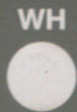


Part Code
ST1316

DANES
PICTA
.COM



Grey Scale #13



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



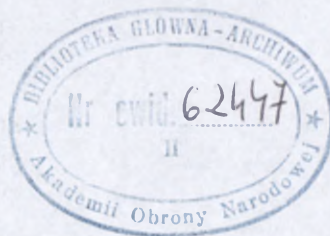
Efektywność zespołów w organizacji

62447

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
ZAKŁAD TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



Efektywność zespołów w organizacji

Materiały z seminarium naukowego
Warszawa, 27 czerwca 2006 r.

Warszawa 2007

KOMITET NAUKOWY

płk dr hab. inż. Janusz KREĆCIKIJ
płk dr hab. inż. Henryk SPUSTEK
płk dr hab. inż. Józef JANCZAK
płk dr hab. inż. Jarosław WOLEJSZO

SEKRETARZ NAUKOWY

ppłk dr inż. Marek STRZODA
płk dr inż. Tomasz MAJEWSKI

KOMITET ORGANIZACYJNY

ppłk dr inż. Marek STRZODA
ppłk dr inż. Piotr DANILUK

RECENZENCI

prof. dr hab. Waldemar KACZMAREK
płk dr hab. inż. Paweł CIEŚLAR

Projekt okładki

Dariusz ŁYSIO

Redaktor techniczny

Beata KLAROWSKA

Korekta

Renata CZERWIŃSKA

Opracowanie zawiera wygłoszone podczas sympozjum referaty
oraz materiały nadesłane w wersjach przekazanych przez autorów

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007

ISBN 978-83-89423-74-0

Sygn. AON 5802/07

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. (0-22) 681-40-55, tel./faks (0-22) 681-37-52
Zam. nr 951/2006

SPIS TREŚCI

WSTĘP (ppłk dr inż. Marek STRZODA)	7
ppłk dr hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO <i>Rodzaje zespołów zadaniowych oraz ich funkcjonowanie w organizacji wojskowej</i>	10
ppłk dr inż. Marek STRZODA <i>Obszary i kryteria oceny efektywności zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia</i>	20
dr Marek PAWŁOWSKI <i>Efektywność zarządzania a efektywność zespołów</i>	39
ppłk dr hab. inż. Henryk SPUSTEK <i>Efektywność organizacji niszczenia</i>	68
ppłk dr inż. Tomasz MAJEWSKI <i>Determinanty efektywności zespołów w organizacji</i>	72
ppłk dr inż. Piotr DANILUK <i>Efektywność społeczno-techniczna pododdziału łączności</i>	76
dr Adam SZPADERSKI <i>W kierunku prakseologii jako teorii sprawnej (efektywnej) organizacji działania</i>	85
dr Dorota TARGOSZ <i>Konflikt w zespołach a efektywność organizacji – ujęcie prakseologiczne</i>	101
dr Aneta NOWAKOWSKA-KRYSTMAN <i>Efektywność zespołów w kontekście modelu trzech potrzeb. Analiza zespołów Wojska Polskiego</i> ...	113
dr Marian MROZIEWSKI <i>Opisowe kryteria analizy stylów działań kierowniczych i wskaźniki ich oceniania</i>	133
mjr mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI <i>Model oceny efektywności procesu kształcenia w zespole</i>	144
ppłk dr inż. Stanisław SIRKO <i>Kulturowe uwarunkowania funkcjonowania oficerów w grupach i zespołach</i>	157

WSTĘP

27 czerwca 2006 r. w Instytucie Zarządzania i Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych AON odbyło się seminarium nt. „Efektywność zespołów w organizacji”, które było kontynuacją spotkań naukowych poświęconych wymianie poglądów, przedstawieniu koncepcji i rozwiązań praktycznych dotyczących efektywności organizacji. Inspiratorami i organizatorami seminarium byli pracownicy Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania.

Współczesne warunki społeczne, gospodarcze, polityczne i technologiczne powodują, że organizacje, w tym również wojskowe, niezależnie od realizowanych zadań, działają w złożonym i skomplikowanym środowisku. Ich funkcjonowanie możliwe jest dzięki poszczególnym elementom struktury organizacyjno-funkcjonalnej, które przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów.

W praktyce funkcjonowania różnych organizacji wielokrotnie dostrzega się problemy związane, między innymi, z niewłaściwą organizacją pracy, niewłaściwym przebiegiem procesów informacyjnych, nieumiejętnym określeniem relacji pomiędzy elementami organizacyjnymi oraz nienajlepsze wykorzystanie posiadanego potencjału personalnego. Stąd tak ważne jest dążenie do sprostania zmiennym oraz nieprzewidywalnym warunkom, w jakich współcześnie realizują zadania te podmioty. Jednocześnie dostrzega się, że wyzwaniom współczesności sprostać mogą zespoły tworzące strukturę organizacyjną. Nabierają one coraz większego znaczenia, zwłaszcza w kontekście łączenia wysiłków poszczególnych pracowników oraz poszukiwania możliwości zwiększania ich kreatywności poprzez działanie w zespole.

Tworzenie nowej jakości organizacyjnej poprzez promowanie działania zespołowego spowodowało, że filozofią funkcjonowania wielu organizacji jest wręcz dążenie do transformacji grupy pracowników w sprawnie funkcjonujący organizm – nazywany zespołem. Nie jest to zjawisko nowe. Organizowanie w grupy, zespoły towarzyszy ludzkości od najdawniejszych czasów. W wielu jednak przypadkach formalizm organizacyjny przedkłada aspekty strukturalne oraz proceduralne nad ideę działania zespołowego. Stąd tak wiele organizacji o złożonej strukturze, w których niestety nie dostrzega się znaczenia działania zespołowego.

Powyższe uwarunkowania stanowią jedną z przesłanek, które inspirują do naukowego przedstawienia zagadnień związanych z efektywnością zespołów. Praktyczne dążenie do sprawnego działania odnosi się zwłaszcza do działania zespołów organizacyjno-funkcjonalnych oraz ich poszczególnych pracowników.

Dążenie do osiągnięcia celów organizacji poprzez promowanie działania zespołowego lub usprawnienie funkcjonowania zespołów już istniejących przynosi wymierne korzyści. Często jednak organizacje ponoszą na tym polu porażki, nie mogąc poradzić sobie z wieloma problemami dotyczącymi kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami personalnymi, zmianami otoczenia, rozwiązaniami organizacyjnymi, właściwą realizacją funkcji kierowniczych oraz motywowaniem.

Celem sympozjum była wymiana doświadczeń, opinii oraz wniosków dotyczących możliwości identyfikowania determinantów, kryteriów oraz możliwości zwiększania efektywności zespołów w organizacji.

W spotkaniu oprócz przedstawicieli poszczególnych wydziałów i instytutów AON wzięli udział reprezentanci Wyższej Szkoły Menedżerskiej z Warszawy oraz Zespołu Badawczego Prakseologii działającego przy Uniwersytecie Marii Curie Skłodowskiej oraz Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

Otwarcia sympozjum dokonał przewodniczący komitetu naukowego, Komentant Instytutu Zarządzania i Dowodzenia płk dr hab. inż. Janusz KRĘCIKIJ. Przedstawił on genezę badań w zakresie efektywności kierowania oraz wskazał problemy naukowe będące inspiracją tego spotkania. Na seminarium tym próbowano uzyskać odpowiedzi m.in. na takie pytania jak:

1. Jakie jest miejsce efektywności zespołów w podstawowych kategoriach prakseologicznych sprawnego działania?

2. Jakie determinanty wpływają na efektywność zespołów w organizacjach?

3. Jaką rolę odgrywa kierownik zespołu w zwiększaniu jego efektywności?

Powyższe problemy wytyczyły zasadnicze treści referatów oraz materiałów, których treści odnoszą się do prezentowanych aspektów.

Przedstawione w toku sympozjum zagadnienia dotyczyły wielu aspektów efektywności zespołów. W toku dyskusji odnoszono się zazwyczaj do czterech obszarów:

- jednolitej płaszczyzny terminologicznej efektywności,
- miejsca efektywności w prakseologicznej koncepcji działania,
- ujęcia efektywności zespołów z punktu widzenia poszczególnych dziedzin i specjalności,

- determinantów oraz kryteriów przyjmowanych przy jej ocenie.

Prowadzona dyskusja potwierdziła rolę badań prowadzonych w ośrodkach akademickich w nawiązaniu do oceny efektywności funkcjonowania poszczególnych elementów organizacji. Podkreślano, że efektywność powinna być jednym z zasadniczych kryteriów oceny każdej zorganizowanej grupy (zespołu, przedsiębiorstwa, jednostki wojskowej, pododdziału itp.). Jednocześnie jednak wskazano potrzebę formułowania kryteriów i wskaźników stosownie do cząstkowych podmiotów oceny oraz celu, jakemu dana ocena przyświeca.

