ryzyko z innymi** – żądając zaangażowania od podwładnych kierownicy także powinni zdobywać się na największe wysiłki.

W swoich poczynaniach Ghosn starał się jak najwięcej informacji pozyskać poprzez własną działalność kontrolną. Zerwał z zarządzaniem gabinetowym oraz w szerokim zakresie spotykał się z personelem. Miało to formę zarządzania przez obchód.

Jednym z podstawowych elementów stylu zarządzania Ghosna jest wymierność celów i wyników w wyznaczonych terminach. Docenia on potrzebę komunikowania zwłaszcza, gdy trzeba walczyć z kryzysem, rozwiązywać trudne problemy lub działać w zespołach ponadwydziałowych⁴⁸.

2.8.2. Realizacja funkcji kierowniczych w Porsche A.G.

Jedną z najbardziej rentownych firm motoryzacyjnych w 2002 roku był Porsche A.G. Koniunktura na modele samochodów tej marki trwa od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jest to zasługą głównie Stanów Zjednoczonych, w których trwa moda na samochody Porsche. Firma sprzedaje na tym rynku prawie połowę swojej produkcji, a w całym eksporcie dostawy do USA stanowią 85 %⁴⁹.

W powszechnej opinii fachowców dobra kondycja Porsche jest głównie zasługą jej szefa Wendelina Wiedekinga, który uchodzi za jednego z najlepszych menedżerów w tej branży.

Przedstawione powyżej uwarunkowania spowodowały, że działania prezesa Porsche zostały włączone w obszar prowadzonych badań. Skupiono się w nich przede wszystkim na przedsięwzięciach związanych bezpośrednio z zarządzaniem firmą oraz działaniami prezesa w tym zakresie.

Analizując historię i rozwój firmy wskazać należy, że w latach 80-tych i na początku 90-tych ponosiła ona dotkliwe straty, a jej obroty spadały. Było to spowodowane wieloma czynnikami: kłótniami pomiędzy właścicielami (rodzinami Porsche i Piech), wiekiem czołowych postaci w radzie nadzorczej (ponad 80 lat) oraz ciągłymi zmianami na najwyższych stanowiskach menedżerskich.

W tej sytuacji szefem zarządu został w październiku 1992 roku Wendelin Wiedeking. Przystępując do pracy zaangażował grupę konsultantów japońskich, którzy pomagali mu w optymalizacji wszelkich procesów działalności. Jednymi z pierwszych

⁴⁸ Carlos Ghosn – podwójny prezes: Nissana i Renault, Zarządzanie na Świecie nr 4, Warszawa 2005.

⁴⁹ Szef Porsche radykalnie odmienił swoją firmę, Zarządzanie na Świecie nr 7, Warszawa 2002.

działań nowego prezesa było: ograniczenie zatrudnienia o 20%, wstrzymanie produkcji przestarzałych modeli oraz zdynamizowanie prac nad nowymi. Pozwoliło to na pojawienie się pierwszych zysków firmy na przełomie 1994/05 roku.

Otrzymane w toku przeprowadzonych analiz wnioski pozwalają szerzej zapoznać się z postępowaniem prezesa w szeregu sytuacji. W jednej z wypowiedzi stwierdził on, że długo wahał się nad przyjęciem stanowiska kierowniczego w firmie o tak złej kondycji, a po objęciu prezesury źle czuł się ogłaszając kolejne zwolnienia.

Jego działania przyniosły jednak wymierne efekty. W zarządzaniu preferował on tzw. odchudzone zarządzanie i kazein, czyli ciągle poszukiwanie we wszystkich dziedzinach usprawnień, nawet najdrobniejszych. Charakterystyczna w tym zakresie jest sytuacja, w której Wiedeking wraz z grupą konsultantów dokonywał kontroli w fabryce w Stuttgarcie. W jej trakcie stwierdzono, że regały na części są zbyt wysokie, a prezes następnego dnia osobiście przy pomocy piły łańcuchowej na oczach zebranej załogi ciął je zmniejszając o połowę. Był to dla wszystkich sygnał, że następuje radykalne pożegnanie z przeszłością, a zmiany mają doprowadzić do czegoś nowego.

Kolejnym ważnym obszarem działalności, na które zwrócił uwagę Wiedeking było uważne wsłuchiwanie się w potrzeby i uwagi klientów. Dążył on do stworzenia takiego systemu informacyjnego, który pozwalałby na sprzężenie zwrotne z klientami lub potencjalnymi klientami oraz kontrolę ich reakcji.

Inną ważną cechą prezesa Porsche jest „odkrycie pracownika”. Zastosowany system kontroli, komunikacji oraz zachowania pozwala mu na ciągle żądanie od podwładnych maksymalnego wysiłku, ale jednocześnie potrafi on trafnie ocenić indywidualne osiągnięcia oraz dostrzec sukcesy będące rezultatem wysiłków zbiorowych. W działaniach tych wielokrotnie spotykał się z robotnikami, np. na stołówce, gdzie wysłuchiwał ich opinii i propozycji. Czasami podejmował na tej podstawie decyzje z pominięciem kierowników średnich szczebli.

Swój styl działalności kontrolnej tłumaczy chęcią poprawy komunikacji między ludźmi, a jednocześnie osobistą potrzebą „wczuwania się w atmosferę przedsiębiorstwa. Jednocześnie dąży on do **zdobywania informacji wszędzie** i różnymi sposobami.

2.8.3. Kierowanie ludźmi w nowych firmach technologicznych

Praktyka zarządzania wskazuje, że obrana przez kierownictwo koncepcja kierowania ludźmi w organizacji wywiera trwałe i silny wpływ na rezultaty jej funkcjonowania. Dążąc do poszukiwania zależności i prawidłowości w tym zakresie dwaj profesorowie Stanford University – Jamek N. Baron i Michael T. Hanna prowadzili przez osiem lat badania w prawie dwustu firmach technologicznych z Doliny Krzemowej. Dążyli oni do poznania metod kierowania ludźmi i stosowanych rozwiązań organizacyjnych⁵⁰.

Zasadniczym wnioskiem ich badań było stwierdzenie, że pomimo faktu, że są to firmy działające w tym samym rejonie oraz o podobnym profilu działalności to wybierają one bardzo różne modele organizacyjne i różną filozofię kierowania ludźmi. Większość tych odmiennych rozwiązań sklasyfikowali oni jednak według trzech zasadniczych kryteriów (por. tab. 2.2):

- podstawa przywiązania pracowników;
- środki koordynacji i kontroli;
- selekcja.

Tabela 2.2.

Kryteria podziału stosowanych metod organizacyjnych

Podstawa przywiązania pracowników	- wynagrodzenie - warunki pracy - atmosfera pracy/stosunki z innymi
Środki koordynacji i kontroli	- bezpośredni nadzór - kontrola przez wspólne wartości lub przez kolegów - poleganie na standardach profesjonalnych - formalne procesy i procedury
Selekcja	- umiejętności - wyjątkowy talent - cechy charakteru odpowiadające zespołowi lub firmie

⁵⁰ Organizacja i kierowanie ludźmi w młodych firmach technologicznych, Zarządzanie na Świecie nr 9, Warszawa 2003.

Z przedstawionych kryteriów w odniesieniu do podmiotu niniejszych badań najbardziej interesujące było kryterium dotyczące **środków koordynacji i kontroli**.

Uczeni amerykańscy w nawiązaniu do tego kryterium stwierdzili cztery grupy zachowań odnoszące się do zastosowanych metod kontroli kierowniczej.

Najbardziej rozpowszechniona była kontrola ze strony kolegów lub dzięki pewnej kulturze organizacyjnej. Założyciele tych firm i ich kierownicy w działalności kontrolnej woleli polegać na standardach profesjonalnych nawet, jeśli nie używali tego terminu. Zakładali oni, że ludzie zawsze chcą jak najporządniej wykonywać swoją pracę, ponieważ tak byli tego nauczeni. Założenie takie powodowało, że w większości przypadków badane firmy zwracały szczególną uwagę na zatrudnianie najlepszych absolwentów elitarnych szkół.

Przedstawiciele kolejnej grupy uważali, że kontrola w odniesieniu do standardów profesjonalnych łączy się z daleko idącą niezależnością indywidualną i nie zakłada dominującego wpływu kultury organizacyjnej.

Trzecia grupa badanych menadżerów preferowała kontrolę rozumianą w sposób bardziej tradycyjny i wskazywali na wartości formalne procedur oraz systemów kontrolnych.

Ostatnią grupę stanowili natomiast zwolennicy kontroli realizowanej osobiście. Podkreślali oni, że w ten sposób przełożony ma szansę koordynować i nadzorować pracę podwładnych, a jednocześnie szybko i elastycznie reagować na pojawiające się szanse lub zagrożenia.

Przedstawione w tabeli kryteria funkcjonowania organizacji pozostają w ścisłym związku ze stylami kierowania ludźmi, jakie zaobserwowano w toku badań. Są to:

- stawianie na „gwiazdorów”;
- zaangażowanie jako wartość kluczowa;
- zwyczaje biurokratyczne;
- mentalność inżynierska;
- autokracja.

Przeprowadzone badania wykazały także, że niezależnie od przyjętego modelu kierowania ludźmi jedną z ważniejszych dziedzin funkcjonowania jest kontrola. Fakt ten był podkreślany nawet pomimo innego podejścia do procesu kontroli oraz jej charakteru. Wskazuje to na potrzebę realizacji kontroli w celu dostrzegania faktów, porównania ich z wzorcami oraz reagowanie na ewentualne odchylenia.

2.8.4. Wdrożenie kontroli kierowniczej w wybranych firmach

Prowadzony proces badawczy wykazał, że menadżerowie różnych firm stosowali odmienne metody kontroli kierowniczej. W większości przypadków wynikały one ze stylu kierowania ludźmi, potrzeby i specyfiki organizacji oraz ich wiedzy i doświadczeń.

Powszechnym zjawiskiem jest natomiast łączenie funkcji kontrolnej z funkcją komunikowania w organizacji. Czasami bardziej akcentowano różne formy wymiany informacji, które zawsze jednak miały na celu stworzenie obrazu sytuacji pozwalające na podjęcie decyzji lub działań.

Przykładami takiego postępowania może być między innymi postępowanie prezesa firmy Samsung Electronics⁵¹. Po objęciu funkcji prezesa ogłosił on strategię przekształcenia firmy w potęgę technologiczną, która będzie konkurować z rywalami najwyższej światowej klasy. Wezwał on wtedy podległych mu menadżerów do tego by nie ulegali szablonowemu myśleniu i zmieniali wszystko, jeśli widzą taką konieczność. Rozpoczynając restrukturyzację firmy dążył do wdrożenia strategii podnoszenia obrotów i zysków, której głównymi filarami była pomysłowość i inicjatywa wszystkich zatrudnionych. Przekształcanie Samsunga obejmowało cztery etapy:

1. **„Wytworzenie chaosu”, by zburzyć stare struktury** – obniżenie zatrudnienia, rezygnacja z ubocznych dziedzin produkcji.
2. **Zwalczanie samozadowolenia** – nie należy osiadać na laurach, lecz prognozować przyszłość, w myśl zasady „najpierw rentowność, później ekspansja”.

⁵¹ Samsung Electronics – od przeciętności do nadzwyczajnych osiągnięć, Zarządzanie na Świecie nr 11, Warszawa 2003.

3. Utrwalanie nowych wartości – ten etap z punktu widzenia prowadzonych badań zasługuje na szczególną uwagę, działania te zmierzały w znacznym stopniu do usprawnienia zarządzania, a w tym komunikowania i kontroli, składało się na nie:

- *zwalczanie biurokratycznego stylu zarządzania,*
- *odmowa przyjmowania zbyt rozwlekłych sprawozdań;*
- *przeciwdziałanie zbyt długim naradom, odprawom itp.;*
- *częste wizyty w fabrykach i punktach sprzedaży;*
- *wstuchiwanie się w uwagi pracowników różnych szczebli organizacyjnych;*
- *preferowanie osiągnięć, a nie stażu pracy;*
- *bezpośredni kontakt z klientami (np. w punktach sprzedaży) oraz wysłuchiwanie ich uwag.*

4. Stabilizacja – polegająca na stworzeniu, upowszechnieniu i utrwaleniu przedstawionego powyżej stylu zarządzania.

Uzyskiwane w toku komunikowania i kontroli informacje prezes Samsunga wykorzystywał w różnych obszarach funkcjonowania firmy. Jednym z ważniejszych jest marketing, w którym szczególnie przydatne były informacje pozyskiwane od klientów. Pozwoliło to na zidentyfikowanie potencjalnych grup odbiorców, określenia strategii postępowania oraz wytyczenia kierunków zmian firmy.

Innym przykładem docenienia roli komunikowania i kontroli są działania światowego lidera w handlu detalicznym – firmy Wal-Mart (USA). Na stan z 2001 roku posiadała ona 180 supermarketów w USA i 110 za granicą oraz zatrudniała ponad milion pracowników (1 244 000)⁵². Właściciel firmy – Sam Walton (w 1985 r. uznany za najbogatszego człowieka w USA) uważa, że konsekwentne przestrzeganie pewnych, nawet banalnie wyglądających, reguł jest fundamentem rozkwitu jego przedsiębiorstwa. W jednej ze swoich książek wymienia dziesięć reguł, kluczowych dla jego działalności.

⁵² Nieustanna ekspansja Wal-Mart, Zarządzanie na Świecie nr 2, Warszawa 2002.

Są to:

1. Bądź oddany swojej firmie.
2. Dziel się zyskami ze wszystkimi zatrudnionymi i traktuj ich jak partnerów.
3. Wynagrodzenia i udział we własności nie wystarczają w motywowaniu, kierownicy muszą stale myśleć o innych sposobach motywowania.
4. **Wszelkie informacje powinny być przekazywane wszystkim zatrudnionym.**
5. Nie szczędź wyrazów uznania za dobrą pracę.
6. Świętujcie sukcesy, a w przypadku porażek przejawiajcie poczucie humoru.
7. **Słuchaj uważnie każdego człowieka w swoim przedsiębiorstwie. Myśleć należy, w jaki sposób zapewnić podwładnym okazję do wypowiedzi. Ludzie mający do czynienia z klientami mogą przekazać najcenniejsze uwagi.**
8. Przekraczaj oczekiwania klientów i okazuj im szacunek.
9. **Przez ścisłą kontrolę wydatków zawsze można uzyskać pewne atuty konkurencyjne.**
10. Bądźmy gotowi płynąć pod prąd.

Oprócz przedstawionych ogólnych wskazówek, jak powinien postępować kierownik w firmie, w Wal-Mart przestrzega się szeregu innych szczegółowych reguł. Pozyskiwanie informacji odgrywa w nich znaczącą rolę, a kontrola jest jednym z zasadniczych narzędzi jej pozyskiwania.

W wielu opracowania podkreśla się, że w swojej istocie kontrola kierownicza jest formą komunikowania. Powszechne są stwierdzenia, że bez efektywnej kontroli i wymiany informacji nie ma skutecznego zarządzania.

Konstatacje i wnioski

Zasadnicze wnioski otrzymane w toku poszukiwania rozwiązania przedstawionych na wstępie cząstkowych problemów badawczych odnoszą się przede wszystkim do różnych sposobów realizacji kontroli kierowniczej.

Poszukując odpowiedzi na czwarty problem badawczy stwierdzono, że w teorii, ale także w praktyce, zarządzania **nie ma jednego wzorca jak realizować tę funkcję**

kierowniczą. Zaprezentowane metody odnoszą się do poszczególnych koncepcji kontroli oraz wskazują stały, uporządkowany zakres działań zmierzający do regularnego porównywania stanu rzeczywistego z zaplanowanym. Niezależnie jednak od zakładanego w koncepcji sposobu realizacji kontroli kierowniczej jej istota zawarta jest w dostarczeniu decydentowi informacji o rezultatach bieżącego działania lub wynikach czynności już zakończonych.

Badania w odniesieniu do kolejnego problemu badawczego wykazały, że szczególnie istotną praktyką jest **połączenie kontroli kierowniczej z systemem informacyjnym.** Powszechnie uważa się, że funkcja kontrolna realizowana przez kierownika powinna być jednym z elementów systemu, który dostarcza mu informacji o działaniu organizacji, nastrojach personelu oraz innych dziedzin. Kontrolę traktuje się w tym przypadku jako element komunikowania kierownika z podwładnymi na różnych poziomach organizacji. Spotkania te mają często nieformalny charakter, a celem kontroli może być zebranie opinii na różne tematy, wysłuchanie pomysłów oraz sugestii, a jednocześnie poszukiwanie inspiracji do dalszych działań.

W rzeczywistości trudno jednak spotkać „czyste” zastosowanie poszczególnych metod. Analiza zastosowań praktycznych wykazała, że osoby funkcyjne stosują elementy wybranych metod, które ich zdaniem najlepiej przyczyniają się do realizacji kontroli.

Synteza wyników częściowych pozwoliła na stwierdzenie, że **w organizacjach wojskowych mogą mieć zastosowanie wszystkie zaprezentowane metody kontroli kierowniczej.** Planowanie i wdrożenie określonych sposobów postępowania kontrolnego powinno być jednym z elementów koncepcyjnej i praktycznej działalności każdego dowódcy, komendanta, kierownika lub szefa. W odniesieniu do swojego doświadczenia, przyjętego stylu dowodzenia (kierowania) powinni oni zdecydować, które metody i w jakim zakresie wdrożyć do codziennej działalności służbowej. Powinni oni dostosować je także do właściwości oraz warunków i specyfiki funkcjonowania danej organizacji. Celem takiego postępowania powinno być dążenie do usprawnienia funkcjonowania podległych im struktur, a jednocześnie racjonalizacja własnego działania.

Na uwagę zasługują także te wnioski, które wskazują, że kontrola kierownicza powinna być elementem systemu informacyjnego. Informacja odgrywa szczególną rolę w działaniach wojskowych, dlatego dowódcy powinni mieć na względzie wprowadzanie do systemu wszystkich tych informacji uzyskanych w toku kontroli kierowniczej, które przyczynić się mogą do osiągania zakładanych celów. Jednocześnie informacja z kontroli kierowniczej na zasadzie sprzężenia zwrotnego powinna być dostarczana kontrolowanym podmiotom, a nie zaskarbiana jako własność dowódcy. Pozwoli to na lepszą komunikację z podwładnymi oraz budowanie lepszych relacji interpersonalnych.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, jak różnorodnie mogą być realizowane działania w toku kontroli kierowniczej. Ich bogactwo powinno inspirować wszystkich decydentów wojskowych do poszukiwania rozwiązań, które najlepiej pozwolą im realizować zadania i osiągać zakładane cele. Analiza założeń teoretycznych oraz rozwiązań stosowanych w innych organizacjach powinna przyczyniać się do formułowania założeń i zaleceń usprawniających tę jakże ważną część działalności dowódców (kierowników).

3. ZASTOSOWANIE KONTROLI KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH WOJSKOWYCH

Kontrola kierownicza jako element funkcjonowania zespołów ludzkich ma także miejsce w siłach zbrojnych na wszystkich szczeblach ich struktury organizacyjnej. Każdą jednostkę wojskową można z uwagi na jej specyfikę oraz samodzielność rozpatrywać jako oddzielną organizację, w której mają miejsce złożone procesy związane z realizacją funkcji dowodzenia (kierowania). Kontrola odgrywa ogromną rolę zarówno w procesach koncepcyjnych, jak również wykonawczych wojska. Duże znaczenie mają różne formy kontroli instytucjonalnej, które w istocie są niczym innym jako kontrolą kierowniczą sprawowaną przez wyspecjalizowane organy kontrolne w imieniu najwyższych przełożonych w strukturze systemu dowodzenia i kierowania siłami zbrojnymi.