W podsumowaniu seminarium sformułowano wnioski, z których najważniejsze dotyczą:

1. Zebrania oraz opracowania terminów i definicji dotyczących efektywności, w tym efektywności zespołów, organizacji itp. Ich konsultację w środowiskach

akademickich i wśród praktyków, a następnie rozpropagowanie w wydawnictwach słownikowych.

2. Wskazania kryteriów oceny efektywności zespołów w poszczególnych obszarach ich funkcjonowania.

3. Potrzeby kontynuowania badań prowadzonych w obszarze poszczególnych kategorii prakseologicznych oraz we wszystkich obszarach działań zorganizowanych różnych typów zespołów i organizacji.

4. Zacieśnienia współpracy pomiędzy ośrodkami akademickimi w zakresie wymiany doświadczeń w obszarze oceny funkcjonowania kierowników, zespołów oraz innych elementów organizacji.

5. Współdziałania przedstawicieli poszczególnych komórek organizacyjnych AON w rozwiązywaniu teoretycznych i praktycznych problemów oceny oraz doskonaleniu funkcjonowania elementów organizacji wojskowych i cywilnych.

Na zakończenie podkreślono konieczność dalszego prowadzenia badań w zakresie poszczególnych obszarów efektywności. Zaproponowano zorganizowanie kolejnych spotkań naukowych poświęconych udoskonalaniu funkcjonowania organizacji we współczesnych warunkach otoczenia.

Organizatorzy mają nadzieję, że przedstawione podczas dyskusji naukowej wyniki badań, poglądy jego uczestników, a jednocześnie sformułowane wnioski pozwolą na uporządkowanie wiedzy w tym zakresie, rozpowszechnienie opinii przedstawicieli różnych środowisk oraz wdrożenie uzyskanej wiedzy do działalności dydaktycznej i organizacyjnej.

Zdajemy sobie sprawę, że efektywność działania zespołowego jest zagadnieniem szerokim i interdyscyplinarnym. Dlatego odbyte spotkanie naukowe ograniczono do wybranych problemów, które uznano za interesujące z punktu widzenia organizacji oraz członków zespołów.

Zapraszamy jednocześnie przedstawicieli środowisk naukowych oraz praktyków, których działalność związana jest z organizacją działań zespołowych do przedstawiania własnych poglądów dotyczących obszarów, kryteriów oraz determinantów efektywności zespołów w organizacji. Ich zebranie oraz analiza pozwolą na przygotowanie kolejnych spotkań naukowych oraz rozpowszechnienie wiedzy z tego zakresu.

pplk dr inż. Marek STRZODA

RODZAJE ZESPOŁÓW ZADANIOWYCH ORAZ ICH FUNKCJONOWANIE W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Przedstawiając rodzaje oraz rolę zespołów zadaniowych we współczesnych organizacjach należy wskazać na szereg cech, zjawisk i procesów je charakteryzujące. Jedną z nich jest ich odrębność oraz wydzielanie ze stałych elementów danej struktury. Problemy, z jakimi borykają się organizacje powodują, że istniejące struktury nie są w stanie sobie z nimi poradzić. Są to także problemy, z którymi organizacja spotyka się po raz pierwszy. Wielokrotnie zdarza się, że dla ich rozwiązania nie ma potrzeby tworzenia nowych, stałych elementów struktury. Następuje natomiast wyodrębnienie z istniejącej struktury, na określony czas, grupy specjalistów różnych dziedzin, którzy swoją wiedzą i umiejętnościami mogą przyczynić się do rozwiązania pojawiającego się problemu.

Współczesne zespoły zadaniowe są niejako panaceum na brak elastyczności oraz „ociężałość” organizacji. Jednocześnie mają zapewnić większą skuteczność i efektywność poprzez uzyskanie synergii działań ich członków, bez ponoszenia dodatkowych i zbędnych nakładów.

Zainteresowanie organizowaniem zespołów zadaniowych spowodowało, że organizacje chętnie sięgają po to narzędzie zarządzania. Wraz ze wzrostem liczby ich zastosowania, w zależności od celów lub zadań, jakie mają do zrealizowania, zaczęto wyróżniać różne ich rodzaje.

Stephen Robbins, w swojej książce *Zachowania w organizacji* wyróżnił trzy rodzaje zespołów zadaniowych, z jakimi możemy spotkać się w organizacjach¹:

- zespoły problemowe;
- zespoły samokierujące;
- zespoły interfunkcyjne.

Zespoły problemowe składają się z pięciu do dwunastu osób, reprezentujących np. ten sam dział, które spotykają się co tydzień na kilka godzin, aby omówić sposoby podwyższania jakości oraz zwiększenia sprawności działania i poprawy warunków pracy. Ich członkowie wymieniają poglądy lub proponują usprawnienia procesów i metod pracy. Rzadko zespoły takie są uprawnione do samodzielnego wdrażania proponowanych działań lub rozwiązań.

Samokierujące zespoły zadaniowe są rozwinięciem koncepcji funkcjonowania zespołów problemowych. Wskazuje się, że zespoły te nie tylko opracowują założenia rozwiązania problemu, ale powinny także wdrażać opracowane plany

¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 195.

i brać na siebie pełną odpowiedzialność za uzyskane wyniki. Składają się one z dziesięciu do piętnastu osób, które przejmują zakres odpowiedzialności swoich dawnych kierowników. Najczęściej zakres ten obejmuje kolektywną kontrolę tempa pracy, wyznaczanie zadań roboczych, organizację przerw oraz dobór metod kontroli jakości. Całkowicie samokierujące zespoły posiadają uprawnienia do przyjmowania nowych członków, ustalania listy płac powiązanej z kompetencjami oraz wzajemnej oceny efektywności swojej pracy.

Zespoły interfunkcyjne składają się z pracowników podobnego lub tego samego szczebla hierarchii organizacji. Reprezentują różne dziedziny działalności, lecz łączą się w celu wykonania określonego zadania. Tworzenie takich zespołów pozwala na poziome przekraczanie granic pomiędzy poszczególnymi elementami (działaniami) struktury organizacji. Wspólne rozwiązywanie złożonych problemów pozwala na wzajemne poznanie, dostrzeżenie specyfiki innych części organizacji, wymianę informacji, generowanie nowych pomysłów oraz koordynowanie skomplikowanych zamierzeń. Wskazuje się także na szereg problemów, jakie mogą zaistnieć podczas funkcjonowania takich zespołów, np. potrzebę czasu na jego zgranie, nabranie wzajemnego zaufania lub wypośrodkowania punktów widzenia osób wywodzących się z różnych środowisk.

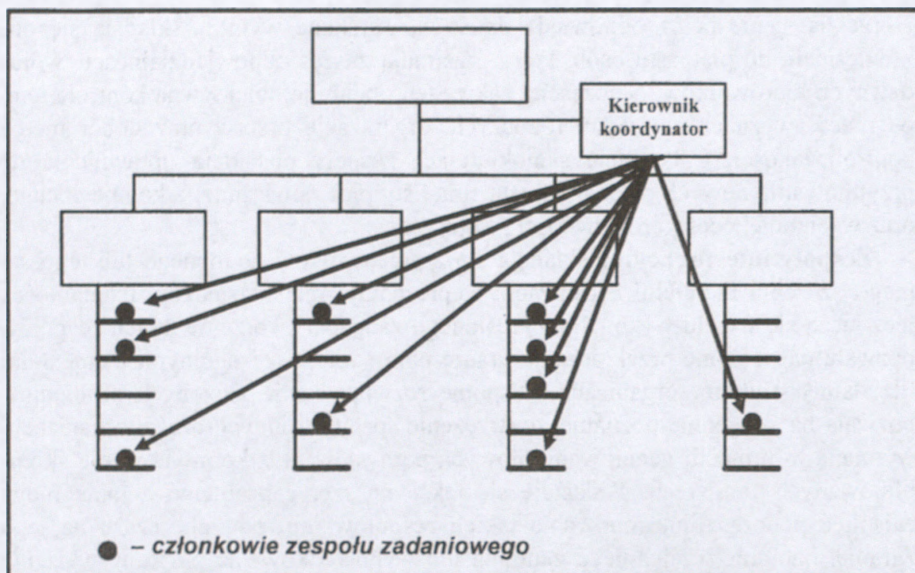
Klasyfikację zespołów zadaniowych opartą na nieco innych kryteriach przedstawili natomiast Henryk Bieniok i Jerzy Rokita¹. Biorąc pod uwagę zakres i specyfikę realizowanych przedsięwzięć określili oni, że zespół zadaniowy może mieć formę:

- luźnego zespołu kierowanego przez koordynatora zadania;
- zespołu zadaniowego właściwego, z pełnym oddelegowaniem i podporządkowaniem jego członków kierownikowi zespołu;
- zespołu kierowanego przez grupę decyzyjno-koordynującą.