Proces badawczy zmierzał w tym przypadku do poszukiwania odpowiedzi na pytania:

1. *Czy i w jakim zakresie w dokumentach normatywnych sił zbrojnych uwzględnia się metody kontroli kierowniczej?*
2. *Jakie niedomagania występują w procesie kontroli kierowniczej realizowanej przez kadrę dowódczą pododdziałów?*
2. *Jakimi metodami może być realizowana kontrola kierownicza w jednostkach wojskowych i pododdziałach?*

Przeprowadzone badania wykazały, że jest ona najczęściej elementem szerszego procesu realizowanego przez poszczególnych dowódców w ramach ich działalności służbowej. Przyjmowana metodologia postępowania wynika najczęściej ze sposobu zorganizowania pracy dowódcy i w swojej istocie odnosi się do poszczególnych technik zarządzania (dowodzenia) lub ich kompilacji. Zaprezentowane w niniejszym rozdziale treści odnoszą się do wyników badań, w których starano się wskazać, według jakich zasad należy postępować, aby skutecznie wdrażać te techniki, które mogą być inspiracją lepszej organizacji pracy i działania dowódców i ich podwładnych. Wpro-

wadzeniem są natomiast założenia i zasady kontroli i rozliczania działalności bieżącej zawarte w dokumentach normatywnych wojska.

3.1. Realizacja kontroli w Siłach Zbrojnych RP

Kontrola jest funkcją zarządzania, która ma na celu ustalenie, czy rezultaty działania są zgodne z celami i czy nakłady energii i wysiłku harmonijnie współdziałają dla ich realizacji⁵³. Teoria i praktyka zarządzania wiele uwagi poświęca funkcji kontroli oraz podkreśla jej znaczenie dla sprawnego funkcjonowaniu organizacji. W swojej istocie kontrola stanowi element poznawczy dla różnych elementów organizacji, a zwłaszcza jej kierowników, w celu oceny sytuacji i zastosowania odpowiednich środków zaradczych.

Przeprowadzony proces badawczy wykazał, że w organizacjach wojskowych funkcja ta jest zarówno elementem procesu dowodzenia, jak również działalności bieżącej. Polega ona na porównywaniu z założeniami, zadaniami lub standardami określonymi przez przełożonego istniejącego stanu rzeczy.

W siłach zbrojnych kontrola odnosi się zarówno do działalności organizacyjnej, jak również działalności kierowniczej. W tych aspektach zawarte są między innymi następujące przedsięwzięcia⁵⁴:

1. **Kontrola kompleksowa** – stanowi wszechstronne badanie konkretnego procesu, zjawiska, działu funkcjonowania we wszystkich jego współzależnościach związkach przyczynowo – skutkowych, przeprowadzana u wszystkich lub wybranych uczestnikach, biorących udział w danym procesie.
2. **Kontrola problemowa** – jest prowadzona zazwyczaj w szerszym zasięgu podmiotowym, obejmując większą liczbę podmiotów, natomiast z przedmiotowego podejścia ogranicza się do problemu, tematu, działu, ujętego w planie kontroli.

⁵³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 360

⁵⁴ K. Krakowski, *Działalność kontrolna i rozliczeniowo – zadaniowa na szczeblu pododdziału wojsk lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2004, s. 12.

3. **Kontrola sprawdzająca (rekontrola)** – podejmuje czynności analityczne zmierzające do określenia realizacji zaleceń kontrolnych wydanych w związku z wynikami wcześniejszej kontroli przez organ kontrolny.
4. **Działalność kontrolna** – stanowi kierunek bieżącej działalności dowódcy każdego szczebla dowodzenia zmierzający do porównania osiągniętego poziomu szkolenia, stanu gospodarczo – finansowego jednostki wojskowej ze stanem wymaganym (zamierzonym). Zasadniczym celem działalności kontrolnej jest ocena zdolności bojowej i stopnia przygotowania dowództw oraz dowódców i całych jednostek wojskowych do wykonywania przewidzianych dla nich zadań.
5. **Inspekcja** – zasadnicza forma kontroli prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji MON przez etatowe organa kontrolne lub doraźnie powołane zespoły specjalistyczne. Celem inspekcji jest ocena stanu zdolności bojowej jednostki i jej przygotowania do wykonywania zadań przewidzianych dla niej w okresie pokoju, kryzysu i wojny.
6. **Kontrola kompleksowa** – jest jedną z form kontroli prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji od dowódcy rodzaju sił zbrojnych (równorzędnego) wzwyż. Celem kontroli kompleksowej jest ocena przygotowania jednostki do realizacji zadań w zakresie jednego – dwóch działów wybranych ze struktury przedmiotowej inspekcji.
7. **Kontrola problemowa** – to forma kontroli i nadzoru prowadzona przez etatowe lub doraźnie powołane organa kontroli upoważnione do jej przeprowadzenia. Kontrolę problemową prowadzi się w celu oceny wybranej dziedziny działalności jednostki kontrolowanej. Obejmuje najczęściej jeden przedmiot (problem) z działów inspekcji, bądź też doraźnie wynikły z pozostałych działów działalności bieżącej.
8. **Kontrola gospodarczo – finansowa** – jedna z form kontroli prowadzona na podstawie decyzji MON, dyrektora departamentu kontroli MON i innych upoważnionych przez ministra osób w celu oceny legalności oraz efektywności gospodarczo – finansowej JW. Obejmuje całokształt działalności gospodarczo – finansowej.

9. **Kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej** – zasadnicza forma dokonania oceny stanu gotowości bojowej i mobilizacyjnej jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej.

10. **Nadzór służbowy** – forma działalności kontrolnej dowódcy (kierownika, innej osoby funkcyjnej), łącząca w sobie sprawowanie funkcji kontrolnej z uprawnieniami decyzyjnymi. Polega na bieżącym sprawdzaniu i rozliczaniu jednostek (osób) z realizacji zadań w relacji bezpośredni przełożony- bezpośredni podwładny.

Zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi⁵⁵ **działalność bieżąca** to ogół przedsięwzięć wykonywanych w skali roku, miesiąca i tygodnia dla realizacji celów i zadań wynikających z treści ustaw, rozporządzeń, uchwał, regulaminów organizacyjnych oraz decyzji, rozkazów i wytycznych.

Działalność bieżąca stanowi podstawowy obszar funkcjonowania sił zbrojnych w czasie pokoju. Działalność kontrolna stanowi jeden z jej zasadniczych obszarów i dotyczy całości sił zbrojnych.

Zasadniczym **celem** działalności kontrolnej jest ustalenie stanu faktycznego funkcjonowania kontrolowanej jednostki, jego udokumentowanie i ocenianie w sferze efektywności, zgodności z prawem, celowości i gospodarności.

Elementami działalności kontrolnej (kontroli) jest:

- ustalenie stanu faktycznego w kontrolowanych działach;
- porównanie stanu stwierdzonego ze stanem wymaganym;
- określenie przyczyn i skutków różnic pomiędzy stanem stwierdzonym i wymaganym;
- określenie sposobów usunięcia stwierdzonych niedociągnięć;
- przygotowanie i przedstawienie organom zlecającym kontrolę informacji kontrolnych.

⁵⁵ *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, Szt.Gen. WP, Warszawa 2001.

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami⁵⁶ w dokumentach kompetencyjnych zwarte są główne zadania i funkcje organów dowodzenia (kierowania) w stosunku do podległych jednostek organizacyjnych oraz obowiązki i uprawnienia osób funkcyjnych tych organów w odniesieniu do podległości osób funkcyjnych i wewnętrznych komórek organizacyjnych. Określają one także zakresy czynności i działania poszczególnych stanowisk pracy.

Podstawę działalności kontrolnej w całych siłach zbrojnych stanowią dokumenty organizacyjne, regulacje kompetencyjne oraz obowiązujące instrukcje⁵⁷.

Działalność kontrolna ujęta jest w siłach zbrojnych w system kontroli, który dostosowany jest do istniejących struktur organizacyjnych oraz systemu kompetencyjnego i organizacyjno – etatowego resortu obrony narodowej. Poszczególne organa kierownicze (dowództwa, dowódcy, komórki organizacyjne, kierownicy) są uprawnione do kontroli. Nadrzędną, instytucjonalną działalność kontrolną realizuje jednak Departament Kontroli MON, który posiada uprawnienia do kontroli jednostek organizacyjnych MON, w tym także do kontroli gospodarczo- finansowej.

Analiza literatury wskazuje, że ramach kontroli organizacyjnej wojska ocenia się przedmioty i działy, które są jej swoistymi obszarami kryterialnymi. Szczegółowe zakresy tematyczne kontroli zawarte są w programach oceny.

Dokumenty normatywne zawierają także szczegółowe wymagania i kryteria oceny niezbędne w procesie kontroli do obiektywnego i rzeczywistego określenia sytuacji w jednostce wojskowej. Właściwa ocena będzie możliwa tylko wówczas, gdy wymagania i kryteria oceny będą identyczne dla wszystkich kontrolowanych podmiotów. Model inspekcji (kontroli) w trzech kierunkach podmiotowych – indywidualna

⁵⁶ *Instrukcja o zasadach funkcjonowania systemu kompetencyjnego i organizacyjno – etatowego w resorcie obrony narodowej*, Szt.Gen. WP, Warszawa 2001

⁵⁷ *Program oceny operacyjnej dowództw związków taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2001.

Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej, Departament Kontroli MON, Warszawa 2000.

Program indywidualnej oceny dowódcy w ramach działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej, Departament Kontroli MON, Warszawa 2002.

Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej, Sztab Generalny WP, Warszawa 2002.

ocena dowódcy, dowództwa jako odrębnego elementu i pododdziałów pozwala na precyzyjne określenie mocnych i słabych aspektów kontrolowanych zjawisk.

Planowanie działalności kontrolnej w cyklu rocznym realizowane jest poprzez następujące osoby:

- dyrektora Departamentu Kontroli, w zakresie wszystkich inspekcji, kontroli kompleksowych i problemowych realizowanych w resorcie obrony narodowej przez dyrektorów departamentów, szefa Wojskowych Służb informacyjnych i komendanta głównego Żandarmerii Wojskowej;
- sekretarza stanu – I zastępcę ministra obrony narodowej, podsekretarza stanu, dyrektora generalnego, w zakresie kontroli problemowych prowadzonych przez podległe im komórki;
- Szefa Sztabu Generalnego, w zakresie kontroli kompleksowych i problemowych prowadzonych przez komórki Sztabu generalnego, dowództwo operacyjne, dowództwa rodzajów wojsk i dowództwo garnizonu Warszawa oraz kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej w jednostkach rodzajów sił zbrojnych,
- Szefa WSI w zakresie kontroli problemowych dotyczących ochrony informacji niejawnych.

W trakcie planowania miesięcznego dokonuje się końcowej akceptacji zamierzenia kontrolnego bądź też odstępuje się od niego w uzgodnieniu z osobą planującą czynność kontrolną.

Zasadnicze przedsięwzięcia kontrolne realizowane w resorcie obrony narodowej zawarte są w:

1. Planie zasadniczych przedsięwzięć Departamentu Kontroli MON.
2. Planie zasadniczych przedsięwzięć kontrolnych w siłach zbrojnych RP.
3. Planie zasadniczych przedsięwzięć kontrolnych w rodzajach sił zbrojnych.
4. Planach zasadniczych przedsięwzięć.

Zasadnicze przedsięwzięcia kontroli organizacyjnej prowadzone są przez organa kolegialne. Powoływana jest komisja kontrolna (zespół kontrolny), która podlega przewodniczącemu, a ten realizując obowiązki w ramach inspekcji podlega poprzez Dyrektora Departamentu Kontroli Ministrowi Obrony Narodowej. Przewodniczący

komisji kontroli kompleksowej podlega osobie zarządzającej kontrolę. Przewodniczący komisji kontrolnej reprezentuje ją przed dowódcą kontrolowanej jednostki oraz jego przełożonymi.

Legitymizację działalności kontrolnej stanowią wystawione imienne upoważnienia do czynności kontrolnych, które posiadają wszyscy członkowie komisji. Wraz z dokumentem potwierdzającym tożsamość są one podstawą dokonywania wszelkich czynności kontrolnych określonych w planie kontroli.

Najistotniejszym dokumentem pokontrolnym jest protokół z inspekcji (kontroli kompleksowej) w jednostce. Zawiera on oceny z poszczególnych przedmiotów oraz działów a także ocenę ogólną inspekcjonowanej jednostki. Dodatkowo w każdym dziale wyszczególnia się stwierdzone niedociągnięcia i zastrzeżenia z poszczególnych przedmiotów ocenionych na dostatecznie i niedostatecznie. Ponadto w każdym dziale wymienia się zasadnicze wnioski i zalecenia pokontrolne.

Sporządzony przez komisję kontrolną protokół z inspekcji (kontroli kompleksowej) podpisują dowódca kierownik inspekcjonowanej jednostki i przewodniczący zespołu kontrolnego. Dowódca jednostki ma prawo wnoszenia zastrzeżeń, co do treści protokołu przed jego podpisaniem, wówczas przewodniczący zespołu kontrolnego bada zasadność tych zastrzeżeń i ewentualnie zmienia lub uzupełnia treść protokołu.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że może mieć miejsce sytuacja, w której dowódca inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostki odmawia podpisania protokołu pokontrolnego w przedstawionej mu całości lub części. Sporządza się wtedy pisemne wyjaśnienie przyczyny odmowy podpisania, które dołączane jest do protokołu pokontrolnego. W takim też wypadku zastrzeżenia dowódcy inspekcjonowanej jednostki rozpatrywane są przez osobę zarządzającą kontrolę za pośrednictwem powołanej przez niego **komisji odwoławczej**. Komisję odwoławczą powołuje się w przypadku, gdy zachodzi konieczność przeprowadzenia dodatkowych czynności kontrolnych⁵⁸. Na podstawie dokonanych czynności kontrolnych komisja odwoławcza wydaje postanowienie o uwzględnieniu (w całości lub części) bądź całkowitym odrzuceniu zastrzeżeń

⁵⁸ Ze sporządzonych czynności kontrolnych sporządza się notatkę służbową podpisaną przez dokonującego dodatkowe czynności kontrolne.

dowódcy inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostki. Postanowienie komisji odwoławczej z chwilą podpisania przez zarządzającego kontrolę staje się ostateczne i kończy proces odwoławczy. Istnieje jednak możliwość nie zatwierdzenia postanowienia komisji odwoławczej przez zlecającego kontrolę. W tym wypadku zwraca się on do ministra obrony narodowej o powołanie **komisji rozstrzygającej**. Jeżeli zachodzi konieczność to członkowie komisji rozstrzygającej dokonują czynności kontrolnych w inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostce identycznie jak komisja odwoławcza. Mogą też występować o wykonanie dodatkowych ekspertyz i ocen. Komisja rozstrzygająca uwzględnia lub odrzuca zgłoszone zastrzeżenia w całości lub części podobnie jak komisja odwoławcza, co też ujmuje w postanowieniu. Odpowiednich zmian w protokole pokontrolnym dokonuje przewodniczący komisji inspekcyjnej (kontrolnej) zgodnie z postanowieniem komisji rozstrzygającej. Postanowienie komisji rozstrzygającej jest ostateczne i nie podlega dalszej procedurze odwoławczej.

Analiza założeń normatywnych oraz praktyki dowodzenia wskazuje, że działalność kontrolna realizowana jest w siłach zbrojnych za pomocą odpowiednich **metod i technik badawczych**. Pojęcie metody nie jest stosowane w literaturze specjalistycznej dotyczącej działalności kontrolnej. Częściej stosuje się określenie **czynności kontrolne**.

Najważniejszymi technikami stosowanymi podczas kontroli są czynności praktyczne prowadzone bezpośrednio przez członków komisji kontrolnej w miejscu stałej dyslokacji oraz w obiektach ośrodków szkolenia poligonowego, gdzie prowadzone jest ćwiczenie inspekcyjne. Czynności te mogą być także stosowane podczas kontroli kierowniczej. Podczas kontroli pełne, obiektywne i wiarygodne informacje uzyskuje się poprzez:

- sprawdzanie i analizowanie dokumentów;
- rozmowy z osobami funkcyjnymi;
- sprawdziany wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych⁵⁹;
- ocenę działań praktycznych;

⁵⁹ Sprawdziany, testy z wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych stosuje się do oceny indywidualnego i zespołowego przygotowania kadry i żołnierzy. Każdy pisemny sprawdzian lub test zawiera 5 – 10 pytań i obejmuje zakres wiedzy wynikający z obowiązków na zajmowanym stanowisku.

- przegląd stanu utrzymania i funkcjonowania elementów logistycznych (sprawność sprzętu technicznego);
- lustrację (ogląd) obiektów infrastruktury koszarowej (budowlanej).

Najczęściej stosowane techniki badawcze to⁶⁰:

- studiowanie dokumentów, przedmiotów, danych ewidencyjnych i sprawozdawczych;
- zapoznanie się z opiniami biegłych;
- obserwacja;
- oględziny;
- ocena stanu technicznego;
- wywiad, wysłuchanie, zeznanie.

Obserwacja, a zwłaszcza obserwacja kontrolowana w oparciu o jasno i zwięźle sprecyzowane wymagania i kryteria oceny oraz małą elastyczność kontrolującego ma zastosowanie w ocenie szeregu czynności i procesów z poszczególnych działów i przedmiotów. Do takich działów należy:

- rozmieszczenie,
- obrona przeciwchemiczna,
- wyszkolenie taktyczne,
- działalność bieżąca.

W ramach wymienionych działów stosowane będą też inne techniki kontrolne.

Oględziny to metoda stosowana przede wszystkim do ustalenia stanu technicznego obiektów i innych środków trwałych. Oględziny nie są metodą obiektywną z punktu widzenia podmiotów kontroli. Członkowie komisji kontrolnej powinni posiadać odpowiednie przygotowanie specjalistyczne i duże doświadczenie zawodowe w tym zakresie. W praktyce często określenie stanu faktycznego kontrolowanego obiektu na podstawie samych tylko oględzin nie jest możliwe bez odpowiednich ekspertyz specjalistycznych dokonywanych przez specjalistów posiadających do tego odpowiednie uprawnienia.

⁶⁰ K. Krakowski, Działalność kontrolna i rozliczeniowo – zadaniowa na szczeblu pododdziału wojsk lądowych SZ RP, Warszawa 2004, s. 22.

Ocena stanu technicznego ma zastosowanie do określenia stanu faktycznego uzbrojenia i sprzętu technicznego a zwłaszcza pojazdów kołowych i gąsienicowych. Metoda ta ma również zastosowanie do oceny urządzeń i instalacji znajdujących się w obiektach trwałych a stanowiących podlegające odrębnym służbom. Ocena stanu technicznego powinna być dokonywana w oparciu o obowiązujące odrębne przepisy dotyczące zasad eksploatacji i użytkowania poszczególnych typów pojazdów i grup urządzeń. W ramach tej metody dokonuje się też sprawdzenia stanu faktycznego utrzymania uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Wysłuchanie, wywiad, zeznanie to metody polegające na osobistym kontakcie członków komisji kontrolującej z osobami odpowiedzialnymi za działalność i funkcjonowanie jednostki wojskowej w poszczególnych kontrolowanych działach i przedmiotach oraz z osobami (żołnierzami) mogącymi udzielić wyjaśnień w sprawach bezpośrednio związanych z przedmiotem kontroli. Kontrolujący jest zobowiązany przyjąć wyjaśnienia, oświadczenia ustne i pisemne, jeżeli mają one związek przedmiotem kontroli. Osoby wyznaczone do złożenia wyjaśnień są obowiązane do ich udzielenia w terminie wskazanym przez członków komisji kontrolnej.