Zespół kierowany przez koordynatora powołuje się w przypadku zadań mniej skomplikowanych oraz o mniejszym zakresie rzeczowym. Wyznacza się jedynie kierownika – koordynatora, który organizuje i kieruje realizacją przedsięwzięcia oraz koordynuje pracę zespołu zadaniowego. Członkowie zespołu podlegają jednak nadal swym dotychczasowym przełożonym. Poświęcają jednak pewną ilość czasu na realizację czynności, które zostały im dodatkowo powierzone przez kierownika – koordynatora zadania. Rola kierownika zespołu polega na monitorowaniu przebiegu realizacji zadania, zapewnienia warunków jego realizacji oraz organizowaniu okresowych spotkań członków zespołu w celu przedyskutowania i uzgodnienia problemów spornych.

Ma on także właściwie skoordynować całość wieloaspektowego zazwyczaj problemu. Po osiągnięciu założonego celu zespół rozwiązuje się, a jego członkowie pracują nadal w swoich macierzystych komórkach organizacyjnych. Istotę wyznaczenia takiego zespołu przedstawia rys. 1.

¹ H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 104.



Źródło: H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura...*, s. 105

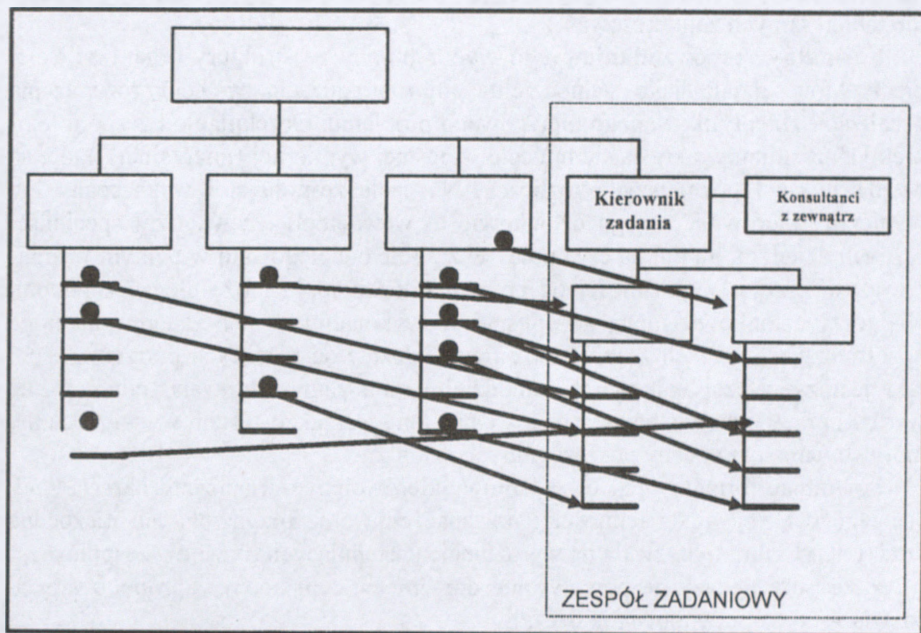
Rys. 1. Koncepcja organizowania zespołów zadaniowych z wyznaczeniem kierownika – koordynatora zadania

Zespół zadaniowy, którego członkowie wyłączeni zostają całkowicie na czas realizacji zadania ze swoich dotychczasowych komórek organizuje się, gdy zachodzi konieczność rozwiązania bardziej złożonych problemów oraz realizacji zadań długoterminowych. Zespół taki ma własną strukturę organizacyjną, która jest adekwatna do specyfiki otrzymanych zadań. Realizuje wszystkie funkcje niezbędne do osiągnięcia celów nakreślonych w przyjętych do realizacji planach, dysponując niezbędnymi pracownikami oraz zasobami. W razie potrzeby zespół może także korzystać z pomocy specjalistów lub konsultantów zewnętrznych (por. rys. 2).

Zakłada się także, że stosownie do potrzeb wynikających ze specyfiki poszczególnych etapów realizowanego zadania skład zespołu może ulegać zmianom. Kierownik zespołu zadaniowego na czas jego realizacji posiada wszelkie uprawnienia kierownika liniowego, a zespół ponosi pełną odpowiedzialność za powierzone mu zadanie.

Do realizacji kompleksowych i wysoce wyspecjalizowanych zadań powołuje się grupę decyzyjno-koordynującą¹. Składa się ona najczęściej z wybranych członków naczelnego kierownictwa organizacji oraz wybranych kierowników liniowych. Taka grupa kieruje najczęściej pracą dużego zespołu zadaniowego, który posiada odpowiednią strukturę oraz pracuje w sposób ciągły, aż do zakończenia

¹ *Projektowanie organizacji instytucji*, pod redakcją J. Skalika, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1998, s. 84.



Źródło: H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura...*, s. 106.

Rys. 2. Koncepcja organizowania zespołów zadaniowych ze stałym oddelegowaniem ich członków

powierzonego zadania. Grupa decyzyjna zbiera się okresowo, najczęściej w celu przeanalizowania postępu realizowanych zadań, przedyskutowania bieżących problemów oraz podjęcia niezbędnych decyzji.

Interesującą charakterystykę zespołów zadaniowych przedstawia w swoich publikacjach Jan Antoszkiewicz. Zwraca on uwagę na fakt, że praktycznie w każdej organizacji można wyróżnić:

- formalne zespoły zadaniowe;
- nieformalne zespoły zadaniowe;
- grupy wspólnych zadań lub zainteresowań¹.

Zespół nieformalny powstaje najczęściej w wyniku ukierunkowanych chęci, życzeń, sympatii, lecz także w odniesieniu do realizacji konkretnych celów. Dążenia tych zespołów nie zawsze pokrywają się z celami organizacji lub są nawet im przeciwstawne. Wielokrotnie zespoły takie przekształcają się w zespoły wpływu, które są bardzo mocno związane i przeplatają się z zespołami formalnymi.

¹J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1996, s. 82.

Zespoły wspólnych zadań lub zainteresowań to najczęściej zespoły robocze lub grupy przyjacielskie, które powstają w wyniku realizacji wspólnego zadania lub takich samych zainteresowań.

Formalny zespół zadaniowy, to wyodrębniony ze struktury organizacji element, który działa jako samodzielna mikroorganizacja w celu rozwiązania i realizacji zidentyfikowanego nietypowego problemu. Oczekując od zespołu konkretnych rezultatów określa się mu cele w postaci wymiernej (mierzalnej), które są wyznacznikiem późniejszych rozliczeń. Na czele zespołu stoi wyznaczany lub wybierany kierownik, a jego członkowie to wewnętrzni i zewnętrzni specjaliści różnych dziedzin. Są oni na czas pracy w zespole oddelegowani w pełnym wymiarze czasu pracy. W zależności od potrzeb skład zespołu może ulegać zmianom. Niektórzy członkowie mogą go opuścić po wykonaniu swoich zadań, inni mogą uczestniczyć w pracach zespołu okresowo, zależnie od bieżących potrzeb. Zespół taki jest zazwyczaj całkowicie samodzielny, ma zagwarantowane odpowiednie warunki pracy oraz niezbędne zasoby. Określony jest także system wynagradzania, motywowania oraz oceny poszczególnych członków.

Powołując formalny zespół zadaniowy kierownictwo organizacji określa zawcze jego cel, rodzaj działalności i przeznaczenie oraz przydziela mu niezbędne środki. Kryterium to pozwala na wyróżnienie następujących rodzajów zespołów¹:

- **zespoły decyzyjne** powoływane doraźnie w celu oceny zaproponowanych rozwiązań oraz podejmowania decyzji;
- **zespoły doradcze** organizowane w celu przygotowania danych do podjęcia decyzji, opracowania opinii lub ekspertyz;
- **zespoły koordynujące** powołuje się w celu skoordynowania realizacji przyjętych planów, monitorowania procesów wykonawczych oraz opracowania ewentualnych korekt planów;
- **zespoły wykonawcze** organizuje się w celu wykonania podejmowanych decyzji, wypracowania możliwych alternatyw rozwiązania problemu, zaprojektowania wyrobu, organizacji itp.

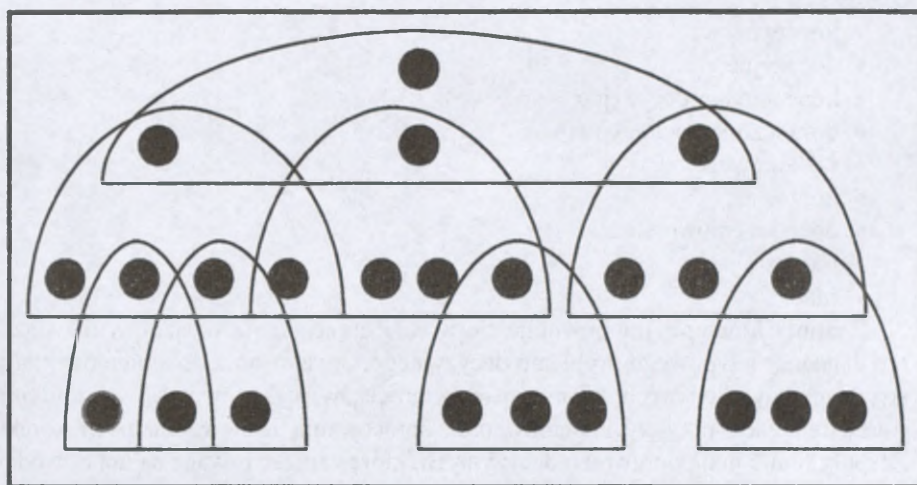
Inną ciekawą koncepcję zespołów zadaniowych przedstawiają Witold Kieżun oraz Henryk Bieniok. Opisując ideę powoływania i funkcjonowania kolejnego rodzaju zespołów pierwszy z nich posługuje się nazwą **struktura zespołowa systemu grup łańcuchowych i ogniw wiązanych**², drugi natomiast nazwą **struktura zespołowo-łańcuchowa**³. Istotą tej koncepcji jest założenie, że każdy członek zespołu należy jednocześnie do innych zespołów. Najczęściej jest on kierownikiem jednego z zespołów, a jednocześnie szeregowym członkiem innych. Tak więc zespoły łączą się łańcuchowo tworząc strukturę danej organizacji, w której kierownicy niższego szczebla wchodzi w skład jednego lub dwóch zespołów wyższego szczebla. Takie ich usytuowanie powoduje, że współuczestniczą oni w wypracowaniu decyzji, która później wdrażana jest także przez ich zespół. Należąc do kilku

¹ Ibidem, s. 52-53.

² W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1980, s. 258.

³ H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura...*, s. 109.

zespołów, niektórzy pracownicy pełnią niejako rolę „wiążącego ogniwa”. Poprawia ono wewnętrzną łączność pomiędzy zespołami, wpływa na lepszą wymianę informacji oraz powoduje wzrost motywacji członków zespołu. Wynikiem takiej sytuacji jest utożsamianie się kierownika zespołu z realizowanym zadaniem. Jako współuczestnik procesu decyzyjnego wyższego poziomu czuje się on odpowiedzialny za jego realizację przez zespół niższego poziomu. Ideę tej koncepcji przedstawia rysunek 3.



Źródło: M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa 2005, s. 15.

Rys. 3. Schemat ideowy struktury zespołowo-łańcuchowej

Przedstawione powyżej klasyfikacje oraz charakterystyki zespołów zadaniowych wskazują, że we współczesnych organizacjach dostrzega się ich ogromną rolę, zwłaszcza jako narzędzia mogącego usprawnić funkcjonowanie firmy w nie zawsze przewidywalnym środowisku. Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że niezależnie od przyjętych nazw oraz kryteriów kwalifikacyjnych można wyróżnić zespoły zadaniowe, których funkcjonowanie polega na:

- **pełnej partycypacji** członków w pracach zespołu, przy jednoczesnym „oderwaniu” od macierzystych komórek organizacyjnych i realizowanych w nich zadaniach, aż do czasu zakończenia udziału w pracach tego zespołu;
- **okresowym uczestnictwie** członków zespołu w realizacji powierzonego zadania, przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowych obowiązków i podporządkowania;
- funkcjonowaniu **stałego zespołu zadaniowego**, którego zadaniem jest rozwiązywanie wszelkich nietypowych problemów pojawiających się w organizacji.

Zespoły zadaniowe występują na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych. W ich skład może wchodzić grupa osób, mogą to także być jed-

nostki wojskowe lub wydzielone z ich struktur elementy (komponenty). Zespołom powierza się najczęściej rozwiązanie nietypowych problemów lub realizację zadań wykraczających poza możliwości działania istniejących struktur.

W odniesieniu do przedstawionych w poprzednim rozdziale rodzajów zespoły zadaniowe w organizacjach wojskowych klasyfikuje się w odniesieniu do dwóch kryteriów: **celu**, jaki ma być osiągnięty oraz **sposobu** ich funkcjonowania.

Mając na względzie cel, możemy wyróżnić następujące rodzaje zespołów zadaniowych¹:

- koncepcyjne;
- decyzyjne;
- koncepcyjno-decyzyjne;
- doradczo-konsultacyjne;
- wykonawcze;
- kontrolne;
- dochodzeniowo-śledcze;
- monitorujące;
- inne.

Zespoły koncepcyjne powołuje się w celu opracowania wariantów rozwiązania danego, nietypowego problemu decyzyjnego, opracowania dokumentów planistycznych, dyrektywnych, monitorowania procesów wykonawczych i koordynowania realizacji przyjętych planów oraz opracowania ich ewentualnych korekt. Zespoły te nie mają uprawnień decyzyjnych, które zarezerwowane są dla dowódcy (kierownika) lub zespołu decyzyjnego na rzecz, którego prowadzone są prace zespołu.

Organizowanie zespołów koncepcyjnych może następować zarówno w okresie pokoju, jak i podczas kryzysu, prowadzenia działań wojennych lub w trakcie operacji wsparcia pokoju bądź misji ONZ. Członkowie zespołu wydzielani są z poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa lub kilku organów dowodzenia (kierowania) do opracowania koncepcji rozwiązania nietypowego problemu. Dość powszechnie sytuacja taka ma miejsce w toku prowadzenia działań bojowych lub w trakcie różnego rodzaju operacji. We współczesnych warunkach funkcjonowania sił zbrojnych sytuacja wydzielania zespołów zadaniowych rozwiązujących problemy działań militarnych ma miejsce najczęściej podczas ćwiczeń i treningów.

Dążenie do wiernej symulacji możliwych do zaistnienia warunków i zdarzeń imitujących sytuacje kryzysowe powoduje, że wojskowe organy kierownicze (dowództwa) stają wielokrotnie podczas ćwiczeń wobec potrzeby uzupełnienia spektrum swoich działań elementami niekonwencjonalnymi. Konieczność takiego działania skutkuje w wielu przypadkach powołaniem zespołu zadaniowego. Zespół taki może mieć różne cele i zadania. Może to być, na przykład opracowanie koncepcji opanowania ważnych obiektów infrastruktury (mostów, węzłów komunikacyjnych, lotnisk, obiektów przemysłowych lub energetycznych, miejsca składowania broni

¹ M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa 2005, s. 24.

masowego rażenia itp.), które znajdują się na obszarze kontrolowanym przez przeciwnika. W takich sytuacjach, stosownie do zakładanego celu i zadania, powołać można zespół koncepcyjny, który opracowuje możliwe alternatywy działania, wkomponowuje je w plan ogólny, po podjęciu decyzji opracowuje dokumenty dyrektywne, monitoruje realizację planu oraz koordynuje działania sił realizujących dane zadanie. Wtedy integralnym elementem prac zespołu jest przedstawienie propozycji dobrania odpowiednich sił do wykonania zadania.

Realizacja opracowanych koncepcji może skutkować powołaniem **zespołu wykonawczego**, który ma za zadanie osiągnąć cel określony w planie działania.

Powoływanie zespołów wykonawczych, oparte na doborze sił (jednostek) do wykonania zadań, jest powszechnym zjawiskiem w organizacjach wojskowych. Jako przykład może posłużyć między innymi koncepcja organizowania działających w ramach NATO zgrupowań wielonarodowych połączonych sił zadaniowych (ang. *Combined Joint Task Force*) oraz jednostek zadaniowych (ang. *Task Force*). Zespoły takie organizowane być mogą zarówno w układzie narodowym, jak i kontyngentów wielonarodowych. Ich celem może być prowadzenie operacji typowo militarnych, jak i operacji wsparcia pokoju, działań humanitarnych oraz misji ONZ.

Koncepcję wykonawczych zespołów zadaniowych wdrożono także w części jednostek amerykańskich wojsk lądowych. W skład struktury tych jednostek wchodzi trzy podległe dowództwa (organy kierownicze) oraz pewna ilość pododdziałów reprezentujących różne specjalności, które nie są jednak podporządkowane tym dowództwom. Otrzymane od przełożonego zadanie, analiza przeciwnika, środowiska działań oraz określenie koncepcji przyszłych działań to zasadnicze wyznaczniki przydziału pododdziałów specjalistycznych dowództwom stosownie do określonych celów cząstkowych oraz przyjętej struktury działania.

Zespoły decyzyjne powoływane są doraźnie w celu oceny zaproponowanych rozwiązań, podjęcia decyzji dotyczącej wyboru najlepszego rozwiązania oraz aprobowania ewentualnych zmian w opracowanych planach lub podczas ich realizacji.

Zespoły koncepcyjno-decyzyjne są niejako połączeniem dwóch powyżej zaprezentowanych zespołów. Integracja w jednym komponencie elementów koncepcyjnych i decyzyjnych usprawnia w wielu przypadkach podejmowanie decyzji oraz pozwala na elastyczne reagowanie na zmieniającą się sytuację. Zespoły te mogą mieć uprawnienia co do podejmowania decyzji w całym spektrum swojej działalności lub mogą być im narzucone pewne ograniczenia.

Zespoły doradczo-konsultacyjne organizowane są w celu opracowania danych do podjęcia decyzji, przeprowadzenia analiz i przygotowania ekspertyz, przedstawienia swoich wniosków oraz opinii.