Do określenia stanu faktycznego w działach ukończenie i wyposażenie oraz logistyka stosuje się metodę **stwierdzenia** określaną też jako porównanie a polegającą na określeniu zgodności ilości np. posiadanych zapasów w poszczególnych służbach z ewidencją ilościową w dokumentach inwentaryzacyjnych jednostki. W literaturze przedmiotu używano także pojęcia **rewizja**. Rewizja materiałowa, finansowa, to jedna z form nadzoru gospodarczego polegającego na sprawdzeniu zgodności stanu faktycznego ze stanem ewidencyjnym. Rewizja jest więc pojęciem tożsamym ze stwierdzeniem.

Praktyka wskazuje także, że jeżeli w toku dokonywania czynności kontrolnej stwierdza się konieczność powołania biegłego lub odrębnego specjalisty do dokonania specjalistycznych ekspertyz to przewodniczący zespołu kontrolnego występuje do organu zlecającego kontrolę jego powołanie.

Podstawową formą sprawdzenia jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej w zakresie osiągania przez nie wyższych stanów gotowości bojowej i ich mobilizacyjnego rozwinięcia jest **kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej**.

Istotną cechą kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej jest jej ingerencja w planową działalność bieżącą kontrolowanej jednostki organizacyjnej.

Kontrole gotowości bojowej i mobilizacyjnej mogą być prowadzone jako:

1. Kontrole w pełnym zakresie (ćwiczenia mobilizacyjne).
2. Kontrole w ograniczonym zakresie.
3. Rekontrole dla dokonania oceny wykonania zaleceń pokontrolnych.
4. Kontrole prowadzone w ramach nadzoru służbowego.

Kontrola w pełnym zakresie (ćwiczenie mobilizacyjne) jest najwyższą organizacyjną formą kontroli z powyższej problematyki. Swoim zakresem obejmują praktyczną realizację przedsięwzięć w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnego rozwijania jednostek, w tym powołanie w trybie natychmiastowego stawiennictwa części lub całości uzupełnień mobilizacyjnych przewidzianych dla kontrolowanych jednostek.

Kontrola w ograniczonym zakresie polega na zbadaniu i sprawdzeniu pod względem zgodności z instrukcjami, rozkazami i decyzjami przełożonych dokumentacji planistycznej i organizacyjnej w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej oraz na stwierdzeniu stanu faktycznego przygotowania jednostek do realizacji zadań, podziału sił i środków, stanu zapasów, a także uzgodnień dokonanych z instytucjami i organami zabezpieczającymi proces mobilizacyjnego rozwinięcia i osiągnięcia przez jednostkę gotowości do podjęcia działań. Czynności praktyczne realizowane w ramach kontroli ograniczonym zakresie sprowadzają się do wybranych przedsięwzięć bez powołania uzupełnień mobilizacyjnych i wprowadzania wyższych stanów gotowości bojowej.

Rekontrole prowadzi się w celu dokonania oceny wprowadzenia zaleceń pokontrolnych po wynikach prowadzonej wcześniej innej formy kontroli.

Kontrole prowadzone w ramach nadzoru służbowego mają na celu bieżącą ocenę realizacji zadań jednostki organizacyjnej lub poszczególnych osób funkcyjnych w zakresie realizacji zadań z gotowości bojowej i mobilizacyjnej.

Finalnym elementem kontroli pełnym zakresie jest sprawdzian stanu ewidencyjnego jednostki wojskowej oraz wyposażenia indywidualnego żołnierzy po mobilizacyjnym rozwinięciu. Przedsięwzięcie to określane w mobilizacyjnej dokumentacji

planistycznej jako apel ewidencyjny planowane jest i zatwierdzone na szczeblu danej jednostki organizacyjnej. Kontrole gotowości bojowej i mobilizacyjnej kończą się omówieniem. Uczestników omówienia oraz jego tryb ustala każdorazowo przewodniczący zespołu kontrolnego porozumieniu z dowódcą kontrolowanej jednostki.

Planowanie i rozliczanie działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP odbywa się zgodnie z *Instrukcją o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*. Instrukcja ta w swym założeniu spełnia kilka zasadniczych zadań a przede wszystkim:

- określa i precyzuje zasady opracowania dokumentów dotyczących planowania działalności bieżącej;
- ustala zasady planowania dla większości jednostek podległych MON, za wyjątkiem szkolnictwa wojskowego, wojskowych służb informacyjnych;
- przedstawia formy, terminy i rodzaje opracowania dokumentów planistycznych;
- omawia zadania osób funkcyjnych w zakresie zadań planowania i rozliczania działalności bieżącej;
- precyzuje cel, formy i zasady prowadzenia działalności rozliczeniowo – zadaniowej.

Podstawą do planowania i rozliczania działalności bieżącej w całych Siłach zbrojnych są:

- wytyczne Ministra ON do planowania i programowania obronnego oraz do planowania budżetowego w resorcie,
- dyrektywa Szefa Sztabu Generalnego do działalności Sił Zbrojnych na kolejny rok,
- wytyczne dyrektorów Departamentów oraz innych osób zajmujących kierownicze stanowiska w Ministerstwie Obrony Narodowej,
- wytyczne zastępców Szefa Sztabu Generalnego WP,
- wytyczne dowódców (od szczebla dowódcy batalionu włącznie),
- wnioski z realizacji zadań w poprzedzającym okresie.

Za całokształt przedsięwzięć planowania i realizacji działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych odpowiada Szef Sztabu Generalnego, który kieruje działalnością bieżącą za pośrednictwem zastępców oraz szefów komórek organizacyjnych Sztabu Generalnego WP. Dowódcy rodzajów wojsk kierują planowaniem i realizacją przedsięwzięć działalności bieżącej w swoich rodzajach wojsk.

Analiza dokumentów normatywnych wykazała, że jednym z elementów kontroli kierowniczej jest *działalność rozliczeniowa*. Stanowi ona element działalności bieżącej w SZ RP oraz jest podstawą oceny jakości i terminowości wykonywania zadań przez podwładnych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Dowódcy oraz inne osoby funkcyjne na poszczególnych poziomach organizacyjnych wojska mają obowiązek systematycznego prowadzenia rozliczania w ramach posiadanych kompetencji.

Zasadniczym celem działalności rozliczeniowej jest ocena realizacji zadań przez podwładnych, ujawnienie nieprawidłowości w pozostałych obszarach działalności bieżącej, określenie i sprecyzowanie zadań na przyszły okres działalności, udzielenie pomocy podwładnym w ich realizacji i nakreślenie zakresu dalszej działalności.

W Siłach Zbrojnych RP obowiązuje roczny i miesięczny cykl rozliczania działalności bieżącej. Na szczeblu pododdziału i oddziału można wyodrębnić jeszcze rozliczanie tygodniowe.

Wyróżnia się dwa zasadnicze rodzaje rozliczania z działalności bieżącej:

- *rozliczanie strukturalne* (służbowe),
- *rozliczanie funkcjonalne* (specjalistyczne).

Rozliczanie strukturalne prowadzą przełożeni wobec podwładnych zgodnie z posiadanymi kompetencyjnymi zakresami obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych. Rozliczanie strukturalne prowadzi Szef Sztabu Generalnego WP oraz wszyscy dowódcy w stosunku wszystkich bezpośrednio dowódców oraz osób funkcyjnych.

Rozliczanie funkcjonalne prowadzą szefowie w stosunku do osób funkcyjnych podporządkowanych im w zakresie właściwych dziedzin działalności (pionów funkcyjnych). Jest to rozliczanie tylko z dziedziny właściwej dla danego szefa. Rozliczanie funkcjonalne prowadzą szefowie komórek MON podległych Szefowi Sztabu Generalnego, szefowie pionów funkcyjnych dowództw wszystkich szczebli dowo-

dzenia od dowództwa ZT włącznie w formie odprawy rozliczeniowo – zadaniowej dotyczącej obszaru działalności pionu funkcjonalnego. Rozliczanie może obejmować całokształt działalności lub tylko wybrane dziedziny funkcjonowania danego szczebla dowodzenia.

Działalność rozliczeniowo – zadaniowa na szczeblach taktycznych a zwłaszcza w oddziale i w pododdziale prowadzi się w cyklu tygodniowym, miesięcznym i rocznym. Istnieje ścisła korelacja pomiędzy rozliczaniem działalności bieżącej a jej planowaniem, zwłaszcza w cyklu rocznym i miesięcznym a na szczeblu kompanii także w cyklu tygodniowym. Proces planowania działalności bieżącej uwarunkowany jest posiadaniem całego kompendium informacji dotyczących stopnia realizacji zadań działalności bieżącej, w tym najważniejszego – procesu szkolenia dowództw i wojsk – przygotowania dowództw i wojsk do realizacji podstawowych działań bojowych⁶¹.

Rozliczanie z działalności bieżącej na wszystkich szczeblach dowodzenia prowadzą ich dowódcy. Rozliczanie z działalności bieżącej w komórkach i pionach funkcjonalnych prowadzą ich bezpośredni kierownicy/szefowie.

Dowódca brygady/pułku/samodzielnego pododdziału rozlicza bezpośrednio mu podległych dowódców i szefów. Dodatkowo na oddzielnej odprawie rozliczani są zastępcy dowódcy i główny księgowy oraz szef logistyki.

W oddziale i pododdziale w cyklu rocznym i miesięcznym zasadniczą formą rozliczania działalności bieżącej są *odprawy rozliczeniowo-zadaniowe* i *koordynacyjno-zadaniowe*. W cyklu tygodniowym powyższe odprawy prowadzi się tylko na szczeblu brygady/pułku/samodzielnego pododdziału i batalionu/dywizjonu. W kompanii prowadzi się miesięczną i tygodniową *odprawę rozliczeniowo-zadaniową*.

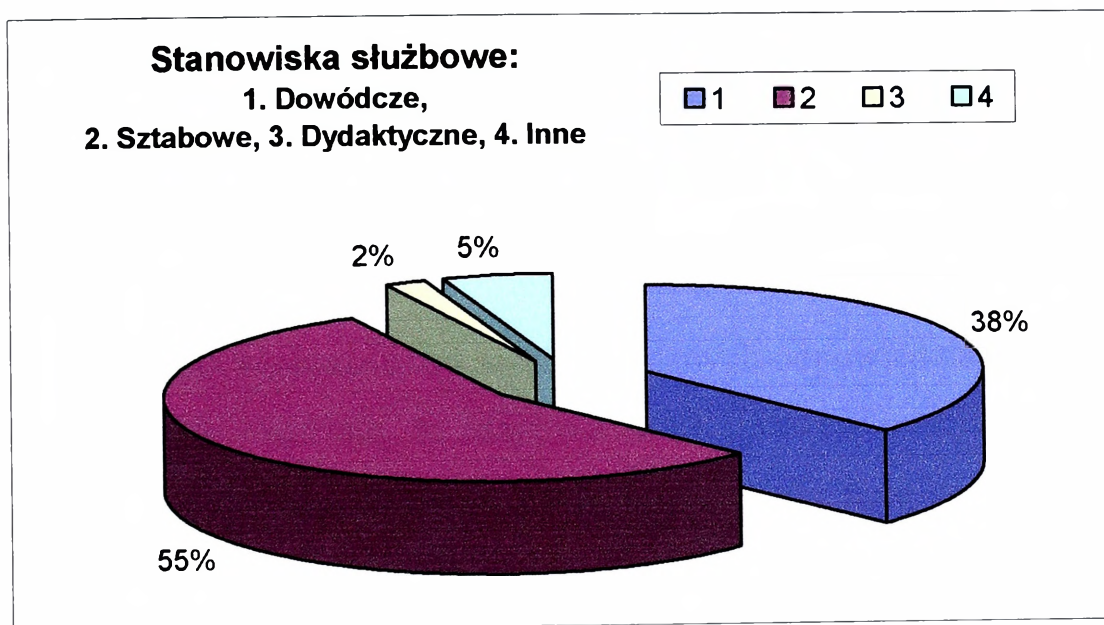
3.2. Realizacja kontroli kierowniczej – wyniki badań ankietowych

Ważnym elementem procesu badawczego dotyczącego kontroli kierowniczej były badania empiryczne zrealizowane jesienią 2005 roku. Objęto nimi oficerów, uczestników kursu dowódców batalionów oraz studiów podyplomowych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej. Wybraną próbę badawczą stanowili przedsta-

⁶¹ K. Krakowski, op. cit., s. 34.

wiciele różnych jednostek wojskowych na poziomie taktycznym. Uznano, że ich wiedza oraz doświadczenia pozwolą na wskazania nieprawidłowości oraz zaprezentowanie opinii dotyczących realizacji czynności kontrolnych. Otrzymane wyniki stanowiły podstawę formułowania szeregu wniosków oraz porównania ich z wynikami badań teoretycznych.

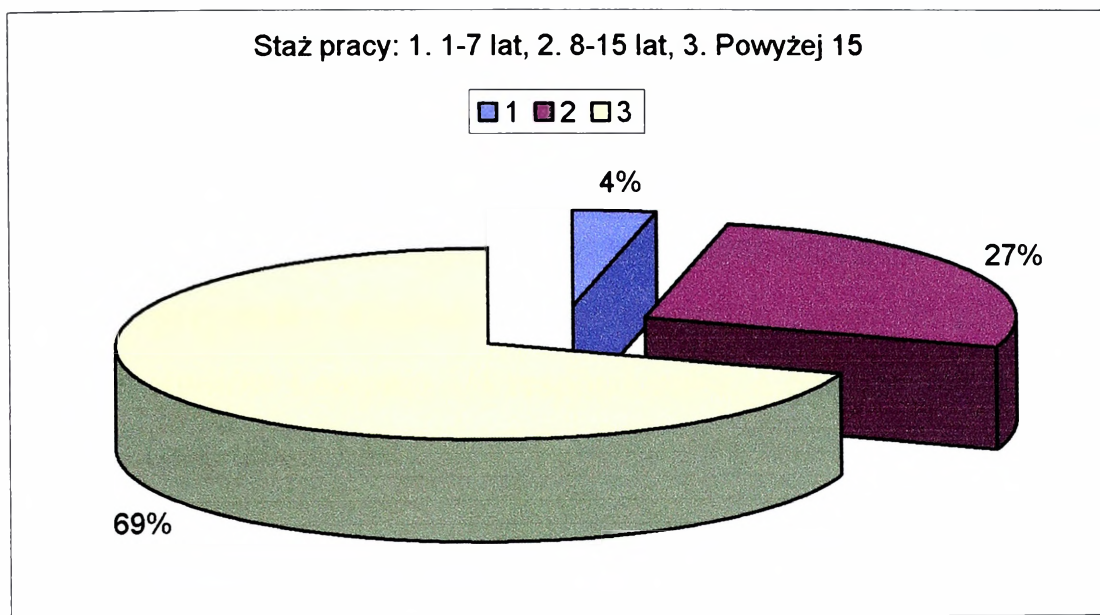
W badaniu wzięło udział 56 oficerów, z których 21 pełni obowiązki na stanowisku dowódczym, 31 na sztabowym, a 4 na dydaktycznym lub innym (por. rys. 3.1.).



Rys. 3.1. Struktura funkcji pełnionych przez ankietowanych

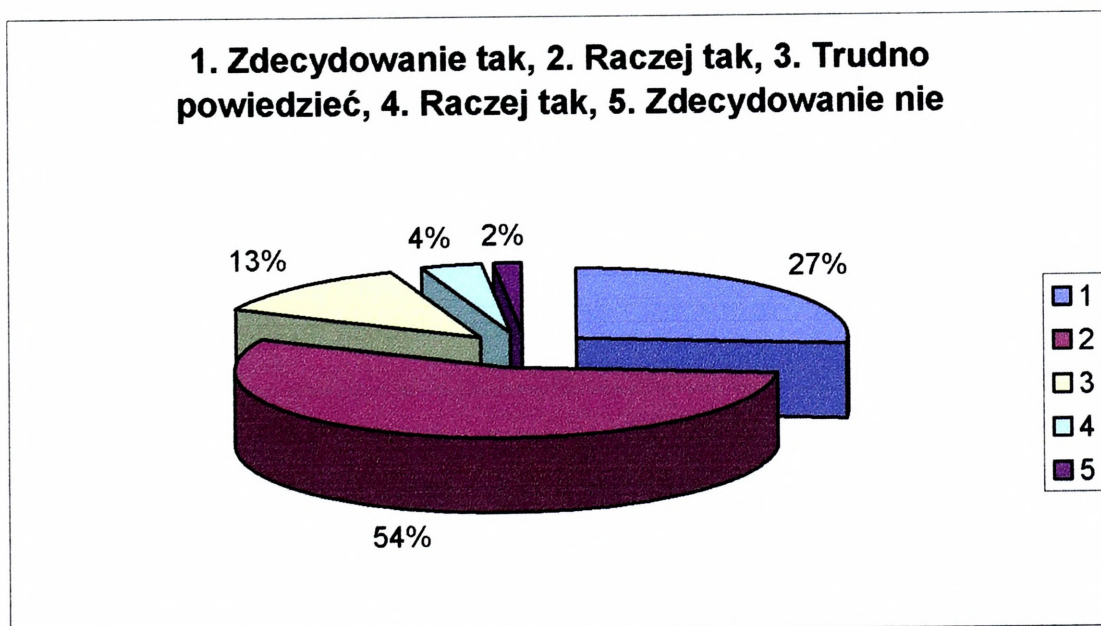
Z powyższej grupy zdecydowana większość respondentów zawodową służbę wojskową pełni ponad 15 lat (39 osób), w przedziale od 8 do 15 lat pełni służbę 15 oficerów, a 2 poniżej 7 lat (por. rys. 3.2.).

Pierwsza, część badań empirycznych dotyczyła poznania opinii respondentów na temat ich wiedzy dotyczącej kontroli kierowniczej oraz tego gdzie ją oni zdobyli i uzupełnili. Nie chcąc wprost pytać o to czy posiadają oni taką wiedzę oraz obawiając się trudności w tak kategorycznej samoocenie sformułowano pytanie, na które odpowiadając badani musieli określić, czy istnieje potrzeba ich jej dalszego uzupełnienia.



Rys. 3.2. Staż zawodowy respondentów

Zdecydowana większość, bo aż 82% badanych odpowiedziało twierdząco (por. rys. 3.3.). Wyniki te wskazują, że zdają oni sobie sprawę z możliwości dalszego doskonalenia w tym zakresie, a jednocześnie są świadomi tego, że proces nabywania wiedzy jest ciągły.