Zespoły kontrolne organizuje się w celu przeprowadzenia porównania pożądanego stanu organizacji, lub jej działania, z zaplanowanym, przeprowadzenia diagnozy aktualnej sytuacji, określenia przyczyn ewentualnych odchyłeń oraz

opracowania i przedstawienia wniosków lub propozycji dotyczących możliwych rozwiązań danego problemu.

Zespoły dochodzeniowo-śledcze tworzone są w sytuacjach, gdy istnieje potrzeba przeprowadzenia dochodzenia lub śledztwa w odniesieniu do zaistniałego wypadku lub przestępstwa. Zespoły te mają najczęściej za zadanie stwierdzenie zaistniałych faktów oraz określenie przyczyn ich powstania. Składają się z wewnętrznych lub zewnętrznych ekspertów, którzy mogą funkcjonować niezależnie od wyspecjalizowanych organów śledczych. W wielu przypadkach zespoły te uzupełniają pracę Policji, prokuratury lub Żandarmerii Wojskowej. Zwłaszcza gdy instytucje te nie posiadają specjalistów w danej dziedzinie. Sytuacje te mogą dotyczyć wypadków lotniczych, wypadków z użyciem broni lub innych zdarzeń charakterystycznych dla danej specjalności wojskowej.

Złożoność oraz dynamika współczesnych zjawisk społecznych powoduje, że bardzo często powoływane są **zespoły monitorujące**. Organizuje się je w sytuacjach, gdy zachodzi potrzeba stałego zbierania informacji o zjawiskach wykraczających poza standardową działalność danej organizacji. Przykładami mogą być, między innymi centra informacyjne organizowane przy różnych ośrodkach decyzyjnych, mające za zadanie monitorowanie różnych zjawisk, najczęściej kryzysów międzynarodowych, konfliktów zbrojnych lub klęsk żywiołowych. Zespoły te składają się z wojskowych i cywilnych specjalistów różnych dziedzin. Ich zadaniem jest zbieranie informacji z różnych źródeł wojskowych (dowództw i instytucji narodowych, dowództw NATO, instytucji państwowych i wojskowych innych państw, wywiadu itp.) i cywilnych (mediów, organizacji rządowych i pozarządowych, obywateli wracających z rejonu kryzysu lub konfliktu), potwierdzanie uzyskanych informacji, ich uogólnianie oraz opracowywanie wniosków w zakresie prognoz dalszego rozwoju sytuacji. Zespoły te są najczęściej elementem konsultacyjno-doradczym kierownictwa sił zbrojnych, naczelnych organów administracji państwowej (np. prezydenta, premiera, ministra spraw zagranicznych i innych) oraz różnych instytucji lub organizacji w zakresie przedstawienia bieżącej sytuacji oraz możliwych wariantów jej rozwoju.

Pomimo wielu przykładów organizowania w siłach zbrojnych zespołów zadaniowych literatura na ten temat jest dość skromna. Dotyczy to zwłaszcza wszelkich aspektów związanych z powoływaniem i funkcjonowaniem doraźnych zespołów mających rozwiązać nowe problemy. W wielu przypadkach powoływane zespoły nie spełniły pokładanych w nich oczekiwań. W ich funkcjonowaniu stwierdzano wiele nieprawidłowości, których wyeliminowanie mogłoby wpłynąć na zwiększenie efektywności prowadzonych działań. Przypadki te były najczęściej wynikiem braku przygotowania członków zespołu do wspólnej pracy, niezrozumieniem istoty funkcjonowania w zespole oraz w organizacji. Poznanie zasad oraz założeń działania poszczególnych elementów organizacji powinno pozwolić na uniknięcie szeregu negatywnych zjawisk organizacyjno-funkcjonalnych występujących w zespołach.

Bibliografia

1. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 1996.
2. Barret P., *Tworzenie zespołu*, [w:] Stewart D. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997.
3. Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
5. Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, AE, Wrocław 1993.
6. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998.
7. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1980.
8. Mandziej-Jeżyna M., *Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, pod redakcją K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001.
9. Mears P., Voehl F., *Tworzenie zespołu*, Centrum Kreowania Liderów, Kludzienko 2000.
10. *Projektowanie organizacji instytucji*, pod redakcją J. Skalika, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
11. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
12. Skalski M., Gawrońska M., *Musimy się zrozumieć, czyli warunki skutecznej i efektywnej komunikacji w firmie*, „Personel i zarządzanie” nr 3, Warszawa 2004.
13. Stoner F., Freeman E.R., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
14. Strzoda M., *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa 2005.
15. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
16. *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod redakcją A. Koźmińskiego, PWE, Warszawa 2000.

OBSZARY I KRYTERIA EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH STANOWISK DOWODZENIA

Działanie jest jedną z cech sił zbrojnych, a składają się na nie procesy koncepcyjne, realizowane przez organa dowodzenia, oraz wykonawcze, których uczestnikami są podwładne jednostki, pododdziały lub żołnierze. Jednym z zasadniczych czynników warunkujących powodzenie tych działań jest odpowiednie dowodzenie, rozumiane, między innymi, jako ciągłe oddziaływanie dowódcy na podległe wojska w celu wykonania postawionego zadania¹.

Wnioski otrzymane podczas określania obszarów oceny efektywności w obszarze dowodzenia oraz doświadczenia otrzymane w toku współczesnych operacji prowadzonych przez komponenty narodowe i sojusznicze wskazują, że o powodzeniu we współczesnych działaniach w dużej mierze decydują materialne elementy systemu dowodzenia. Jako element systemu działania (operacji) jest to w istocie podsystem kierowania (dowodzenia), jednak z uwagi na rangę i znaczenie często ujmowany jest i rozpatrywany jako system.

Zbiór elementów systemu dowodzenia jest bardzo duży. Zadania, jakie on realizuje wymagają odpowiedniego stopnia zorganizowania, przygotowanego personelu, szeregu elementów technicznych i infrastruktury zabezpieczającej oraz wspierającej jego działanie. Działania te realizują organy dowodzenia zorganizowane w zespoły funkcjonalne na stanowiskach dowodzenia.

Funkcjonowanie zespołów na stanowiskach dowodzenia ma pozwolić na osiągnięcia różnorodnych celów. Zależą one od miejsca oraz roli, jaką zespół ma do odegrania w procesach koncepcyjnych i wykonawczych zachodzących w systemie dowodzenia. Aby osiągnąć cel zespołu musi w nim nastąpić integracja czynników organizacyjnych, proceduralnych, informacyjnych i wykonawczych.

Spełnienie wymogów z tym związanych doprowadzi do działań oraz ich skutków, które są podmiotem oceny. Formułowana ocena dotyczy zazwyczaj takich wyznaczników, jak: skuteczność, jakość, sprawność oraz efektywność. Prowadzi ona do wartościowania poszczególnych elementów działania zespołu pod kątem użyteczności, racjonalizacji oraz optymalizacji.

¹ *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, pod red. M. Strzody, AON, Warszawa 2002, s. 16.

Za podstawowe pojęcie prakseologiczne, w odniesieniu do zespołu, uznać można działanie, które definiowane jest jako dowolne, świadome lub podświadome zachowanie się zmierzające do określonego celu¹.

Działanie zespołu jest procesem złożonym, którego najmniejszą częścią elementarną jest czyn prosty wywołany jednym impulsem dowolnym, czyli najprostszym elementem zachowania. Sprawcą danego zdarzenia jest więc ten, kto poprzez swój dowolny impuls jest przyczyną danego zdarzenia.

Powyższe założenie pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż **działającym może być tylko człowiek**. Odbywa się to **pojedynczo** lub w **zespołach**, w których działalność jest splotem działań jego uczestników. Działanie zespołowe można określić jako wielopodmiotowe. Nie jest to jednak zwykła suma działań jednopodmiotowych lecz określona struktura, w której działania jednopodmiotowe są powiązane w odpowiednie sploty działań.

Działanie zespołów i ludzi można podzielić według różnych kryteriów. Najczęściej wymienia się, iż jest to: praca, zabawa, walka, rozwijanie wiedzy oraz inne elementy. Niezależnie od nazwy działanie zawsze prowadzi do określonego celu.

Celem działania zespołu jest taki stan rzeczy, który poza tym, że jest pod jakimś względem dla niego cenny, jednocześnie wyznacza strukturę, sposoby oraz kierunki jego działania. Działanie zespołów zmierza do uzyskania lub utrzymania takiego stanu rzeczy, jaki jest w danym momencie dla niego korzystny. W wielu przypadkach trudno jest jednak ściśle i precyzyjnie określić cel działania. Wynika to między innymi z przyjmowania hierarchii celów w odniesieniu do determinantów:

- czasowych;
- poziomu działania zespołu w organizacji;
- roli celów dla organizacji i zespołu.

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

Uporządkowanie celów w zależności od zaangażowania poszczególnych poziomów organizacji pozwala na wyróżnienie celów całej organizacji (systemu), celów partykularnych zespołów oraz celów indywidualnych. W literaturze zwraca się uwagę, iż pojęcie *cele organizacji* jest pewnym skrótem myślowym. Cele wytyczają sobie ludzie i tak naprawdę jest to cel właściciela, naczelnego dowódcy, naczelnego dyrektora lub cel akceptowany przez wszystkich lub większość członków danej organizacji.

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

¹ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 38.

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

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

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

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

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

Przeprowadzone badania wykazały, iż dokonanie oceny rezultatów przed i po działaniu zespołu jest dość trudne. Elementami porównania i wartościowania są zarówno elementy wymierne, jak i niewymierne. Wynik i koszty mogą dotyczyć elementów systemu dowodzenia, i to zarówno materialnych, niematerialnych, społecznych, jak i moralnych. Praktyka wykazała, że ocena taka jest niezbędna, a za jej cel uznać można:

- dostrzeżenie wad, niesprawności i barier funkcjonowania zespołu;
- dążenie do osiągnięcia lepszych wyników przy takich samych nakładach lub parametrach;
- osiągnięcie takich samych rezultatów przy mniejszych nakładach lub parametrach;
- wskazanie możliwości poprawy efektywności.

Celowe i skoordynowane działanie elementów systemu dowodzenia umożliwia realizację funkcji dowodzenia. Są one w znacznej mierze procesami koncepcyjnymi zmierzającymi do rozwiązania konkretnych sytuacji decyzyjnych oraz uruchomienia stosownych procesów wykonawczych.

W teorii i praktyce dowodzenia materialne oraz niematerialne elementy systemu dowodzenia grupowane są i klasyfikowane w trzech zasadniczych komponentach:

- organizacji dowodzenia;
- procesie (procedurach) dowodzenia;
- środkach dowodzenia.

Przeprowadzone badania wykazały, że komponenty te można traktować jako obszary oceny efektywności w odniesieniu do organów dowodzenia, zespołów funkcjonalnych lub pojedynczych pracowników.

Organizacja dowodzenia jest to element systemu dowodzenia, obejmujący materialne i niematerialne elementy stanowiące bazę funkcjonowania systemu. Ocenę efektywności zespołów można odnieść do następujących elementów:

- zasad działania dowództw i zespołów;
- sposobów ich zorganizowania;
- uprawnień, odpowiedzialności i zadań poszczególnych zespołów i osób funkcyjnych;
- relacji pomiędzy zespołami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej;
- podziału i struktury funkcjonalnej dowództw i zespołów na stanowiskach dowodzenia;
- zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Kolejny obszar oceny efektywności zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia powinien obejmować **proces dowodzenia**, który stanowi „całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanym przez zespoły organizacyjno-funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia”¹. Polega on na ciągłym zdobywaniu i przetwarzaniu informacji, w wyniku czego zostaje podjęta decyzja i opracowany plan działania. Na podstawie planu działania opracowuje się – w postaci zadań, zarządzeń, rozkazów – informacje dyrektywne i przekazuje się je wykonawcom.

Z operacyjnego punktu widzenia, proces dowodzenia to powtarzający się cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Składa się on z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności.

Ustalanie położenia, planowanie, stawianie zadań oraz kontrola stanowią zasadnicze etapy procesu decyzyjnego w trakcie, którego poszczególne zespoły powinny być oceniane w zakresie:

1. Sposobu obrazowania na mapach sytuacyjnych stale napływających do sztabu informacji.
2. Szybkości oraz sposobów przekazywania, rozpowszechniania informacji między poszczególnymi zespołami organizacyjno-funkcjonalnymi SD.
3. Umiejętności przygotowania informacji dla przełożonego, innych zespołów oraz sąsiadów, a także czasu jej przekazania.
4. Poprawności sporządzania dokumentów planistycznych, dyrektywnych, sprawozdawczo-informacyjnych oraz pomocniczych.

¹ *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Główne problemy*, pod redakcją J. Michniaka, AON, Warszawa 2000, s. 27.

5. Sposobów pozyskiwania przez dowództwo informacji z różnych źródeł (umiejętność określania obszarów, z których należy informację pozyskać).

6. Procedur pracy sztabowej, a w nich np. zasad i reguł komunikowania.

7. Współdziałania poszczególnych zespołów organizacyjno-funkcjonalnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia.

8. Wykorzystania w pracy urządzeń i systemów informatycznych.

Dla zapewnienia właściwego zorganizowania systemu przepływu informacji w dowództwach każdego szczebla dowodzenia oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami stosuje się odpowiednie systemy techniczne. Stanowią je urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przesyłaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji określane ogólnie mianem **środków dowodzenia**. W odniesieniu do tego obszaru ocena efektywności zespołu może dotyczyć:

– zastosowania podczas poszczególnych czynności posiadanych środków technicznych, informatycznych oraz oprogramowania;

– stopnia ich wykorzystania w systemie informacyjnym.

Istotny obszar oceny efektywności zespołów stanowi organizacja pracy oraz procesy zachodzące w zespołach. W skład każdego z zespołów wchodzi inni ludzie, dlatego dynamika zespołu, relacje pomiędzy poszczególnymi członkami, zjawiska mające w nim miejsce oraz działania kierowników są inne. Koncentrować się one jednak powinny wokół poszczególnych aspektów, związanych między innymi z:

– zarządzaniem celami i zadaniami;

– zarządzaniem zasobami;

– zarządzaniem personelem;

– zarządzaniem informacjami;

– zarządzaniem czasem;

– zarządzaniem konfliktem;

– zarządzaniem dynamiką grupową;

– zarządzaniem jakością;

– motywowaniem;

– monitorowaniem i kontrolowaniem;

– samoregulacją.

Przeprowadzone badania wykazały, że w odniesieniu do poszczególnych zespołów oraz celów ocenie poddać można wszystkie zidentyfikowane obszary lub tylko ich poszczególne elementy. Dezagregacja poszczególnych obszarów oraz określenie kryteriów i wskaźników oceny może być dokonana jako systemowe rozwiązanie organizacji lub działanie doraźne. Zawsze jednak ocena efektywności powinna umożliwiać porównanie ze sobą różnych działań, systemów działania, zespołów oraz osób pod kątem skuteczności, sprawności oraz efektywności¹.

¹ K. Pilejko, *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa 1976, s. 201.

Działanie takie jest zbieżne z założeniami prakseologii, a zwłaszcza **teorii ocen prakseologicznych**, którą opracował T. Pszczołowski. Wskazując na potrzebę oceny działania określił on jej ogólną charakterystykę, dokonał podziału na różne kategorie i relatywizację w odniesieniu do różnych kryteriów¹. Ze względu na rodzaj aprobaty wyróżnił następujące rodzaje ocen:

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

Prakseologia wskazuje, że dążąc do oceny efektywności zespołów należy brać pod uwagę przede wszystkim oceny użyteczne. Inne mogą mieć jedynie znaczenie pomocnicze. Są one zrelatywizowane w odniesieniu do celów czynności lub rzeczy i mają z tego powodu charakter ocen celowych lub teleologicznych. Są wówczas prakseologiczne, gdy dotyczą ocen sprawności działania, gdyż cel jest zawsze uznawany za wartościowy i oceniany dodatnio.

Prakseologiczne oceny praktyczne są to te oceny, które nie wyrażają uczuć lub wzruszeń oceniającego, lecz mówią o przydatności lub nieprzydatności danego sposobu działania lub określonego czynnika biorącego udział w działaniu, a więc sprawcy, narzędzia itd.²

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

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż nie wszystkie oceny użyteczne są jednak ocenami prakseologicznymi. Są to te oceny, które odnoszą się do dziedzin nieoceniających z punktu widzenia sprawności i mogą dotyczyć zazwyczaj porządku prawnego, badań naukowych, zdrowia, charakterystyk politycznych lub innych. Stosowane wtedy orzeczniki to między innymi: *legalny, prawomocny, ścisły, zdrowy, postępowy, nowatorski* itp.

¹ T. Pszczołowski, *Prakseologiczna teoria ocen*, „Prakseologia” nr 24, Warszawa 1967, [w:] K. Piłajko, *Prakseologia – nauka...*, s. 203.

² Ibidem, s. 202.

Otrzymane wnioski wykazały, iż te same zjawiska, procesy lub działania można oceniać zarówno pod względem prakseologicznym, jak i pozaprakseologicznym¹. Oceny prakseologiczne ujmują takie cechy działań, procesów, osób lub rezultatów, które mają znaczenie dla osiągnięcia celu działania zespołu, stąd wyrażają charakter ocen celowych lub teleologicznych.

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

Podkreślić jednak należy, że nie wszystkie zasady sprawnego działania można ująć w jednoznaczne formuły i określoną ilość zaleceń. Wszelkie działania zespołów w systemach złożonych podlegają różnorodnym oddziaływaniom otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Z tego też względu ocena prakseologiczna nie powinna ograniczać się do stosowania jedynie gotowych formuł. W znacznej mierze polegać ona powinna na wyszukiwaniu i wprowadzaniu takich sposobów oceny, które są adekwatne dla specyfiki ocenianego zespołu, czynności, działania itd. Podkreślić należy potrzebę inwencji oraz swobody jako cechy pomocne przy usprawnianiu działań.