Rys. 3.3. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby dalszego uzupełniania wiedzy z zakresu kontroli kierowniczej

Istotą kolejnego pytania było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, gdzie zostali oni zapoznani oraz nabyli wiedzę dotyczącą założeń i zasad kontroli kierowniczej. Badani wskazywali jedną lub kilka odpowiedzi. Otrzymane wyniki wskazują, że nie ma jednego, dominującego źródła, z którego czerpali oni wiedzę na temat kontroli kierowniczej. Znamienny jest fakt, że w poszczególnych kategoriach kształcenia akademickiego tylko w przypadku studiów II stopnia wiedzę tę nabyło niespełna 40% badanych, podczas studiów I stopnia 1/4 respondentów, a ponad 16% w toku studiów podyplomowych (por. tab. 3.1.).

Tabela 3.1.

Liczbowe i procentowe zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące źródeł wiedzy o kontroli kierowniczej

Lp.	TWIERDZENIE	Ilość udzielonych odpowiedzi	
		Liczbowo	%
1.	W trakcie studiów I stopnia	14	25
2.	W trakcie studiów II stopnia	21	37,5
3.	W trakcie studiów podyplomowych	9	16,1
4.	Poprzez samokształcenie	21	37,5
5.	Podczas szkoleń w JW.	27	48,1
6.	Naśladując przykład innych	23	41,1
7.	Z innych źródeł	3	5,4

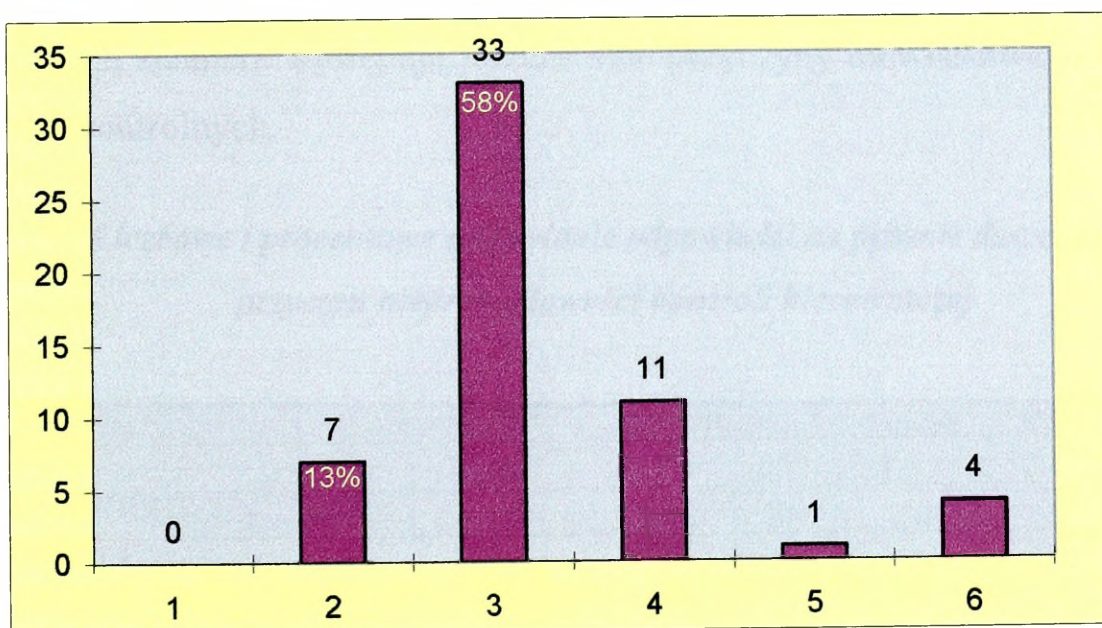
Zastanawiający jest w tym przypadku niski poziom wiedzy z zakresu kontroli kierowniczej nabyty w toku kształcenia na szkole oficerskiej. Pierwsze stanowiska służbowe wiążą się z bezpośrednią pracą z podwładnymi (dowódca plutonu, kompanii), więc zakres wiedzy i umiejętności pozwalających na realizację funkcji kierowniczych powinien być stosunkowo duży.

Najwięcej wskazań uzyskała w tym pytaniu odpowiedź dotycząca nabywania wiedzy odnośnie działalności kierowniczej w jednostkach wojskowych. Było to pra-

wie 50% odpowiedzi. Z drugiej jednak strony można postawić tezę, że tylko 50% respondentów było doskonalonych przez swoich przełożonych w tym zakresie. Nie jest to więc powszechna praktyka w działalności szkoleniowej kadry.

Interesujący wynik uzyskała także odpowiedź dotycząca naśladowania innych. Ponad 2/5 respondentów stara się czerpać wzorce od innych. Badania nie dotyczyły tak szczegółowych kwestii, jednak warto w przyszłości stwierdzić, kogo naśladują w swej działalności dowódcy pododdziałów, Czy są to ich przełożeni, mentorzy, czy też może oficerowie „zawodowo” parający się działalnością kontrolną np. pracownicy Departamentu Kontroli?

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło opinii respondentów na temat kontroli kierowniczych, którym byli poddawani (rys. 3.4).



Rys. 3.4. Liczbowy i procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące opinii odnośnie udziału w kontrolach kierowniczych

Ich zadaniem było w tym przypadku dokończenie zdania: *Uważam, że kontrola kierownicza, której byłem poddawany* Mieli oni do wyboru następujący zestaw odpowiedzi:

1. ... *nigdy nie była realizowana właściwie.*
2. ... *prawie nigdy nie była realizowana właściwie.*
3. ... *niekiedy była realizowana właściwie.*
4. ... *w większości przypadków była realizowana właściwie.*

5. ... zawsze była realizowana właściwie.

6. Nie potrafię określić jak była realizowana.

Analiza otrzymanych wyników pozwala na stwierdzenie, że pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że w większości przypadków respondenci stwierdzali nieprawidłowości w realizacji kontroli kierowniczej w odniesieniu do ich osoby (por. rys. 3.4.). Było to ponad 70% odpowiedzi. Tylko 1/5 z nich stwierdziła, że kontrola była realizowana prawidłowo. Znamiennym jest fakt, że 7% badanych nie potrafiło określić jak prowadzona była kontrola. Na tej podstawie można postawić tezę, że osoby te nie mają dostatecznej wiedzy w zakresie kontroli kierowniczej.

Kolejne pytanie dotyczyło przyczyn nieprawidłowości kontroli kierowniczej. W odniesieniu do zaproponowanych twierdzeń respondenci mieli za zadanie określić w skali ich prawidłowość (por. tab. 3.2.) W następnym pytaniu mieli oni natomiast określić, jakie ich zdaniem występują jeszcze inne przyczyny niewłaściwego realizowania czynności kontrolnych.

Tabela 3.2.

Liczbowe i procentowe zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn nieprawidłowości kontroli kierowniczej

Lp.	TWIERDZENIE	Ilość udzielonych odpowiedzi									
		Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
1.	Niewłaściwego określenia celów kontroli.	1	1,6	6	31,4		15,7	17	31,5		
2.	Niewłaściwego planowania jej realizacji.		9,3	8	33,3	14	25,8	17	31,5		
3.	Małego doświadczenia i umiejętności realizującego kontrolę.	10	18,2	20	36,4	14	25,5	10	18,2		1,7
4.	Niewłaściwej realizacji czynności kontrolnych.		7,4	27	50,8		6,9	12	22,5		1,7
5.	Niezrozumienia przez	13	24,1	20	6,4		15,7		15,7		9,3

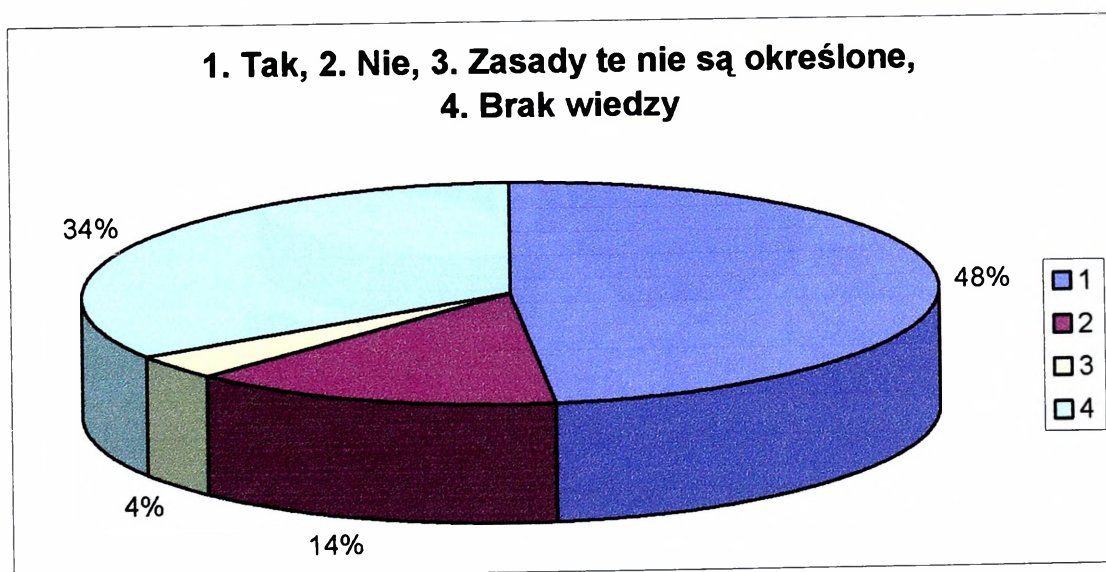
Lp.	TWIERDZENIE	Ilość udzielonych odpowiedzi									
		Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	kontrolującego istoty działania kontrolowanego pododdziału/dowódcy/ itp.										
6.	Partykularnych interesów lub uprzedzeń kontrolującego.		5,7		5,7	7	1,5	5	7,8		9,3
7.	Brakiem unormowań regulujących zakres i sposób prowadzenia kontroli.		5,7	3	2,6		5,7	2	2,5		5,4
8.	Brakiem określenia kryteriów kontroli.		15,7	26	48,1	11	21,6	9	16,9	1	1,7
9.	Braku informacji zwrotnej o wynikach kontroli oraz przyczynach osiągniętych wyników.		5,4	25	46,3	11	21,6	10	18,2	5	9,1
10.	Niewłaściwych zasad oceniania wyników kontroli.		9,1	28	51,7	10	18,2	10	18,2	1	1,7
11.	Zbyt małej skali oceny wyników kontroli.		9,1	14	25,5	11	21,6	18	33,3	0	9,1

Analizę zaprezentowanych wyników można prowadzić w odniesieniu do różnych kryteriów. Jednym z nich może być rozkład normalny, czyli taki, w którym następuje proporcjonalny podział odpowiedzi w odniesieniu do przeciwstawnych wartości skali. W tym przypadku odpowiedzi na punkt 1, 2 i 11 uznać należy za sytuację normalną, z delikatną przewagą odpowiedzi twierdzących. Odwrotna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do punktu 6, co jest o tyle znamienne, że wskazuje raczej obiektywne ocenianie podczas kontroli, a nie kierowanie się partykularnymi interesami kontrolujących.

Niestety w pozostałych przypadkach respondenci zdecydowanie potwierdzili przyczyny zaobserwowanych nieprawidłowości. Za najważniejsze przyczyny nieprawidłowości kontroli kierowniczej uznano brak kryteriów kontroli (35%), niezrozumienie przez kontrolującego istoty działania kontrolowanego pododdziału/dowódcy (33%) oraz niewłaściwych zasad oceniania wyników kontroli (33%).

Ważnym wnioskiem dotyczącym udzielanych odpowiedzi jest także fakt, że w każdym przypadku od 15% do 30% nie potrafiło określić, czy dany czynnik był przyczyną zaobserwowanych nieprawidłowości.

Kolejne pytanie dotyczyło w swojej istocie studiowania dokumentów normatywnych oraz zapoznania się z zawartymi w nich założeniami i zasady kontroli kierowniczej (por. rys. 3.5).



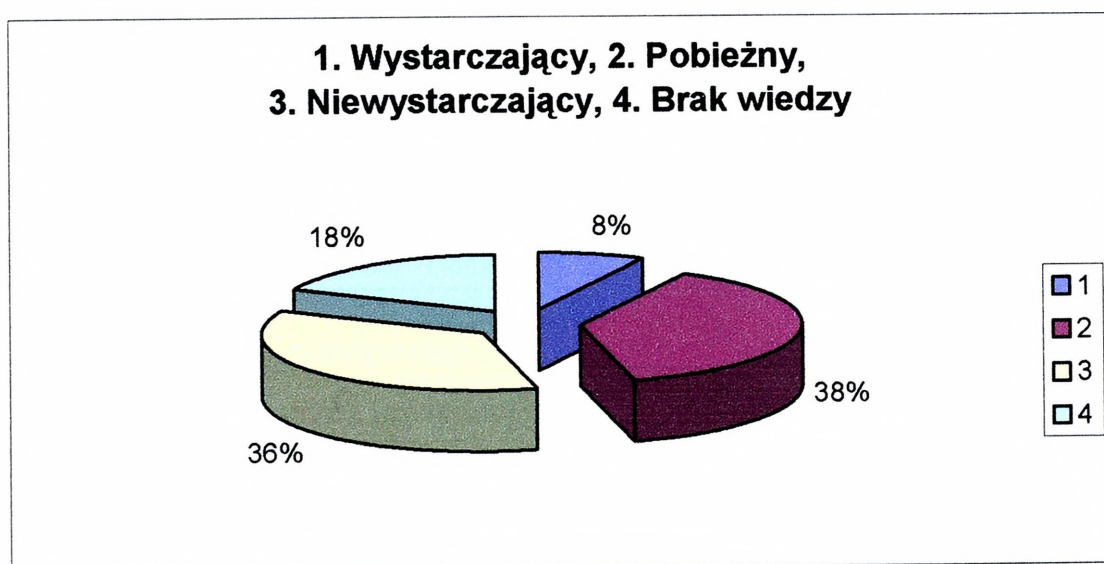
Rys. 3.5. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących zapoznania się z założeniami kontroli kierowniczej w dokumentach normatywnych

Otrzymane wyniki są zaskakujące. Niespełna połowa respondentów (48%) potwierdziła zapoznanie się z założeniami i zasadami kontroli zawartymi w dokumentach. Natomiast pozostali stwierdzili, że tego nie zrobili (14%), brak jest tych założeń w normatywach (4%), a aż 34% nie ma wiedzy w tym zakresie.

Odnosząc się do powyższych wyników ryzykowną byłaby teza, że oficerowie nie znają regulacji normatywnych. Natomiast potwierdzają się wyniki badań teoretycznych, że brak jest zwartego opracowania normatywnego dotyczącego kontroli

kierowniczej. Założenia tej kontroli ograniczają się najczęściej do wskazania częstotliwości realizacji kontroli w odniesieniu do poszczególnych przedsięwzięć i działań organizacyjnych. Zawarte są one w różnych dokumentach specjalistycznych, a ich zestawienia wykonywane są indywidualnie przez zainteresowanych.

Powyższą tezę potwierdzają także odpowiedzi udzielone na kolejne pytanie. Tylko 8% ankietowanych wyraziło pogląd, że zapisy dotyczące kontroli kierowniczej zawarte w dokumentach normatywnych są wystarczające, 38% uznało je za pobieżne, a aż 36% za niewystarczające (por. rys. 3.6.). Dodatkowo 18% zadeklarowało brak wiedzy w tym zakresie. Wyniki te po raz kolejny potwierdziły pilną potrzebę opracowania założeń kontroli kierowniczej w stosownych regulaminach lub instrukcjach.



Rys. 3.6. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zapisów odnośnie kontroli w dokumentach normatywnych

Kolejne pytanie dotyczyło znajomości oraz praktycznego stosowania przez badanych metod kontroli kierowniczej. Mogąc zakreślić kilka odpowiedzi, mieli oni do wyboru następujące metody (por. tab. 3.3.):

1. Zarządzanie przez kontrolę jako sprzężenie zwrotne.
2. Zarządzanie przez obchód.
3. Zarządzanie przez inwigilację.
4. Zarządzanie przez kontrolę strategiczną.
5. Zarządzanie przez controlling.
6. Nie stosowałem powyższych metod kontroli kierowniczej.

Otrzymane wyniki potwierdzają wnioski badań teoretycznych. Najpopularniejsze z metod to: kontrola przez sprzężenie zwrotne (37,5%) oraz kontrola przez obchód (32,1%). Nie dziwią niskie noty zarządzania przez kontrolę strategiczną (1,8%) oraz przez inwigilację (7,1%). W pierwszym przypadku na szczeblu taktycznym metoda ta nie powinna być raczej stosowana, natomiast inwigilacja niesie z sobą złe skojarzenia i jest postrzegana jako brak zaufania, co do działania podwładnych.

Ważnym jest także stwierdzenie, że prawie 1/4 ankietowanych nie stosowała wymienionych metod (37,5%).

Tabela 3.3.

Stosowane metody kontroli kierowniczej

Lp.	TWIERDZENIE	Ilość udzielonych odpowiedzi	
		Liczbowo	%
1	Zarządzanie przez kontrolę jako sprzężenie zwrotne	21	37,5
2	Zarządzanie przez obchód	18	32,1
3	Zarządzanie przez inwigilację	4	7,1
4	Zarządzanie przez kontrolę strategiczną	1	1,8
5	Zarządzanie przez controlling	13	23,1
6	Nie stosowałem powyższych metod kontroli kierowniczej	21	37,5

Uzupełnieniem pytania, w którym wskazano wybrane metody kontroli kierowniczej, było kolejne pytanie, otwarte, w którym proszono o wskazanie, jakie inne metody stosowali respondenci w swojej działalności służbowej. Niestety tylko nieliczni zechcieli na nie odpowiedzieć, a ponad połowa z nich (31 osób) wyraziła swoje poglądy odpowiadając na pozostałe pytania otwarte, których w całej ankiecie było tylko 3.

Wskazując inne, stosowane przez siebie metody kontroli kierowniczej respondenci wskazywali: kontrolę przez wyniki (4 osoby), kontrolę działalności bieżącej (2 osoby), zarządzania przez cele (1 osoba) oraz obserwację (1 osoba). Niestety w swojej istocie nie są to jednak metody lecz techniki i narzędzia kontroli kierowniczej. Udzie-

lane odpowiedzi mogą świadczyć o tym, że badani nie znają innych metod, lub swoją działalność kontrolną realizują intuicyjnie. Wskazanie zarządzania przez wyniki oraz zarządzania przez cele potwierdziło tezę, że realizacja technik zarządzania może być postrzegana jako jeden z elementów kontroli kierowniczej, zwłaszcza, że w ostatnim pytaniu mieli oni odnieść się do tej kwestii.

Najwięcej odpowiedzi na pytanie otwarte uzyskano w pytaniu 11, w którym wyrażone były opinie o zakres przygotowania osób funkcyjnych do prowadzenia kontroli kierowniczej. Wiele z nich korespondowało z kolejnym pytaniem dotyczącym propozycji zmian w jej prowadzeniu. Respondenci zwrócili uwagę na to, że kadre należy doskonalić w:

- formułowaniu celów kontroli;
- stosowania metod i form kontroli;
- planowaniu kontroli;
- znajomości zasad i standardów kontroli;
- określania kryteriów i wskaźników.

Wskazali jednocześnie, że osoba realizująca kontrolę kierowniczą musi być fachowcem w zakresie kontrolowanej działalności, powinna posiadać odpowiednią wiedzę merytoryczną stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego.

Odnosząc się do możliwości doskonalenia kontroli kierowniczej respondenci wskazali (por. tab. 3.4.), że przyczyni się do tego zwłaszcza jasne określanie celów kontroli (87,5%), przyjęcie kryteriów i parametrów jej prowadzenia (73,1%) oraz doskonalenie osób funkcyjnych w zakresie czynności z nią związanych (73,1%).