Przez usprawnianie rozumieć należy wprowadzanie zmian na lepsze. Analiza teorii i praktyki zarządzania pozwala na stwierdzenie, że nie ma zespołu, organizacji lub działania, w którym nie można by było wprowadzić ulepszeń. Dotyczy to przede wszystkim systemów złożonych i działań zespołowych.

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

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

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

Przy ocenie samego działania chodzi o takie cechy jego wykonawcy, jak: gorliwość, zręczność, energiczność, którym można przeciwstawić bierność, opieszałość, marnotrawstwo czasu, zasoby itp. Osoba działająca może być również oceniana według przysługujących jej cech dotyczących: podejścia do pracy, zaangażowania

¹ M. Strzoda, *Pomiar i ocena efektywności pracy zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia*, AON, Warszawa 2004, s. 245.

zowania, skrupulatności, sumienności i zdecydowania. Ocenom tym można przeciwstawić niedbalstwo, ślamazarność, lenistwo, beztroskę itd.

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

Wyrażenia będące prakseologiczną oceną utylitarną odróżnia się w prakseologii na podstawie znajomości **kryteriów**. Za kryteria tych ocen służą wszelkie walory sprawnego działania, oceniane dodatnio jako dobra robota. Za najważniejsze z nich określa się skuteczność i efektywność w różnych ich postaciach i formach. Często kryteria odnoszą się do cech, jakimi dane działanie lub produkt powinien się charakteryzować.

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

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

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

- krytyczne;
- bardzo ważne;
- średnio ważne;
- mało ważne;
- nieważne.

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

Przedstawiona koncepcja odnosi się do sposobów wykorzystania w praktyce twierdzeń prakseologicznych. Dotyczy ona różnych dziedzin działalności organizacji i może mieć dość szerokie zastosowanie w określaniu efektywności zespołów oraz pojedynczych stanowisk pracy. Ważne jest jednak, aby poprzez ich analizę odpowiednio rozwijać własne, specyficzne dla danej działalności dyrektywy, które mogą przyczynić się do usprawnienia prowadzonych działań.

Zasadnicze twierdzenie prakseologiczne określa, iż działanie skuteczne zawsze prowadzi do skutku zamierzonego jako cel działania. Samo pojęcie skuteczności może być w określonych sytuacjach stopniowalne, a wtedy wyróżniać będziemy działania:

- nieskuteczne;
- częściowo skuteczne;
- przeciwnie skuteczne;
- obojętne.

Jednym z warunków skuteczności jest intensywność lub nasilenie działań w czasie lub przestrzeni. Inną postacią sprawności działania jest korzystność, która w swojej istocie jest różnicą pomiędzy wynikiem użytecznym a kosztami działania. W ocenie tej bierze się pod uwagę wszystkie elementy obu składników, a więc wszelkie rodzaje skutków (np. zamierzone i niezamierzone).

Wnioski otrzymane w toku badań wykazały, iż dla oceny efektywności zespołów szczególnie interesujące jest porównanie relacji pomiędzy skutecznością i korzystnością działania zespołu. Ich „zderzenie” prowadzi do wniosku, iż działanie zespołu może być:

- skuteczne, ale niekorzystne;
- nieskuteczne, ale korzystne;
- skuteczne i korzystne;
- nieskuteczne i niekorzystne;
- skuteczne z korzystnością stwierdzaną dopiero po jakimś czasie¹.

Działanie zespołu (lub pojedynczego pracownika) możemy ocenić jako skuteczne, ale niekorzystne wtedy, gdy spowodowało niezamierzone skutki oceniane negatywnie, a ich wartość łącznie ze skutkami zamierzonymi i kosztami przekroczyła całość osiągniętego wyniku użytecznego.

Z działaniem nieskutecznym, lecz korzystnym mamy do czynienia wtedy, gdy nie został osiągnięty cel działania, ale niezamierzone skutki zostały ocenione pozytywnie i przekraczają one wartość tego celu. Jako przykład można podać sytuację, gdy zespół nie rozwiązał danego problemu, jednak w trakcie swojej działalności nabył umiejętności wykorzystywane w kolejnych, bardziej złożonych procesach, przyczyniając się do osiągnięcia innych znaczących celów.

Działanie skuteczne i korzystne jest przykładem działania sprawnego, w trakcie którego osiągane są zakładane cele oraz występują skutki oceniane jako korzystne.

Odwrotną sytuację mamy w przypadku działań nieskutecznych i niekorzystnych. Zespół nie dość, że nie osiąga zakładanych celów, to w dodatku występują niekorzystne dla niego i dla organizacji skutki.

Ostatnia z możliwych do zaistnienia sytuacji jest wtedy, gdy działanie zespołu było skuteczne, lecz niekorzystne. Negatywna ocena korzystności zaistniałych skutków następuje w konkretnym czasie. Może się okazać, iż wraz z jego upływem zmiany w organizacji, otoczeniu lub zespole spowodują, iż skutki ocenione przez nas wcześniej jako negatywne zaczną przynosić korzyści, a wtedy ocena skutków jest pozytywna.

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

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

¹ W. Kieżun, *Podstawy organizacji...*, s. 47.

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

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

Przyjmowana w trakcie oceny formuła, czyli sposób pomiaru efektywności, jest pewnym modelem rzeczywistości, który w ocenie stanowi punkt odniesienia, wartościowania, nazywany kryterium.

Dążąc do określenia, czym w istocie jest **kryterium efektywności zespołu** (ale także pojedynczego pracownika), można przyjąć, że jest to **miara wartościująca, za pomocą której porządkuje się różne możliwe warianty od najmniej do najbardziej efektywnego**¹. Wariantów tych może być nieskończenie wiele, lecz ich opracowanie i realizacja zależy od warunków (zasobów, czasu, ludzi) ograniczających możliwości wyboru.

W działaniach zespołu jako jeden z wyróżników można zastosować **kryterium optymalności**, którego ekstremalne znaczenie charakteryzuje osiągnięcie celu działania zespołu. W zadaniach programowania matematycznego kryterium optymalności nazywa się funkcją celu, natomiast w teorii gier funkcją wypłat, zaś w teorii sterowania wskaźnikiem jakości. Jeżeli celem działania zespołu jest maksymalizacja efektów (zysków) lub minimalizacja strat, to mówimy o optymalizacji funkcji efektu lub optymalizacji funkcji strat. Kryteria optymalności dzieli się najczęściej na:

- całościowe (dotyczy całego zespołu);
- pojedynczego pracownika;
- maksymalizujące rezultaty;
- minimalizujące rezultaty;
- sterowane *a priori*;
- sterowane *a posteriori*;
- ilościowe;
- porządkowe.

Wybór kryterium optymalności ma podstawowe znaczenie w procesie budowy modelu matematycznego funkcjonowania zespołu, gdyż od niego zależy adekwatność tego modelu oraz możliwość jego rozwiązania.

Funkcja celu jest miarą efektywności pozwalającą ocenić, jak zespół w procesie funkcjonowania zbliża się do osiągnięcia wyznaczonego celu. W modelu optymalizacyjnym funkcja celu określa w sposób formalny zależność między celem zespołu a zasobami (środkami) służącymi do jego osiągnięcia. Działając zgodnie z założeniami modelu optymalizującego dąży się każdorazowo do mak-

¹ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 319.

symalizacji (lub minimalizacji) funkcji celu w zależności od nakreślonego pożądanego stanu końcowego. Określenie funkcji celu systemu jest podstawowym elementem procesu organizowania.

Funkcja strat jest szczególną postacią kryterium optymalności działania zespołu. Jej istotą jest minimalizacja strat. Określa ona zależność wartości strat powstających podczas działania zespołu w trakcie podejmowanych decyzji i działań.

Przeprowadzona analiza wykazała, iż na poziomie zespołu mogą być także przydatne **kryteria oceny struktury**. Są to ogólne i szczegółowe mierniki sprawności funkcjonowania struktury zespołu. Kryteria o charakterze ogólnym służą do oceny:

- struktury organizacyjnej zespołu pod kątem udziału kosztów zarządzania w całkowitych kosztach danego zespołu;
- stabilności przebiegów organizacyjnych i programu wykonawczego;
- równości podziału uprawnień i odpowiedzialności;
- harmonizacji zarządzania przy wielorakim podporządkowaniu hierarchicznym zespołu.

Do szczegółowych kryteriów oceny struktury zespołu należą:

- wskaźnik jakości procesów realizowanych w zespole (określany np. przez wielkość odchyień w doborze parametrów dla decyzji powtarzalnych w kilku analogicznych okresach);

- równowaga zachowania organizacyjnego zespołu (równowaga organizacyjna);
- dokładność i szybkość przepływu informacji w zespole i na zewnątrz;
- okres aktywności i bierności informacji niezbędnych do podejmowania decyzji;

- efektywność specjalizacji zespołu;

- niezawodność zespołu;

- częstotliwość i stabilność czynności kontrolnych;

- zdolność zespołu do samoorganizowania się;

- różnice w rozpiętości i zasięgu kierowania poszczególnych zespołów.