Tabela 3.4.

Możliwości doskonalenia kontroli kierowniczej

Lp.	Twierdzenie	Wybrane odpowiedzi	
1.	Jasno określać cele kontroli kierowniczej	49	87,5
2.	Zapoznawać kontrolowanego z przyjętymi celami kontroli	40	71,3
3.	Określać, według jakich kryteriów i parametrów prowadzona jest kontrola	41	73,1

Lp.	Twierdzenie	Wybrane odpowiedzi	
4.	Doskonalić osoby funkcyjne w prowadzeniu kontroli kierowniczej	41	73,1
5.	Dążyć do bezwzględnego zachowania zasad prowadzenia kontroli	29	51,8
6.	Zmienić istniejące zasady prowadzenia kontroli	17	30,4
7.	Inne zmiany	1	1,8

Najpopularniejszą techniką zarządzania, którą zdaniem badanych można wykorzystać w kontroli kierowniczej jest zarządzanie przez cele (por. tab.3.5). Wskazało ją aż 75% badanych. Kolejne miejsce zajęło zarządzanie przez motywowanie (55,2%), a trzecie zarządzanie przez wyjątki, ale uzyskało już ponad połowę mniej wyników pozytywnych (35.6%).

Tabela 3.5.

***Możliwości zastosowania technik zarządzania
w kontroli kierowniczej***

Lp.	Twierdzenie	Wybrane odpowiedzi	
1.	Zarządzanie przez cele	42	75
2.	Zarządzanie przez wyjątki	2	3,6
3.	Zarządzanie przez wyniki	20	35,6
4.	Zarządzanie przez analizę punktów przełomowych	7	12,5
5.	Zarządzanie przez motywowanie	31	55,2
6.	Inne techniki (<i>proszę wypisać jakie</i>):	0	0
7.	Uważam, że techniki zarządzania nie można wykorzystywać do kontroli kierowniczej	2	3,6
8.	Nie mam wiedzy na ten temat	3	5,4

Interesującym jest fakt, że tylko 3,6% badanych uznało, że technik zarządzania nie można wykorzystać do kontroli kierowniczej, a 5,4% zadeklarowało, że nie ma wiedzy na ten temat. Wyniki te świadczą o tym, że w organizacjach wojskowych techniki zarządzania mogą być stosowane w odniesieniu do różnych dziedzin aktywności pododdziałów.

Istotną częścią ankiety były pytania otwarte oraz miejsca pozwalające wyrazić opinie ankietowanych odmienne od prezentowane w odpowiedziach. Pomimo pewnej niechęci do tego typu pytań część respondentów zwróciła uwagę na ich zdaniem szczególnie ważne problemy związane z przygotowaniem i prowadzeniem kontroli kierowniczej. Część z nich koresponduje z wnioskami formułowanymi w odniesieniu do poszczególnych pytań ankietowych. Badani szczególną uwagę zwrócili na potrzebę doskonalenia osób funkcyjnych w zakresie możliwości stosowania różnych metod i technik (form) kontroli kierowniczej. Ich zdaniem powinna być ona realizowana zgodnie z zakresem kompetencji (uprawnień) posiadanym na danym stanowisku służbowym, a osoba ją realizująca powinna być do tej działalności merytorycznie przygotowana. Sugerowano, że doskonalenie umiejętności oraz poszerzanie wiedzy z tej dziedziny powinno być realizowane w formie zorganizowanej podczas różnego rodzaju kursów i szkoleń.

Podkreślano także, że kontrola jest możliwa, jeśli są sformułowane wzorce, punktu odniesienia umożliwiające porównanie z nimi stanu rzeczywistego. Ich zdaniem czasami kontrola prowadzona jest w odniesieniu do abstraktów.

Zwracając uwagę na nieprawidłowości podczas kontroli kierowniczej oraz potrzeby i możliwości ich niwelowania respondenci podkreślili, że celem kontroli nie może być sama kontrola. Nie powinno być to także zło konieczne, które formalnie należy zrealizować i odnotować w stosownych dokumentach ewidencyjno-sprzozdawczych. Na uwagę zasługują stwierdzenia, że czasami wynik kontroli znany jest jeszcze przed jej rozpoczęciem, a obszar, którego ona dotyczyła był zbyt szeroki.

Odpowiadając na pytania respondenci odnieśli się także mimowolnie do kontroli instytucjonalnej. Zwrócili oni uwagę na:

- schematyczne podejście do kontroli;
- stosowanie tych samych kryteriów w odniesieniu do różnych pododdziałów;

- negatywne nastawienie kontrolujących zmierzające do udowodnienia negatywnych wyników;
- realizację kontroli w niewłaściwym czasie;
- prowadzenie jednocześnie kilku kontroli w odniesieniu do tego samego podmiotu;
- przekonanie, że kontrolujący ma zawsze rację;
- negatywne ocenianie obszarów, na które kontrolowany nie ma wpływu;
- realizacja kontroli przez „teoretyków” oraz osoby, które zajmowały się tą działalnością w przeszłości – najczęściej w innych warunkach systemowych i organizacyjnych.

Przedstawione wyniki badań empirycznych oraz sformułowane na ich podstawie wnioski dobitnie wskazują potrzebę regulacji przygotowania i prowadzenia kontroli kierowniczej. Należy jednak w tym miejscu zadać pytanie: *Skoro kontrola kierownicza jest elementem indywidualnej działalności dowódcy, kierownika lub innej osoby funkcyjnej to czy należy ją centralnie formalizować?* Z pewnością zdania w tej kwestii będą podzielone. Jednak niewątpliwa jest potrzeba opracowania założeń i zasad realizacji tej działalności przy jednoczesnym wskazaniu, jakimi metodami, technikami oraz w jakiej formie może być ona realizowana. A decydent stosownie do warunków funkcjonowania organizacji, priorytetów, doświadczeń oraz stosowanych procedur określać powinien jak czynności te realizować, aby przyniosły mu jak najwięcej korzyści.

Otrzymane wyniki badań stanowią doskonały punkt wyjścia do podjęcia dalszych badań. Wskazały one obszary, w których można doskonalić funkcjonowanie organizacji, a przede wszystkim usprawniać działalność kierowniczą.

3.3. Zarządzanie przez cele

Analiza literatury oraz praktyka dowodzenia pozwala na stwierdzenie, że jedną z efektywniejszych metod zarządzania zastosowaną w codziennej działalności organizacyjnej jest **zarządzanie przez cele**. Jego założenia oraz zasady można jednocześnie uznać za formę **permanentnej kontroli kierowniczej**. Niestety pomimo zapisów re-

gulaminowych w organizacjach wojskowych szersza znajomość zastosowania tej metody nie jest znana. Jej założenia są wielokrotnie „spływane”, a zastosowanie znacznie odbiega od pierwowzoru. Warto dokonać szczegółowej analizy tej metody oraz wskazać na elementy mogące być skuteczną formą działalności, a przede wszystkim kontroli kierowniczej.

W literaturze zarządzanie przez cele nazywane jest także *zarządzaniem przez określanie*, względnie *formułowanie celów*. Niektórzy nazywają je także **zarządzaniem przez cele i samokontrolę**, zwracając uwagę na jedno z zasadniczych założeń tej techniki (przez niektórych autorów uważana jest ona za metodę), a mianowicie zastąpienie nadrzędnej, autokratycznej roli kierownika – samokontrolą⁶².

Geneza zarządzania przez cele ma swoje miejsce w połowie lat 50-tych w Stanach Zjednoczonych. Została ona sformułowana i rozpropagowana przez Petera Druckera i następnie rozwinięta przez G. S. Odiorne (USA) i J. W. Humble'a (Wielka Brytania). Współcześnie szacuje się, że w krajach wysoko uprzemysłowionych około 30-50% przedsiębiorstw przyznaje się do stosowania z powodzeniem różnych odmian lub tylko niektórych elementów tej techniki. Jej filarami są następujące tezy:

- należy opracować wizję rozwoju organizacji (jej części), przy czym im większa jest precyzja, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia wytyczonego celu;
- kontrola i ocena wyniku jest możliwa przez porównanie wyników z zamierzeniami;
- najlepsze wyniki osiąga się wtedy, kiedy kierownikom poszczególnych szczebli pozostawi się możliwość swobodnego działania i samokontroli.

Powyższe tezy odnoszą się do działań zmierzających zarówno do dokładnego określania tego, co chce się osiągnąć uzyskuje się wtedy możliwość większej identyfikacji z celami i większe prawdopodobieństwo, że cel zostanie osiągnięty. Z drugiej strony dokładny pomiar stopnia osiągnięcia celu pozwala na lepszą orientację w bieżących zaniedbaniach oraz większą szansę na ich pokonanie i osiągnięcia pozytywnego wyniku końcowego.

⁶² H. Bieniok, op. cit., s. 162.

W powszechnej opinii zarządzanie przez cele (w wojsku nazywane dowodzeniem przez cele) jest narzędziem dynamizującym i integrującym wysiłki przełożonego i podwładnych na rzecz rozwoju organizacji i lepszych wyników jej działalności. Można je również rozumieć, jako narzędzie kierownicze **eksponujące cel organizacji** i orientujące wszelkie działania na ten cel, a także jako technikę **podkreślającą kontrolę, ocenę oraz rozwój kadr kierowniczych**. Stopień osiągnięcia celu jest kryterium oceny kadry dowódczej (kierowniczej).

Do podstawowych elementów zarządzania przez cele zalicza się:

- główne cele organizacji i wywodzące się z nich cele cząstkowe, obowiązujące poszczególne jej elementy i pracowników;
- przejrzysty sposób zarządzania, skierowaną na cele organizacji i stwarzający warunki do osobistej odpowiedzialności za wykonywaną pracę;
- system kontroli, pozwalający porównać porównywać cele poszczególnych działów i osób z celami organizacji oraz określić powstałe odchylenia.

Do powyższych elementów, które charakteryzują samą technikę, zalicza się jeszcze styl kierowniczy przyjmowany jako styl demokratyczny. W tym miejscu można sformułować pytanie: *Jak pogląd ten ma się do organizacji wojskowych, w których w powszechnej opinii dominuje autokratyczny styl dowodzenia?* Odpowiedź na nie jest łatwa, zwłaszcza, że szczegółowa analiza wykazała, że **zasadniczym założeniem zarządzania przez cele jest udział pracowników w określaniu celu organizacji i wszystkich jego jednostek organizacyjnych** (np. działów, wydziałów i ogółu pracowników). Wynika to z przekonania, że osoby aktywnie uczestniczące w formułowaniu celu ogólnego są później bardziej odpowiedzialne za jego osiągnięcie w ramach wykonywanych przez siebie zadań. Współuczestnictwo w ustalaniu celów, pobudza również zaangażowanie pracowników i ich motywację. Wysiłki pracowników będą się optymalizować wtedy, kiedy ich indywidualne cele będą zgodne z ogólnym celem przedsiębiorstwa⁶³. Autokratyczny styl dowodzenia w organizacjach wojskowych odnosi się przede wszystkim do sytuacji kryzysowych, w których czas podejmowania decyzji jest krótki. Nawet teoretycy cywilni wskazują, że jest on wtedy bardziej efek-

⁶³ K. Zimniewicz, op. cit., s. 47.

tywny. Natomiast współudział podwładnych przy formułowaniu celów w organizacjach wojskowych może być jednym z elementów praktyki dowodzenia.

Analiza literatury i praktyki zarządzania pozwala na stwierdzenie, że zarządzanie przez cele traktować należy jako proces rozumiany jako ciąg cykliczne powtarzających się działań. Posługiwanie się tą techniką składa się z trzech etapów:

1. Określanie celów organizacji i wynikających z nich celów częściowych, obowiązujących poszczególne działy i pracowników.
2. Określenia środków do osiągnięcia tych celów.
3. Pomiaru skuteczności, wprowadzania korekt, nakreślenia nowych celów.

Szczególnie ważnym w całym procesie jest etap kontroli. Pozwala on na wprowadzanie korekt, które mogą dotyczyć zarówno środków, jak i samych celów. Zmiany te są konieczne, zwłaszcza w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, np. pojawienia się nowych technologii i metod wytwórczych, wzrostu konkurencji, utraty dotychczasowych źródeł zaopatrzenia itp.

Przyjmuje się, że cele w zarządzaniu przez cele powinny w organizacjach wojskowych spełniać następujące warunki:

- cele każdego pododdziału (komórki organizacyjnej lub innego elementu struktury organizacyjnej) i każdego żołnierza (pracownika) są pochodną celów całej jednostki wojskowej (instytucji) i stanowią zgodny system;
- cele dotyczą podstawowych obszarów działalności organizacji i kluczowych wyników stosownie do profilu działalności, np. takich jak rentowność, obroty, jakość, koszty, nowe wyroby, innowacje, pozycja na rynku itp. w jednostkach wojskowych mogą to być: osiągnięcie odpowiedniego poziomu wyszkolenia, osiągnięcia odpowiednich wyników strzelań, itp.;
- podstawowe cele jednostki wojskowej (organizacji) podlegają dezagregacji polegającej na znalezieniu sposobu ich podziału na cele szczegółowe niższego rzędu aż do określenia celów każdego żołnierza (pracownika);
- w toku działania cele powinny być uszeregowane według ważności;
- cele i zadania jednostki (organizacji), a także pododdziałów i komórek organizacyjnych oraz żołnierzy (pracowników) są wytyczane elastyczne, stosownie do zmieniających się warunków otoczenia;

- cele każdego dowódcy (kierownika) i ich podwładnych obejmują ich osobisty wkład w osiągnięcie celów organizacji;
- cele ustalane są na najbliższy okres i długofalowo;
- cele należy przedstawiać do konsultacji szerszemu gronu dowódców (kierowników) i pracowników dla umożliwienia wypowiedzenia się na ich temat;
- każdy zidentyfikowany (wynegocjonowany) cel winien być określony na piśmie w formie pożądanego wyniku oraz imiennie przypisany konkretnej osobie odpowiadającej za jego osiągnięcie;
- wszystkie podstawowe cele powinny mieć racjonalne oraz jasne i zrozumiałe mierniki efektywności, kierujące uwagę i wysiłki tam gdzie należy; nie można jednak zapominać także o celach jakościowych w sferze organizacji i zarządzania, szkolenia pracowników, kształtowania postaw czy odpowiedzialności;
- kontrola realizacji celów powinna polegać przede wszystkim na wcześniejszej samokontroli i okresowych przeglądach, a jeśli już na kontroli, to ograniczonej jedynie do najistotniejszych kwestii oraz do konkretnie uzyskanych wyników;
- dowódcy, kierownicy, a także ich podwładni muszą mieć poczucie współuczestnictwa i współodpowiedzialności za formułowanie i realizację celów jednostki, pododdziału, organizacji, komórki organizacyjnej itd.

Analiza założeń zarządzanie przez cele wykazała, że technika ta zakłada wyzwianie pomysłowości i produktywności wszystkich, a nie tylko pojedynczych osób. Zakłada się, że osiągnięcie czegoś znaczącego wymaga spożytkowania całego dostępnego zasobu sił personelu. Chodzi o wykorzystanie każdego człowieka, jako budulca dla wspólnych osiągnięć. Jest to techniką wyzwiania rezerw tkwiących we wszystkich pracownikach – dotychczas mało wykorzystywanych.

Istotne miejsce w technice zarządzania przez cele zajmuje kontrola. Jej zadanie polega na stwierdzeniu, w jakim stopniu założone cele są osiągane w praktyce. Kontrola powinna obejmować różne okresy: kwartalne, półroczne, roczne. Przedmiotem jej zainteresowań winny być: badanie stopnia odchylenia od ustaleń planu i przy-

czyn szczególnie dużych odchyleń oraz opracowanie środków do ich likwidacji, weryfikacje poszczególnych celów, ocena stopnia intensyfikacji produkcji, ocena efektywności działania, podnoszenie kwalifikacji. Z podanych wyżej problemów na uwagę zasługują odchylenia od ustaleń planu. Przyczyny tych odchyleń mogą być różne i wynikać z błędów realizacji zadań. Źródłem odchyleń mogą też być zakłócenia w kooperacji wewnątrz przedsiębiorstwa i kooperacji zewnętrznej⁶⁴.

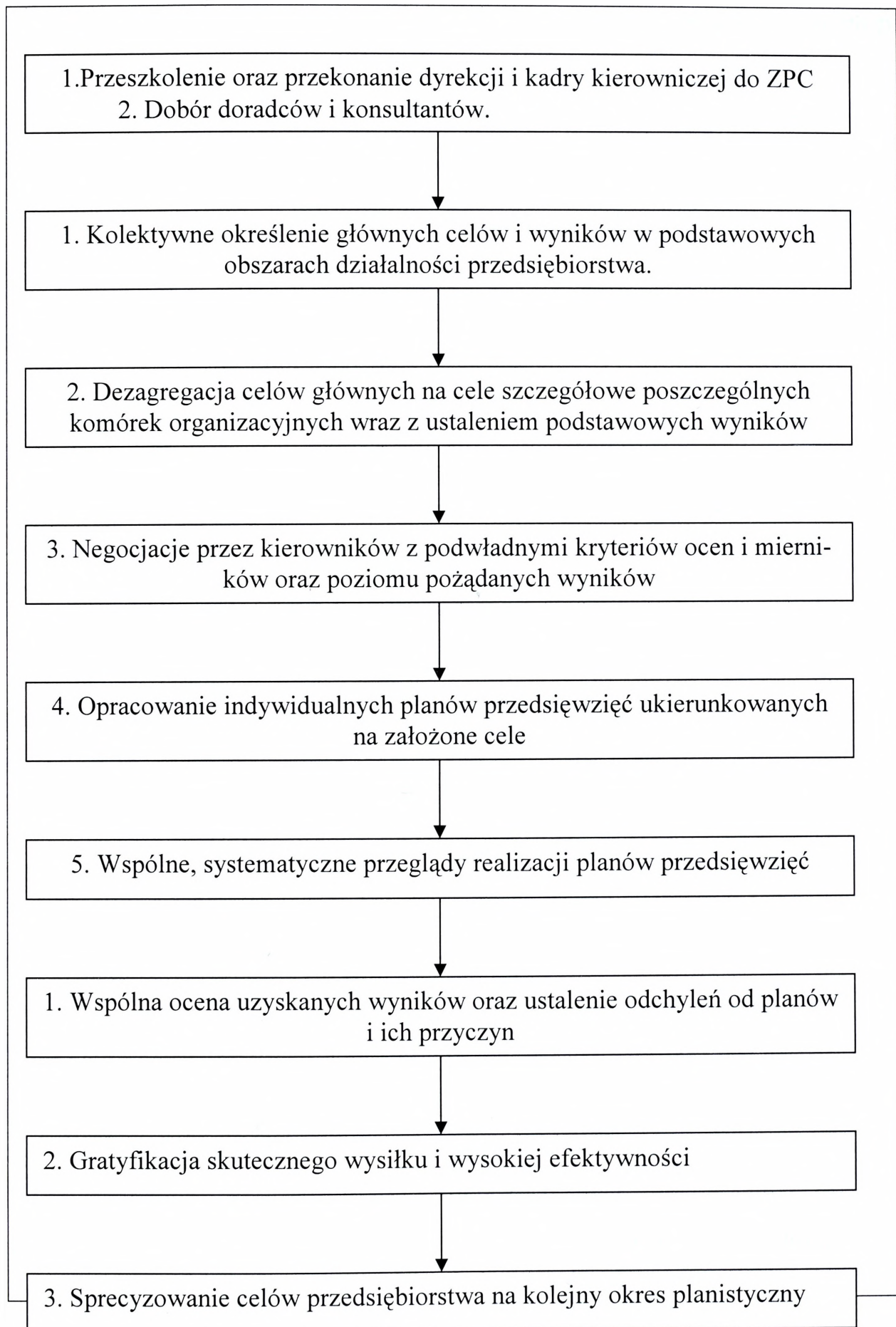
Algorytm postępowania w zarządzaniu przez cele, przedstawia rysunek 3.7. W rysunku tym umieszczone zostały czynności, według których odbywają się działania prowadzone w organizacjach.

Zasadniczymi zaletami techniki zarządzania przez cele jest⁶⁵:

- określenie konkretnych celów poszczególnym komórkom organizacyjnym i osobom oraz wiązanie ich z celami organizacji w zwarty i logiczny system celów;
- aktywizowanie i angażowanie szerokiego grona kadry kierowniczej i podwładnych zwiększające ich samodzielność i przedsiębiorczość;
- położenie nacisku na pracę zespołową i poprawę relacji przełożony - podwładny, zapewniające lepsze komunikowanie się i wzajemne zrozumienie;
- określenie obiektywnych i wymiernych kryteriów oceny pracy komórek organizacyjnych i pracowników;
- mobilizujący wpływ na postawy pracowników oraz skuteczność i efektywność ich pracy, wiążąc nagrody i gratyfikacje komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników z konkretnie osiągniętymi wynikami;
- zapewnianie większego poczucia integracji i jedności całej załogi wokół wspólnych celów przedsiębiorstwa;
- wymuszanie planowania taktycznego i operacyjnego;
- zastąpienie kontroli z zewnątrz bardziej surową, wymagającą i skuteczną kontrolą kierownika i samokontrolą;

⁶⁴ Ibidem, s. 51.

⁶⁵ H. Bieniok, op. cit., s. 171.



Rys. 3.7. Ramowa procedura postępowania w zarządzaniu przez cele

Źródło: H. Bieniok, op. cit, s. 168.

- lepsze przystosowanie się do wymogów otoczenia;
- zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji.

Zakres realizacji poszczególnych czynności procedury zarządzania przez cele zależy od wielu czynników organizacyjnych i personalnych. Kontrola w formie przeglądów powinna wspierać wszelkie działania pracowników. Mogą to być przeglądy okresowe, pośrednie oraz kontrole⁶⁶.

Informacja zwrotna o wynikach i celach działania jest wyznacznikiem poprawności wdrożenia tej techniki. W idealnych warunkach powinno się ją uzyskiwać na bieżąco, tak aby zarówno pracownicy i ich przełożeni mogli monitorować i korygować swoje działania. Przeglądy postępów w osiąganiu celów powinno stanowić środek do lepszej realizacji zadań oraz niezbędnych regulacji działań⁶⁷.

Jak każda działalność organizacyjna, także zarządzanie przez cele posiada wady i słabości, które najczęściej sprowadzają się do⁶⁸:

- znacznej pracochłonności związanej z ustaleniem i hierarchizacją celów;
- rozbudowanej dokumentacji dotyczącej określania celów, precyzowania planów przedsięwzięć oraz ustalania wyników przeglądów i ocen;
- koncentracji uwagi głównie na konkretnych celach wymiernych i niedoceniań celów niematerialnych;
- trudności napotykanym w procesie kontroli i oceny wyników związanych z oddzieleniem przyczyn subiektywnych od obiektywnych;
- wywoływania napięć, obaw i stresów w toku przeglądów i oceny wyników;
- wymogu wysokich kwalifikacji, dojrzałości i kultury tak ze strony kierowników, jak i podwładnych.

Innym mankamentem zarządzania przez cele jest brak umiejętności określania i formułowania celów. Praktyka wskazuje, że przyjmowane cele działania nie precyzują ostatecznego wyniku, często określane są na wyrost i bez odpowiednich kalkulacji.

⁶⁶ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Warszawa 2001, s. 246.

⁶⁷ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, s. 140.

⁶⁸ Ibidem, s. 171.

Zdarzają się również sytuacje określania celów na najniższym możliwym poziomie, tak aby łatwo było je osiągnąć⁶⁹.

Podsumowując możliwości zastosowania zarządzania przez cele jako techniki (metody) kontroli kierowniczej zidentyfikowane wnioski można ująć w następujących stwierdzeniach:

1. Sama technika oraz kontrola kierownicza zorientowana jest na cel, a nie na sposób postępowania.
2. Zastosowanie techniki wymaga stałej weryfikacji celu.
3. Zakłada, że kształtowanie celów dokonywane jest przy współuczestnictwie wszystkich pracowników.
4. Wymaga kontroli i oceny stopnia wydajności oraz osiągnięcia celów przez porównanie wartości planowych z rzeczywistymi.

Uznaje się, że zarządzanie przez cele najlepiej odpowiada wielu współczesnym założeniom teorii i praktyki zarządzania. Powoduje ono bardziej elastyczne podejście do wielu problemów organizacyjnych oraz usprawnia zarządzanie⁷⁰. Jednak w wielu przypadkach popełniano błędy, które rzutowały na osiągane rezultaty. Decydenci wypaczając założenia tej techniki odgórnie narzucali organizacjom i zespołom cele oraz stosowali centralistyczny system zarządzania (dowodzenia). Brakowało także spełnienia jednego z podstawowych warunków, decydujących o powodzeniu zarządzania przez cele, tj. wyznaczania celów przez same organizacje i współuczestnictwa załogi w ich określaniu.

Zarządzanie przez cele w całej rozciągłości może być zastosowane w organizacjach wojskowych i to zarówno w toku codziennej działalności służbowej w warunkach pokoju, jak również w toku działań kryzysowych i konfliktów zbrojnych. Jego wdrożenie wymaga jednak spełnienia szeregu warunków oraz przystosowania do specyfiki jednostki i warunków otoczenia. W swojej istocie może ono znacznie poprawić samodzielność podległych dowódców w określaniu sposobów rozwiązywania pro-

⁶⁹ Zarządzanie przez cele – ocena wydajności, Organizacja i Kierownictwo nr 8, Warszawa 1987.

⁷⁰ A. Chauvet, *Metody zarządzania*, Warszawa 1997, s. 95.

blemów na niższych szczeblach dowodzenia stosownie do przyjętych wspólnie celów. Zawsze jednak należy zapewnić podwładnym siły i środki niezbędne do działania.

Prowadzone badania wykazały, że ważką przeszkodą, jaką należy pokonać podczas wdrażania zarządzania przez cele w organizacjach wojskowych jest mentalność ludzi. W wielu przypadkach nie są oni mentalnie przygotowani do samodzielnego działania bez ciągłego nadzoru. Obawiają się oni, że przełożeni nie zaakceptują ich sposobów działania, a jednocześnie wiele trudności stwarza im samokontrola. Przykłady wskazują jednak, że odpowiednie podejście do tych problemów przynosi doskonałe rezultaty oraz usprawnia działanie oraz pracę dowódców (kierowników).

3.4. Zarządzanie przez wyjątki

Spektrum zadań, jakie powinien realizować współczesny dowódca jest bardzo szerokie. Szkolenie, przygotowanie, udział w ćwiczeniach, treningach, działalność gospodarcza, kontrolna, społeczno-wychowawcza, współdziałanie z przedstawicielami władz samorządowych i państwowych oraz innych instytucji to tylko wybrane obszary jego funkcjonowania. W odniesieniu do każdego z nich definiowane są liczne zadania szczegółowe. Powodują one, że warunki pracy dowódców wszystkich szczebli są wielce złożone i skomplikowane.

W takiej sytuacji stają oni wielokrotnie przed dylematem: *Jak sobie z tym wszystkim poradzić? Jak właściwie zorganizować swoją pracę, aby była najbardziej efektywna?* Zwłaszcza, że realizacja przez dowódcę poszczególnych funkcji, niezależnie od szczebla dowodzenia, ma dla dowodzonego pododdziału (oddziału) znaczenie szczególne. Dlatego bardzo ważnym jest, aby potrafił on realizować swoje zadania w sposób przynoszący jak najlepsze efekty. Może mu w tym pomóc zastosowanie w codziennym działaniu **techniki zarządzania przez wyjątki**. Z racji jej zastosowania w organizacjach wojskowych określa się ją jako **dowodzenie przez wyjątki**.

Technika ta pozwala przełożonemu na skoncentrowanie się na najważniejszych zadaniach, dlatego często nazywana jest techniką **upraszczającą zadania dowódcze (kierownicze)**. Jej zasadnicze założenia wynikają z przeświadczenia, że:

- nie jest możliwe, ani konieczne, aby dowódca znał szczegóły wszelkich działań i przedsięwzięć realizowanych w jego pododdziale (oddziale);
- pewne problemy oraz działania są powtarzalne, dlatego ich rozwiązanie lub realizacja odbywa się zgodnie z nakreślonymi procedurami;
- nie wszystkie zadania, problemy, sprawy mają jednakowe znaczenie i dlatego dowódca poświęca im różną uwagę.

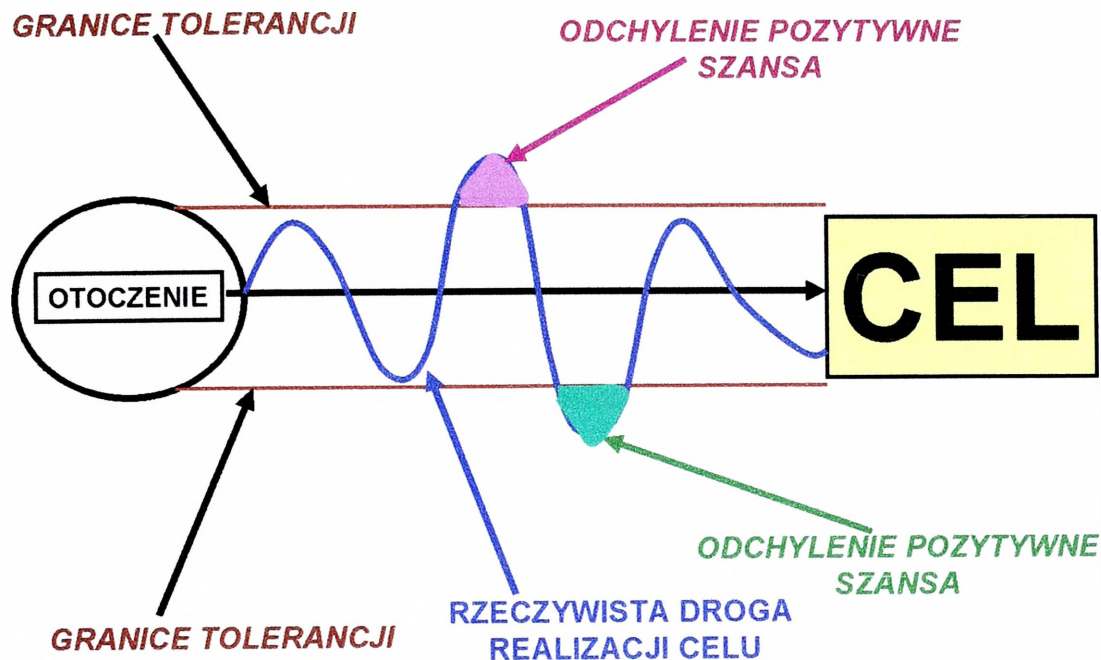
Istotą działania w nawiązaniu do powyższych założeń jest umożliwienie dowódcy koncentrowania swoich działań na sprawach najważniejszych. Pomocnym jest mu w tym jasne zdefiniowanie celi poszczególnych działań, określenie zadań oraz procedur ich realizacji, zorganizowanie odpowiedniego systemu informacyjnego i kontroli.

Poczynania takie pozwalają przypuszczać, że podwładni właściwie będą realizować otrzymane zadania oraz samodzielnie rozwiązywać problemy dotyczące osiągnięcia zakładanych celi cząstkowych. Jednak w praktyce każde działanie napotyka na trudności oraz bariery, które je zakłócają. Zdarzają się więc sytuacje, gdzie wymagana jest interwencja i wsparcie przełożonego. Mając to na względzie dowódca chcący zastosować technikę dowodzenia przez wyjątki powinien więc określić **granice tolerancji**. Są to różnego rodzaju parametry odnoszące się do działania oraz jego skutków, określające powstające odchylenia od realizowanej procedury lub planu. Dowódca musi być o nich bezwzględnie powiadomiony. Idea takiego działania przedstawiona została na rysunku 3.8.

Działanie zgodnie z techniką dowodzenia przez wyjątki zakłada spełnienie następujących warunków⁷¹:

- zorganizowanie systemu działania, a w tym określenie celów, postawienie zadań, dobranie zasobów oraz sposobów działania;
- określenie, w odniesieniu do zadań cząstkowych, szczegółowych kompetencji podwładnych (zwłaszcza decyzyjnych);
- nakreślenie granic tolerancji;

⁷¹ M. Strzoda, *Dowodzenie przez wyjątki*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 8, Warszawa 2005.



Rys. 3.8. Schemat koncepcji dowodzenia przez wyjątki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, op.cit.

- zorganizowanie systemu informacyjnego, a zwłaszcza sposobów obserwacji i pomiarów działania i jego skutków oraz powiadamiania przełożonego;
- przyjęcie procedur postępowania w przypadku ich przekroczenia;
- zdefiniowanie sposobu postępowania w celu powrotu do działania zgodnego z planem (procedurą).

Zorganizowanie systemu działania ma w pierwszym rzędzie spowodować, aby w odniesieniu do poszczególnych celów pododdziału określić, które z nich są dla dowódcy priorytetowe, które ważne, a które mniej ważne. Jest to przesłanką do decentralizacji dowodzenia oraz określenia spraw, problemów oraz działań, jakich realizacja zostaje powierzona podwładnemu. Prowadzi to do delegowania uprawnień decyzyjnych oraz stwarza warunki do lepszego funkcjonowania pododdziału. Określone granice tolerancji są zaś w swojej istocie ograniczeniami co do samodzielnego podejmowania decyzji przez podwładnego. Dlatego przekazaniu tych uprawnień towarzyszyć powinno szczegółowe i precyzyjne określenie uprawnień, obowiązków oraz zadań.

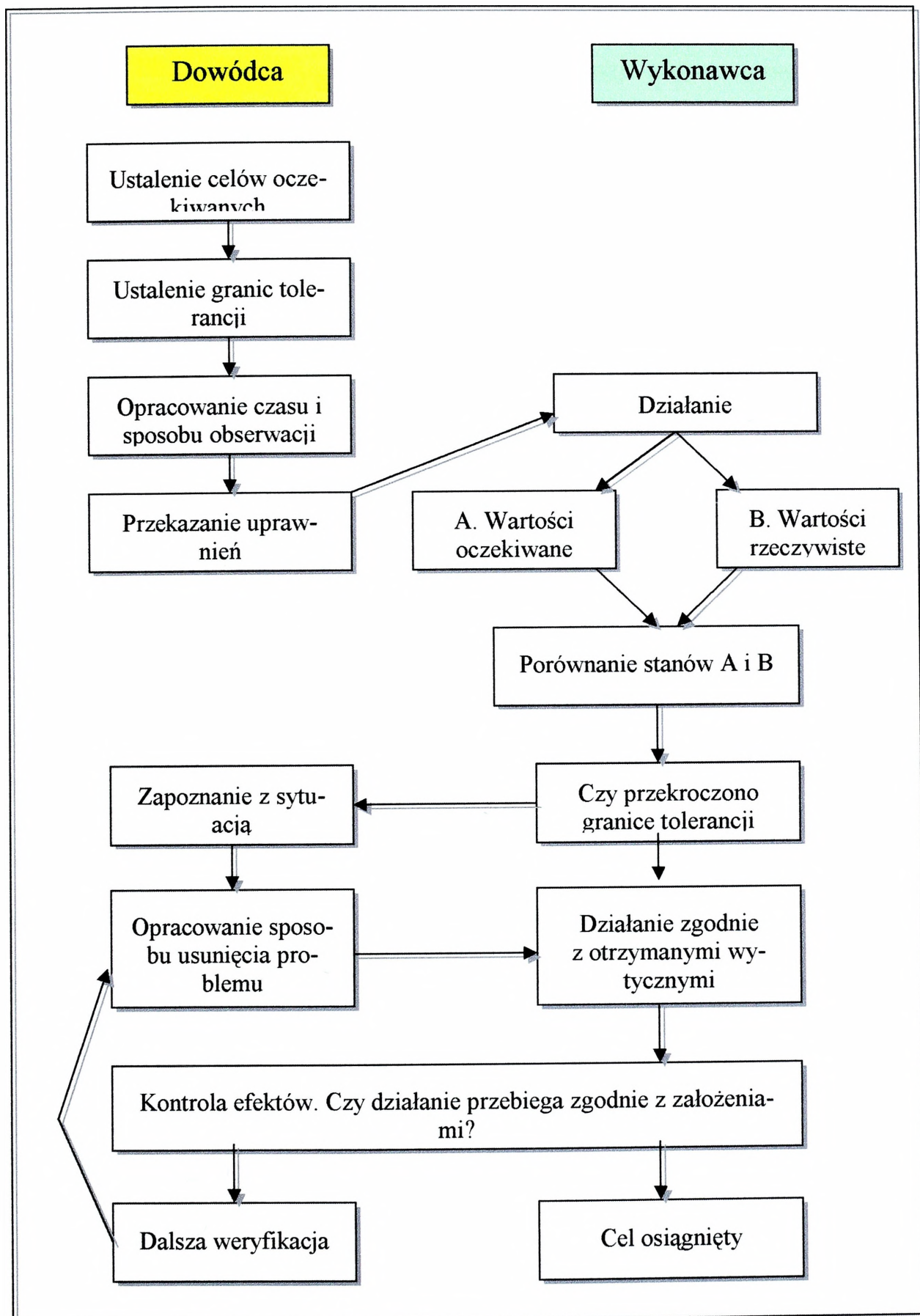
Wskazane także powinny być kryteria opisujące granice tolerancji. Najczęściej przyjmuje się, że mogą to być wskaźniki ekonomiczne (np. koszty, ceny, zyski, straty itp.), funkcjonalne (np. związane z realizacją czynności lub skutków procesu technologicznego zmierzającego do osiągnięcia celu) oraz osobowe (np. zachowanie ludzi, ich motywacja, reakcje itp.). Określenie kryteriów umożliwia pomiar działania oraz stwierdzenie wszelkiego rodzaju odchyłeń przekraczających granice tolerancji, a tym samym wskazanie ich jako sytuacji wyjątkowych.

Podczas działania jednostek wojskowych lub ich elementów granicami tolerancji mogą być różne czynniki opisane stosownymi wartościami. Może to być np.:

- przedział czasu lub termin realizacji zadania;
- rubież terenowa, obiekt lub punkt, który należy opanować lub utrzymać w określonym czasie;
- limit zużycia zapasów, środków bojowych (np. amunicji);
- poziom poniesionych strat osobowych i w sprzęcie.

W odniesieniu do tego samego celu, systemu działania oraz stopnia złożoności może być przyjęte kilka granic tolerancji. Kryteria je opisujące mogą dotyczyć zarówno czynników wewnętrznych, jak również zewnętrznych systemu działania.

Przekroczenie przyjętych granic uruchamia proces przekazywania informacji o zaistniałej sytuacji. Zidentyfikowane zdarzenia mogą nieść dla danego systemu działania zagrożenia lub szanse. Zarówno w jednym, jak również drugim przypadku informacja o tym fakcie powinna dotrzeć do dowódcy. Następuje wtedy analiza przyczyn zaistnienia odchylenia, rozważenie alternatyw jego zniwelowania oraz podjęcie decyzji, co do sposobu dalszego postępowania. Dowódca może samodzielnie doprowadzić do właściwego stanu lub wskazuje odpowiedzialnego za rozwiązanie zaistniałej sytuacji (por. rys. 3.9.).



Rys. 3.9. Metodologia postępowania organizatorskiego w zarządzaniu przez wyjątki
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Koziński, op.cit.

Szczególne znaczenie także w przypadku zastosowania tej techniki odgrywa kontrola. Zwłaszcza w sytuacjach, kiedy mogą wystąpić nadużycia decyzyjne przez podwładnych. Należy określić warunki, które uznaje się za sytuacje wymagające interwencji dowódcy⁷².

Elementy techniki dowodzenia przez wyjątki w wielu przypadkach stosowane są intuicyjnie. Natłok obowiązków powoduje, że dowódcy instynktownie szukają rozwiązań usprawniających ich pracę. Racjonalizacja działania własnego powinna prowadzić do poznania założeń różnych technik mogących mieć wpływ na jakość i efektywność pracy. Praktyka dowodzenia wykazała, że postępowanie zgodnie z nakreślonymi powyżej założeniami prowadzi do wyzwolenia samodzielności, inicjatywy i kreatywności podwładnych. Mając pewną swobodę działania, nakreśloną granicami tolerancji, starali się oni jeszcze przed jej przekroczeniem rozwiązywać pojawiające się problemy i zagrożenia.

Najistotniejszą zaletą zastosowania tej techniki jest zajmowanie się oraz koncentrowanie dowódcy na sprawach, które uzna on za szczególnie ważne i wymagające jego uwagi. Natomiast w pozostałych przypadkach rozwiązywanie problemów następuje na niższych szczeblach. W procesie działania aktywnie uczestniczy cały system co pozwala na realizację zadań złożonych krytycznych wielopodmiotowych.

Postępowanie takie wymaga odpowiedniego przygotowania podwładnych do zastosowania takiej techniki, stworzenia struktury działania, a w tym system informacyjny i kontroli. Umożliwić to powinno przekazywanie informacji o wszelkich odchyleniach, tak aby można było podjąć skuteczne działania w celu niwelowania zagrożeń lub wykorzystania pojawiających się szans. Prowadzi to więc do jednoczesnego stworzenia systemu kontroli i oceny:

- efektywności pracy i działania;
- jakości pracy i wytworów;
- gospodarowania zasobami;
- zarządzania czasem;
- działania w sytuacjach kryzysowych.

⁷² T. Koziński, *Techniki zarządzania w dowodzeniu pododdziałem*, AON, Warszawa 2005, s. 71.

Technika ta może więc być pomocna podczas formułowania bieżących i okresowych ocen podwładnych.

Pomimo niewątpliwych zalet technika dowodzenia przez wyjątki ma także wady wynikające z różnych czynników. Praktyka dowodzenia wskazuje, że największą trudnością sprawia samo delegowanie uprawnień oraz określenie granic tolerancji. Złe przyjęcie kryteriów oraz ich wskaźników powoduje wtedy, że swoboda działania tak naprawdę jest tylko pozorna, a wytyczony nią obszar decyzyjny nie istnieje. Często także kryteria są formułowane niejasno lub nieprecyzyjnie. Problemem w tej technice, może być także odpowiednie rozdzielenie zadań między dowódcę a podwładnych. Kolejną ważką sprawą jest niechęć do przekazywania przełożonemu informacji o negatywnych skutkach działania. Informacja o przekroczeniu granicy tolerancji jest blokowana w nadziei na pomyślne jej rozwiązanie własnymi siłami. W wielu przypadkach prowadzi to do stanu, gdzie interwencja przełożonego już niewiele może pomóc. Ambicja, dążenie do sukcesu oraz przecenienie własnych możliwości powoduje zatajenie informacji oraz to, że przełożony nie zdaje sobie sprawy z realnej sytuacji. Brak informacji przyjmuje się natomiast jako znak bezkolizyjnego realizowania zadań.

Dotyczy to także „dodatniego” przekroczenia granic tolerancji. Często ma miejsce sytuacja, gdy pojawiające się szanse są bagatelizowane lub niedostrzegane. Cała idea dowodzenia przez wyjątki wynika zaś z przekonania, że wszystkie elementy danego systemu działania nakierowane są na samorealizację – działanie w ramach granic tolerancji – oraz wsparcie przełożonego w sytuacjach wyjątkowych (krytycznych).

Technika dowodzenia przez wyjątki posiada wiele wspólnych elementów z innymi technikami, zwłaszcza dowodzeniem przez cele oraz dowodzeniem przez delegowanie uprawnień. Prowadzi to do sytuacji, iż w praktyce dowódcy najczęściej stosują jednocześnie kilka ze znanych technik usprawnienia działania własnego oraz podwładnych. Wszelkie działania w tym zakresie powinny znaleźć zrozumienie i wsparcie przełożonych. Z czasem stosowane rozwiązania „powszednieją”, stają się wręcz procedurą postępowania oraz zostają sformalizowane.

Zarządzanie (dowodzenie) przez wyjątki umożliwia dowódcom pododdziałów koncentrować się na sprawach najważniejszych oraz takich, które odbiegają od przyjętych norm i wymagają jednostkowego potraktowania. Główną ideą zarządzania

przez wyjątki jest stworzenie sprawnego narzędzia zarządzania za pomocą, którego dowódcy na kolejnych, wyższych szczeblach dowodzenia mogą skoncentrować się na newralgicznych i krytycznych dla organizacji problemach dowodzenia. Natomiast wykonawcy (dowódcy pododdziałów) otrzymują pełną autonomię decyzyjną w działaniach standardowych oraz mieszczących się w normach uznanych za zgodne z oczekiwanymi.

Praktyka wskazuje, że zarządzanie przez wyjątki może być dynamicznym i efektywnym narzędziem organizacji pracy dowódcy (kierownika). Konsekwentne stosowanie tej techniki umożliwia osobom kierowniczym szereg korzyści, najważniejsze z nich to⁷³:

- oszczędność czasu;
- rozdzielenie spraw istotnych od nieistotnych;
- skoncentrowanie się na problemach kluczowych;
- zwiększenie zaangażowania pracowników;
- ułatwianie obiektywnej oceny podwładnych.

Przedstawione założenia powinny ułatwić zrozumienie oraz wskazać możliwości zastosowania poszczególnych rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania w praktyce prowadzenia kontroli kierowniczej podczas dowodzenia pododdziałem i oddziałem.

3.4. Zarządzanie przez wyniki

Prowadzony proces badawczy wykazał, że szerokie zastosowanie w siłach zbrojnych w odniesieniu do organizowania i prowadzenia kontroli kierowniczej może mieć technika **zarządzania (dowodzenia) przez wyniki**. Szereg jej elementów była i jest stosowana przez dowódców. Część z nich stosowana jest świadomie, część natomiast wynika z rozwiązań organizacyjnych. Warto przedstawić, więc zasadnicze wnioski dotyczące organizacji pracy kierowniczej oraz kontroli otrzymane w toku prac badawczych.

⁷³ J.D. Antoszkiewicz, op. cit., s. 236.

W technice tej organizację lub jej część traktuje się jako system, który dysponuje własnym potencjałem oraz określa relacje pomiędzy posiadanymi zasobami, a możliwymi do osiągnięcia celów. Dowódca wdrażający tę technikę koncentrować powinien swoje działania na możliwościach zwiększenia efektywności, badaniu i wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz bieżącego dopasowania do zmian zachodzących w otoczeniu.

Teoretycy zarządzania wskazują, że zasadniczymi etapami realizacji tej techniki są:

- analiza potencjału organizacji (jej części, zespołu, pododdziału) we wszystkich zakresach funkcjonowania;
- podjęcie decyzji odnośnie relacji: zasoby – możliwie najlepsze wyniki;
- koncentracja działań na najekonomiczniejszych wynikach przy uwzględnieniu minimum ryzyka;
- analiza posiadanych wariantów działania;
- określenie kryteriów oraz wskaźników osiągnięcia celów;
- wdrożenie przyjętych rozwiązań;
- **kontrola osiągniętych wyników.**

Koncentracja na wynikach powoduje, że szczególne miejsce zajmuje w tej technice **pomiar osiągniętych rezultatów**. Jest to ważne przedsięwzięcie w organizacjach wojskowych, w których stosownie do zakładanych celów rezultaty działania mogą być trudne do zmierzenia. Dotyczy to przede wszystkim tych aspektów funkcjonowania jednostek wojskowych, lub ich części, których nie da się wyrazić w jednostkach kwantyfikowalnych. Dużo łatwiej wyniki działania określać w organizacjach produkcyjnych lub usługowych, gdzie zasadniczymi wyznacznikami jest poziom produkcji (usług), sprzedaży oraz ich kosztów. Przedstawione uwarunkowania powodują powszechne przyjmowanie założenia, że kontrola wyników działania wymaga:

- określenia oraz upowszechnienia siatki celów organizacji (zespołu, pododdziału itp.);
- zidentyfikowania punktów (działań, zespołów, pododdziałów itp.) decydujących o osiągnięciu sukcesu;

- właściwego rozdzielenia kompetencji decyzyjnych;
- zwrócenia uwagi dowódców (kierowników) na wyniki.

Jednym z założeń, a zarazem zasadniczą zaletą, stosowania tej techniki jest koncentracja uwagi na punktach decydujących. Jest to priorytet, który **umożliwia prowadzenie kontroli oraz otrzymywanie informacji o stopniu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.**

Nie jest ona jednak pozbawiona wad. Jako zasadnicze wskazuje się kłopoty z koordynacją działań przez poszczególne punkty decydujące. Jednocześnie optymalizacja osiąganych przez nie wyników może być trudna w odniesieniu do celów całej organizacji lub innych elementów. Jako wadę podaje się także nadmierną koncentrację na wynikach przy jednoczesnym pomijaniu lub bagatelizowaniu człowieka lub innych aspektów funkcjonowania organizacji.

Część teoretyków zakłada dominację w tej technice autokratycznego stylu kierowania, co może osłabić więzi między pracownikami, a kadrą kierowniczą. Nie jest to jednak wadą w organizacjach wojskowych, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkiego podejmowania decyzji oraz ich wdrażania. Rozwiązania stosowane w wojsku są wręcz wskazywane jako modelowe reagowanie na kryzys lub sytuację zagrożenia.

Zastosowanie techniki zarządzania przez wyniki wymaga ciągłego pozyskiwania informacji o rezultatach cząstkowych i końcowych. Niezbędna jest w tych działaniach kontrola osób kierowniczych, które porównują je z zakładanymi w planach standardami.

Technika ta wykazuje pewne podobieństwo do zarządzania przez cele. Zasadnicza różnica polega jednak na tym, że w tym przypadku to przełożony określa cele, a następnie przekazuje je podwładnym do realizacji. Wraz z nimi podwładni otrzymują konkretne rezultaty, jakie powinny być osiągnięte. Określenie priorytetów działania oraz punktów decydujących wymaga wzrostu aktywności działań przełożonych w zakresie planowania i koordynacji działania oraz kontrolowania osiąganych wyników.

3.5. Zarządzanie przez analizę punktów przełomowych

Szeregu interesujących wniosków w zakresie kontroli kierowniczej dostarczyła analiza założeń zastosowania techniki zarządzania przez analizę punktów przełomowych. W literaturze jest ona także nazywana techniką zarządzania ofensywnego.

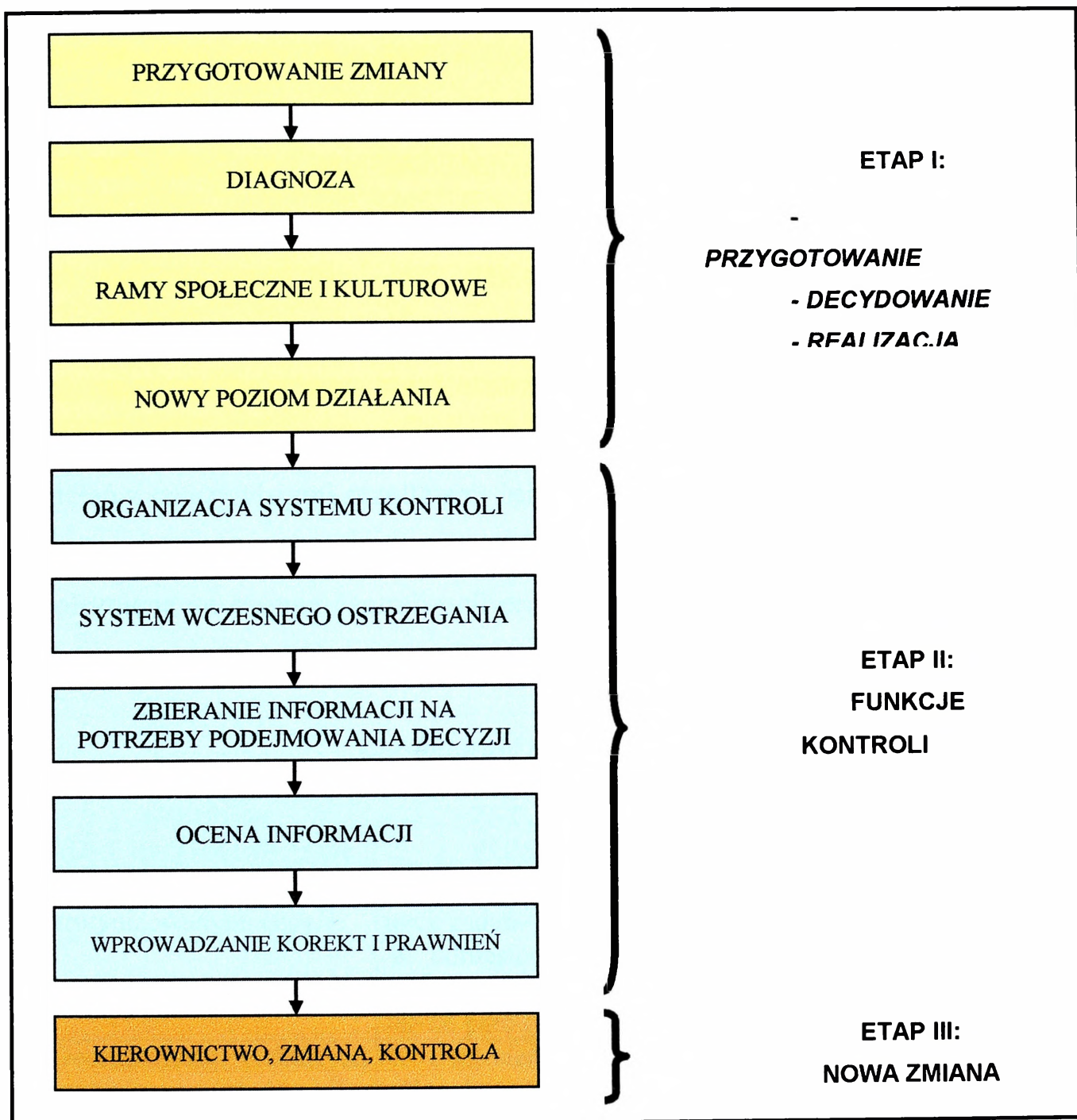
Zasadnicze założenia tej techniki wynikają z przekonania, że w każdej organizacji dokonywać należy zmian, które sprostają wymaganiom współczesności i przyszłości⁷⁴. Zmiany te są wynikiem dynamicznego przeobrażania poszczególnych czynników otoczenia bliższego i dalszego otoczenia. Są jednocześnie próbą uniknięcia wszelkiego rodzaju zagrożeń, a jednocześnie próbą wykorzystania pojawiających się szans. Przyjmuje się, że zmiana, obok globalizacja i złożoności, jest jedną z najważniejszych cech funkcjonowania współczesnej organizacji.

Szczególne miejsce zajmuje w tej technice dowództwo danej jednostki wojskowej (kierownictwo organizacji) oraz dowódcy (kierownicy) na poszczególnych szczeblach struktury dowodzenia. Muszą być oni przekonani o potrzebie zmian oraz zdeterminowani do odrzucenia postaw zachowawczych. Jednocześnie osoby przyjmujące ofensywne techniki dowodzenia (zarządzania) muszą:

- mieć świadomość, że zmiany są istotną częścią funkcjonowania danego systemu działania (jednostki wojskowej, pododdziału, organizacji, komórki organizacyjnej);
- wiedzieć, że służą one organizacji lub jej poszczególnym częściom;
- popierać innowacje oraz dążenie do postępu na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- rozwijać propozycje ulepszeń;
- popierać i wspierać podwładnych (pracowników), którzy wskazują potrzeby zmian oraz odpowiadają za ich wdrożenie i realizację;
- troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników;
- dostrzegać i propagować działania kreatywne.

⁷⁴ M. Strzoda, *Zastosowanie technik zarządzania w dowodzeniu*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 1, Warszawa 2005.

Działalność osób zakładających aktywne zarządzanie realizowana jest w trzech etapach: przygotowania, decydowania i realizacji działania; realizacji funkcji kontroli oraz dokonywania kolejnych zmian (por. rys. 3.10.).



Rys. 3.10. Metodologia postępowania organizatorskiego w zarządzaniu przez wyniki w warunkach wojska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, op.cit.

Analiza tego procesu wykazała, że także w tym przypadku każdą decyzję poprzedzają działania koncepcyjne polegające na analizie wszystkich przesłanek oraz faktów. Dąży się do zidentyfikowania wszystkich problemów, które pozwalają na

określenie istoty przyszłych zmian oraz pozwalają uświadomić kadrze kierowniczej potrzebę pozytywnego nastawienia do nowych wyzwań. Jednym z zasadniczych działań planistycznych jest dokładna diagnoza organizacji, w której uwzględnia się warunki jej funkcjonowania, w tym zwłaszcza otoczenia bliższego i dalszego. Ważnym jest także określenie ryzyka poniesienia porażki oraz szans powodzenia wprowadzanych zmian. Oceniając działalność organizacji należy także zweryfikować listę problemów organizacyjnych oraz określić, które z nich należy rozwiązać, aby osiągnąć właściwy efekt zmian. Dążyć jednocześnie należy do stwierdzenia, jak poradzić sobie z tymi trudnościami oraz określić skutki, jakie mogą przynieść zmiany w sferze społecznej i technologicznej organizacji.

Szczególną rolę w procesie zarządzania przez analizę punktów przełomowych odgrywa **kontrola**. Pozwala ona na systematyczne porównywanie zaplanowanych działań z rzeczywistymi rezultatami osiąganymi w toku działania po dokonaniu zmiany. Proponuje się, aby częstotliwość pomiarów kontrolnych była w tym przypadku uzależniona od stopnia centralizacji procesów decyzyjnych, przyjętych procedur oraz typu standardu kontrolnego (por. tab.3.6.).

Tabela 3.6.

Częstotliwość pomiarów kontrolnych

STOPIEŃ DECENTRALIZACJI	CZĘSTOTLIWOŚĆ POMIARÓW	TYP STANDARDU KONTROLNEGO
Centralizacja wszystkich zrutynizowanych decyzji	W odniesieniu do realizowa- nych zadań – codziennie W odniesieniu do metod i jakości wykonania – ciągle lub co parę godzin	Dokładne instrukcje wyko- nania danego zadania dostar- czone każdemu pracowni- kowi
Decentralizacja niektórych zrutynizowanych decyzji	W odniesieniu do poszcze- gólnych zadań – codziennie lub raz w tygodniu W odniesieniu do współ- czynników – raz w miesiącu	Dokładnie określony współ- czynnik wydajności, stan wydatków, wielkość fundu- szu płac, liczba zatrudnio- nych itp.
Pełna decentralizacja	W odniesieniu do danych – co miesiąc W odniesieniu do pozosta- łych – co rok	Określenie danych w wyni- kach końcowych

Źródło: K. Zimniewicz, op.cit., s. 59.

Jednym z elementów zastosowanego w tej technice systemu kontroli powinien być tzw. **system wczesnego ostrzegania**. Założenie to jest bardzo podobne do określenia granic tolerancji w technice zarządzania przez wyjątki. Działanie takie ma pozwolić organizacji na analizę informacji oraz zaistniałych zdarzeń mogących być symptomami pojawiających się zakłóceń zarówno w otoczenia, jak również w systemie działania. Tak zorganizowany system kontroli i komunikowania pozwoli na określenie sposobów działania w nowych warunkach, podejmowanie decyzji oraz szybką reakcję i przeciwdziałanie.

Dokonując syntezy wyników badań stwierdzono, że kontrola w omawianej technice zarządzania ma służyć aktywnemu podejściu do procesów i zjawisk zachodzących w organizacji oraz jej otoczeniu podczas wprowadzania zmian. Poprzez identyfikację wszelkich szans oraz zagrożeń dąży się do ich wykorzystania lub przeciwdziałania im tak, aby zminimalizować straty oraz osiągnąć zakładane cele.

Konstatacje i wnioski

Wyniki badań teoretycznych i empirycznych jednoznacznie wskazują, że kontrola kierownicza w organizacjach wojskowych nie zawsze realizowana jest właściwie. Przyczyny takiego stanu rzeczy są wielorakie. W dokumentach normatywnych wiele miejsca poświęca się założeniom i zasadom kontroli organizowanej i prowadzonej przez przedstawicieli Departamentu Kontroli MON. W swojej istocie ta działalność kontrolna ma dostarczyć najwyższym organom dowodzenia informacji o stopniu wyszkolenia, jakości prowadzenia działalności służbowej oraz innych dziedzin ujętych w programach kontroli. Brak jest wskazań, w jaki sposób powinni prowadzić działalność kontrolną dowódcy na niższych szczeblach struktury dowodzenia. Pozostawia się tę kwestię do ich indywidualnego rozstrzygnięcia.

Kolejny ważny wniosek dotyczy kontroli kierowniczej jako organizacyjnej działalności każdego dowódcy – kierownika. Powinna być on przedmiotem nauczania i doskonalenia zarówno podczas studiów zawodowych, jak również w toku różnego rodzaju form zorganizowanego i indywidualnego doształcania.

Badania ankietowe dowiodły, że dowódcy oraz oficerowie sztabów na poziomie taktycznym zdają sobie z roli, jaką odgrywa kontrola kierownicza. Dostrzegają oni potrzebę doskonalenia w tym zakresie. Wskazali oni na szereg przyczyn nieprawidłowości podczas jej realizacji. Wynikają one zarówno z przesłanek organizacyjnych, jak również błędów personalnych.

Poszukiwanie możliwości zastosowania poszczególnych sposobów realizacji kontroli kierowniczej wykazało, że w znacznej mierze może być ona realizowana będąc elementem stosownych technik dowodzenia (zarządzania). Ich wdrożenie wymaga odpowiedniej wiedzy dowódcy oraz przygotowania pododdziału (komórki organizacyjnej) do działania zgodnie z przyjętymi założeniami. Wiele wysiłku wymaga także stworzenie kultury organizacyjnej, która będzie wspierała te działania.

Zaplanowanie i wdrożenie systemu kontroli kierowniczej nie może być procesem oderwanym od innych metod zarządzania. Powinien on uzupełniać i wspierać codzienną działalność dowódcy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych oraz personalnych. Jako część większej całości proces ten powinien być elementem uporządkowanego systemu działania, który zasila jego funkcjonowanie informacjami niezbędnymi do podejmowania decyzji lub korygowania działań. Nigdy nie powinna to być forma represji lub zastraszania podwładnych.

Przedstawione w ostatnim podrozdziale wyniki badań ankietowych oraz sformułowane na ich podstawie wnioski wskazują, że kontrola kierownicza jest ważnym, a jednocześnie złożonym przedsięwzięciem, który dowódca może realizować w ramach poszczególnych technik dowodzenia, a zwłaszcza dowodzenia przez cele, dowodzenia przez wyniki oraz przez wyjątki.

ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu przedstawiono uzyskane wyniki badań, odnosząc się kolejno do sformułowanych problemów szczegółowych oraz problemu głównego (hipotezy głównej).

Istotą kontroli kierowniczej jest uzyskanie informacji o stanie wykonywania zadań przez podwładnych, porównanie tego stanu z ustalonym wcześniej wzorcem oraz podjęcie działań korygujących (*problem szczegółowy 1.1*). Kontrola kierownicza stwarza możliwość:

- sprawniejszego organizowania działania i skutecznego realizowania celów,
- bieżącej korekty działań,
- korekty realizowanego planu,
- trafniejszego i mniej kosztownego dokonywania zmian w organizacji.

Ustalono, że kontrola kierownicza spełnia rolę regulacyjną, informacyjną, motywacyjną, doskonalącą i profilaktyczną (*problem szczegółowy 1.2.*). O stopniu spełniania kolejnych funkcji powinny świadczyć wskaźniki kontroli, które, w przypadku istotnych działań, muszą być każdorazowo ustalane przed podjęciem działań kontrolnych. Przyjęto, że kontrola jest skuteczna, gdy umożliwia osiągnięcie celów kontroli oraz spełnia przy tym założone dla kontroli funkcje (*problem szczegółowy 1.3.*). Natomiast kontrola jest dokonywana sprawnie, gdy przeprowadzana jest z wykorzystaniem racjonalnie uzasadnionych sił i środków. Kontrola będzie skuteczna, gdy spełni takie wymagania, jak: szybkość, obiektywność, elastyczność, ekonomiczność, normatywność, zrozumiałość, akceptowalność (*problem szczegółowy 1.*). W warunkach wojska pewne trudności nastręcza spełnienie wymagania „normatywność”, gdyż wymaga to określania wzorców skutecznego działania oraz wielkości odchyień od tych wzorców, a te, zwłaszcza w odniesieniu do sposobu wykonywania czynności, muszą być określane także z użyciem wskaźników jakościowych.

Proces kontroli kierowniczej, niezależnie od zastosowanej metody kontroli, powinien zawierać następujące etapy (*problem szczegółowy 2.*): analiza celów działania, dobór metod kontroli, określenie kryteriów i norm, pomiar wyników działania,

porównanie wyników działania z normami, komunikowanie oceny wyników działania, korekta działania.

Ustalono, że w warunkach wojska skuteczność i sprawność kontroli kierowniczej uzależniona jest od grup czynników (*problem szczegółowy 3.*): zależnych od dowódcy, zależnych od organizacji jednostki (instytucji) wojskowej oraz czynników zależnych od organizacji funkcjonowania sił zbrojnych. Czynniki te przedstawiono na rysunku 1.9.

Poszukując odpowiedzi na *czwarty problem badawczy* ustalono, że w teorii, ale także w praktyce zarządzania nie ma jednolitego wzorca realizacji kontroli kierowniczej. Zaprezentowane metody odnoszą się do poszczególnych koncepcji kontroli oraz wskazują stały, uporządkowany zakres działań zmierzający do regularnego porównywania stanu rzeczywistego z zaplanowanym. Niezależnie jednak od zakładanego w koncepcji sposobu realizacji kontroli kierowniczej, jej istota zawarta jest w dostarczeniu decydentowi informacji o rezultatach bieżącego działania lub wynikach czynności już zakończonych. Badania wykazały, że szczególnie pożądaną praktyką jest połączenie kontroli kierowniczej z systemem informacyjnym. Powszechnie uważa się, że funkcja kontrolna realizowana przez kierownika powinna być jednym z elementów systemu, który dostarcza mu informacji o działaniu organizacji, nastrojach personelu oraz innych dziedzin. Kontrolę traktuje się w tym przypadku jako element komunikowania kierownika z podwładnymi na różnych poziomach organizacji.

Podczas kontroli kierowniczej występują zwykle następujące błędy (*problem szczegółowy 5*): uwzględnianie interesów swojej komórki a nie całości, brak analiz i wniosków popełnianych w przeszłości, podejmowanie decyzji o korekcie działania na podstawie głównie intuicji a nie wcześniej ustalonych kryteriów, brak wyszczególnienia i kontroli punktów krytycznych, niesprawny przepływ informacji o wynikach kontroli, wiara w nieomyłność wyrażanych przez kierowników sądów. Na podstawie wstępnych badań można sformułować hipotezę, że błędy te popełniane są również w jednostkach i instytucjach wojskowych.

W dokumentach normatywnych wiele miejsca poświęca się założeniom i zasadom kontroli organizowanej i prowadzonej przez przedstawicieli Departamentu Kontroli MON. W swojej istocie ta działalność kontrolna ma dostarczyć najwyższym or-

ganom dowodzenia informacji o stopniu wyszkolenia, jakości prowadzenia działalności służbowej oraz innych dziedzin ujętych w programach kontroli. Brak jest wskazań, w jaki sposób, jakimi metodami powinni prowadzić działalność kontrolną dowódcy na niższych szczeblach struktury dowodzenia (*problem szczegółowy 6.*). Pozostawia się tę kwestię do ich indywidualnego rozstrzygnięcia.

Badania ankietowe dowiodły, że dowódcy oraz oficerowie sztabów na poziomie taktycznym zdają sobie z roli, jaką odgrywa kontrola kierownicza. Dostrzegają oni potrzebę doskonalenia w tym zakresie. Wskazali oni na szereg nieprawidłowości podczas jej realizacji (*problem szczegółowy 7.*). Wynikają one zarówno z przesłanek organizacyjnych, jak również błędów personalnych. Do najczęściej wskazywanych przez respondentów należą: niewłaściwe określenie celów kontroli, niewłaściwa realizacja czynności kontrolnych, zbyt małe doświadczenie i umiejętności osób kontrolujących, brak kryteriów kontroli i w pełni zrozumiałych zasad kontroli. Należy jednak zwrócić uwagę, iż wyrażane przez oficerów opinie mają charakter subiektywny i wymagają weryfikacji drogą bardziej pogłębionych badań, skupiających się tylko na problematyce niedomagań.

Poszukiwanie możliwości zastosowania poszczególnych metod realizacji kontroli kierowniczej wykazało (*problem szczegółowy 8.*), że metody te mogą być realizowane jako element stosownych technik dowodzenia. Do metod tych należą zarządzanie przez cele, zarządzanie przez analizę punktów przełomowych, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez wyniki oraz zarządzanie przez obchód.

Wyniki badań oraz sformułowane na ich podstawie wnioski uzasadniają przyjęcie *hipotezy badawczej*, będącej odpowiedzią na główny problem badawczy – celowe i możliwe jest zastosowanie w warunkach wojska takich metod kontroli kierowniczej, jak zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez wyniki, zarządzanie przez obchód. Założenia i etapy wykorzystania tych metod, wskazywane w teorii zarządzania, po uwzględnieniu specyfiki norm kontroli i uzupełnieniu umiejętności kadry dowódczej, mogą być zastosowane w jednostkach i instytucjach wojskowych. Etapy i założenia wykorzystania tych metod w jednostkach i instytucjach wojskowych przedstawiono w rozdziale 3. Ich wdrożenie wymaga odpowiedniej wiedzy

dowódcy oraz przygotowania pododdziału (komórki organizacyjnej) do działania zgodnie z przyjętymi założeniami.

Należy zwrócić uwagę na to, że zaplanowanie i wdrożenie systemu kontroli kierowniczej nie może być procesem oderwanym od innych metod zarządzania. Powinien on uzupełniać i wspierać codzienną działalność dowódcy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych oraz personalnych. Jako część większej całości proces ten powinien być elementem uporządkowanego systemu działania, który zasila jego funkcjonowanie informacjami niezbędnymi do podejmowania decyzji lub korygowania działań. Przy czym kontrola kierownicza nie może być formą represji lub zastraszania podwładnych.

Autorzy pracy sądzą, że istnieje potrzeba dalszego prowadzenia prac badawczych w zakresie sposobów i uwarunkowań wdrażania metod kontroli kierowniczej proponowanych przez teorię zarządzania w warunkach wojska. Istnieje szczególnie potrzeba uzupełnienia wiedzy utylitarnej i poznawczej w zakresie takich obszarów, jak: kryteria i normy w metodach kontroli kierowniczej, poziom i przyczyny oporu kadry zawodowej wobec różnych form kontroli, niedomagania systemów kontroli w jednostkach i instytucjach wojskowych, wpływ stylu kontrolowania na skuteczność kontroli, wskaźniki skuteczności systemów kontroli.

BIBLIOGRAFIA

1. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996.
2. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie*, Warszawa 2001.
3. A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1960.
4. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1997.
5. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994.
6. Chauvet A., *Metody zarządzania*, Warszawa 1997.
7. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000.
9. M. Grzybowski, *Organizacja i zarządzanie*, Gdynia 1994.
10. *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa 2001.
11. *Instrukcja o zasadach funkcjonowania systemu kompetencyjnego i organizacyjno – etatowego w resorcie obrony narodowej*, Warszawa 2001.
12. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
13. T. Kocowski, *Motywacja*, w: *Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. W. Pomykało, Warszawa 1993.
14. Koziński J., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. M. Przybyły, Wrocław 2001.
15. Koziński T., *Techniki zarządzania w dowodzeniu pododdziałem*, Warszawa 2005.
16. Krakowski K., *Działalność kontrolna i rozliczeniowo–zadaniowa na szczeblu pododdziału wojsk lądowych SZ RP*, Warszawa 2004.
17. Krecikij J., *Współczesny proces dowodzenia w Wojskach Lądowych*, Warszawa 2003.
18. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003.
19. *Organizacja i zarządzanie*, pod red. M. Przybyły, Wrocław 2001.
20. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978.

21. *Program oceny operacyjnej dowództw związków taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Warszawa 2001.
22. *Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2000.
23. *Program indywidualnej oceny dowódcy w ramach działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej*, Warszawa 2002.
24. *Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej*, Warszawa 2002.
25. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002.
26. Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977
27. *Słownik języka polskiego*, T. 2, Warszawa 1997.
28. Skorny Z., *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Warszawa 1989.
29. Stoner A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa, 1992.
30. Szaban J., *Kierownik istota nieznana?*, Warszawa 1980.
31. Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999.
32. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

CZASOPISMA:

1. *Carlos Ghosn – podwójny prezes: Nissana i Renault*, Zarządzanie na Świecie nr 4, Warszawa 2005.
2. *Carlos Ghosn, prezes Nissana, zadziwia Japonię*, Zarządzanie na Świecie nr 3, Warszawa 2003.
3. *Controlling jako instrument zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 8, Warszawa 1987.
4. Mądry J., Szczepanie R., *Siedemnaście grzechów głównych. Błędy popełniane najczęściej przez menedżerów w polskich przedsiębiorstwach – na podstawie badań firmy Training Partners*, Personel i Zarządzanie nr 2, Warszawa 2005.
5. *Nieustanna ekspansja Wal-Mart*, Zarządzanie na Świecie nr 2, Warszawa 2002.

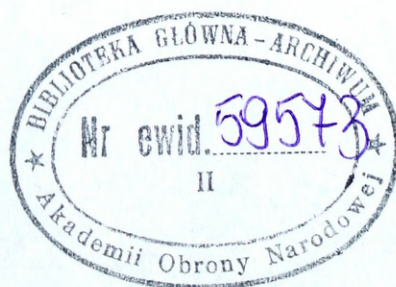
6. *Organizacja i kierowanie ludźmi w młodych firmach technologicznych*, Zarządzanie na Świecie nr 9, Warszawa 2003.
7. *Samsung Electronics – od przeciętności do nadzwyczajnych osiągnięć*, Zarządzanie na Świecie nr 11, Warszawa 2003.
8. Strzoda M., *Zastosowanie technik zarządzania w dowodzeniu*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 1, Warszawa 2005.
9. Strzoda M., *Dowodzenie przez wyjątki*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 8, Warszawa 2005.
10. *Szef Porsche radykalnie odmienił swoją firmę*, Zarządzanie na Świecie nr 7, Warszawa 2002.
11. *Zarządzanie przez cele – ocena wydajności*, Organizacja i Kierownictwo nr 8, Warszawa 1987.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1.1. Model pracy kierownika	8
Rys. 1.2. Współzależność funkcji kierowniczych.....	9
Rys. 1.3. Relacja między realizacją i kontrolą.....	10
Rys. 1.4. Wymiary efektywności kontroli	12
Rys. 1.5. Kontrola jako proces informacyjno-decyzyjny.....	14
Rys. 1.6. Elementy składowe kontroli kierowniczej.....	16
Rys. 1.7. Formy kontroli	21
Rys. 1.8. Proces kontroli kierowniczej.....	26
Rys. 1.9. Klasyfikacja czynników skuteczności kontroli kierowniczej.....	30
Rys. 3.1. Struktura funkcji pełnionych przez ankietowanych.....	85
Rys. 3.2. Staż zawodowy respondentów	86
Rys. 3.3. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby dalszego uzupełniania wiedzy z zakresu kontroli kierowniczej	86
Rys. 3.4. Liczbowy i procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące opinii odnośnie udziału w kontrolach kierowniczych.....	88
Rys. 3.5. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących zapoznania się z założeniami kontroli kierowniczej w dokumentach normatywnych	91
Rys. 3.6. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zapisów odnośnie kontroli w dokumentach normatywnych.....	92
Rys. 3.7. Ramowa procedura postępowania w zarządzaniu przez cele	103
Rys. 3.8. Schemat koncepcji dowodzenia przez wyjątki	108
Rys. 3.9. Metodologia postępowania organizatorskiego w zarządzaniu przez wyjątki	110
Rys. 3.10. Metodologia postępowania organizatorskiego w zarządzaniu przez wyniki w warunkach wojska	117

WYKAZ TABEL

Tabela 2.1. Elementy Kontroli I Controllingu	51
Tabela 2.2. Kryteria Podziału Stosowanych Metod Organizacyjnych	64
Tabela 3.1. Liczbowe i procentowe zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące źródeł wiedzy o kontroli kierowniczej	87
Tabela 3.2. Liczbowe i procentowe zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn nieprawidłowości kontroli kierowniczej	89
Tabela 3.3. Stosowane metody kontroli kierowniczej	93
Tabela 3.4. Możliwości doskonalenia kontroli kierowniczej	94
Tabela 3.5. Możliwości zastosowania technik zarządzania	95
w kontroli kierowniczej.....	95
Tabela 3.6. Częstotliwość pomiarów kontrolnych.....	118



-5/6421

12,90