Kryteria oceny mogą mieć różną wagę zależnie od celów, jakim ma służyć dany system czy podsystem.

Wybór kryteriów oceny zespołu stanowi jedno z ważniejszych działań determinujących cały proces oceny. Powinny one odnosić się do wszystkich zidentyfikowanych obszarów działania zespołu, a zwłaszcza jego celów, przeznaczenia, zasad postępowania oraz wymagań. Znaczący wpływ na formułowane kryteria oraz ich wskaźniki powinny mieć zidentyfikowane obszary efektywności. Kryteria wykorzystywane w toku tak określanej oceny powinny umożliwić uzyskanie ocen prakseologicznych, a zwłaszcza użytecznych ocen relatywnych. Powinny być pomijane lub eliminowane wszelkiego rodzaju oceny emocjonalne.

Jako naczelne kryterium oceny zespołu przyjmuje się jego skuteczność i efektywność. Są to jednak pojęcia tak obszerne, iż w odniesieniu do systemów złożonych określać należy kryteria cząstkowe odnoszące się do poszczególnych

działań lub efektów organizacyjnych, proceduralnych, informacyjnych, personalnych, technicznych oraz wielu innych.

Przeprowadzone badania wykazały, iż w odniesieniu do zespołu nie należy ograniczać się jedynie do jednostek wymiernych. Zastosowanie mogą mieć wszelkiego rodzaju określniki jakościowe lub wartościujące. Jednocześnie w odniesieniu do poziomu zespołu i stanowiska pracy będą to zbiory kryteriów odnoszące się do poszczególnych ich aspektów. Są to najczęściej¹:

- **kryteria operacyjne** związane z organizacją procesów działania i wyrażające ich powodzenie, czyli fakt osiągnięcia celów lub ich nieosiągnięcie;

- **kryteria informacyjne** związane z funkcjonowaniem systemu informacyjnego zespołu i wyrażające skuteczność procesów kierowania;

- **kryteria ekonomiczne** związane ze szczególnym rodzajem efektów wyrażanych w jednostkach pieniężnych i wyrażających korzyść działalności zespołu oraz ponoszone nakłady finansowe;

- **kryteria techniczno-eksploatacyjne** związane z funkcjonowaniem elementów i środków działania i wyrażające ich zdolność do sprawnego funkcjonowania zespołu w rozpatrywanym okresie czasu.

Powyższe grupy kryteriów nie odnoszą się do poszczególnych elementów systemu. Do każdej z nich mogą być przyporządkowane kryteria bardziej lub mniej szczegółowe oraz charakteryzujące się dużą uniwersalnością lub wąską specjalizacją.

Na poziomie systemu oraz procesu za najbardziej właściwe wydaje się stosować kryteria niosące w sobie pierwiastek ogólności i uniwersalizmu. W odniesieniu do efektywności systemu dowodzenia może to być między innymi:

- skuteczność działania;
- sprawność działania;
- ekonomiczność działania;
- wydajność działania;
- gotowość;
- jakość.

Skuteczność działania zespołu określać powinna cechę, która wyraża zdolność tego zespołu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy. Odnosi się zatem do zasadniczego celu organizowania i funkcjonowania zespołu w systemie dowodzenia.

W wielu publikacjach skuteczność utożsamiana jest z pojęciem powodzenia, czyli przyjęcie skutków działania jako korzystne z punktu widzenia zaspokojenia wymagań oraz spełnienia oczekiwań, co do osiągniętych rezultatów. Można wtedy przyjąć, iż pomimo nie osiągnięcia celu, lub osiągnięcia tylko jego części, działanie jest dla nas korzystne, czyli osiągnęliśmy powodzenie.

Kolejnym kryterium jest **sprawnność zespołu**. Określa ona cechę systemową, wyrażającą zdolność zespołu lub jego członków do znajdowania się w odpowied-

¹ P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów kierowania*, t. 1, *Problemy efektywności działania*, ASG, Warszawa 1979, s. 264.

nio długim czasie w stanie pozwalającym realizować zadania zgodnie z określonymi wymaganiami¹.

Tak wyrażona definicja wskazuje, iż sprawność jako kryterium dotyczyć będzie w znacznym stopniu warunków, w jakich dany cel jest lub był osiąganym. Odnosi się on do tych stanów zespołu, w których możliwe jest bezbłędne, bezawaryjne, bezproblemowe realizowanie zadań. Stany te odnoszą się zazwyczaj do warunków określanych dla zespołu jako normalne. Oczywiście zdefiniowanie takiego stanu uwzględniać powinno różne czynniki. Za punkt wyjścia przyjąć należy, że dla żadnego zespołu na stanowiskach dowodzenia nie można stworzyć warunków idealnych. Przyjmuje się więc permanentne istnienie pewnych stanów niekorzystnych (poziomów tych stanów), które dla danego zespołu uznawane są za normalne. Ich występowanie nie powinno wpływać na parametry sprawności.

Powyższe przedstawienie sprawności jako kryterium efektywności odnosi się przede wszystkim do jego syntetycznego i uniwersalnego ujęcia. Przeprowadzone badania wykazały, iż jako wyznacznik efektywności zespołu może być także przyjęta **sprawność metodologiczna**.

Tak określona cecha zespołu wyrażać powinna umiejętne wykorzystanie wszystkich znanych metod i sposobów w celu zwiększenia jego sprawności działania. Warunkiem uzyskiwania takiej sprawności jest posiadanie całej dostępnej w danych warunkach wiedzy i osiągnięć danej dziedziny, tak aby można było z całą starannością zapewnić odpowiedni poziom sprawności. Metodologiczne zastosowanie zalecanych rozwiązań i procedur, w odpowiedniej kolejności oraz z wykorzystaniem właściwych narzędzi, może zapewnić sprawność metodologiczną. Nie gwarantuje jednak skuteczności działania. Może być także wyznacznikiem efektywności przy spełnieniu nakreślonych wymagań czy parametrów. Metodologiczne podejście do rozwiązywania sytuacji problemowych powinno charakteryzować się także możliwością dostosowania do zmiennych lub specyficznych warunków danego działania, a tym samym zwiększania efektywności zespołu.

Sprawność jako kryterium odnosić się będzie to tych działań, które prowadzą do osiągnięcia celu. Jednak nawet w takich sytuacjach cel nie będzie wyznacznikiem sprawności. Może zaistnieć sytuacja, w której zbieg okoliczności, wyjątkowa mobilizacja personelu lub inne czynniki zapewnią osiągnięcie celu, lecz samo działanie zespołu nie będzie sprawne. Można przyjąć, iż sprawność jest w tym przypadku wyznacznikiem takiego funkcjonowania zespołu, które jest poprawne metodologicznie (proceduralnie), odpowiada zmiennym warunkom otoczenia i jest stabilne w dłuższym okresie czasu. Naruszenie wewnętrznych, normalnych warunków organizacyjnych, proceduralnych, technicznych, terminowych lub innych będących parametrami funkcjonowania zespołu określane jest jako niesprawność mająca wpływ na efektywność. W systemach złożonych, a zwłaszcza technicznych, sprawność utożsamiana jest z niezawodnością lub gotowością techniczną lub gotowością do działania.

¹ Ibidem, s. 266.

Wydajnością zespołu określa się natomiast cechę, która wyraża jego zdolność do intensywnej realizacji zadań. Jest ona mierzalna, stopniowalna i odnosi się do intensywności zadań, jakie stawia się zespołowi. Może być więc wyrażona takimi jednostkami, jak:

- liczba działań (czynności) realizowanych w danej jednostce czasu;
- ilość zasobów zużytych w jednostce czasu;
- ilością wytworów zespołu w jednostce czasu.

Na poziomie zespołu wydajność może być wyrażona jako stosunek uzyskanej efektywności do efektywności uzyskanej w danym przedziale czasu. Pozwala to na ocenę stopnia zaangażowania sił i środków zespołu w procesie działania. Służy także jako wskaźnik umożliwiający wyróżnienie cech intensywnego, ekstensywnego działania. Szczególne zainteresowanie wydajnością ma miejsce, gdy pożądane jest jak najszybsze wykonanie zadania lub dąży się do oceny efektów działania zespołu lub jego członków.

Gotowość zespołu określa cechę systemową, która wyraża możliwości osiągnięcia w wymaganym czasie odpowiedniego poziomu zdolności zespołu do działania. Jest to cecha wymagana wszędzie tam, gdzie dąży się do szybkiego osiągnięcia przez zespół odpowiednich zdolności do działania przy przejściu ze stanu normalnego do działania w sytuacjach kryzysowych, zagrożenia wojennego itp. Następuje wtedy uaktywnienie działania, zaangażowanie zasobów, środków i personelu, aby realizować zadania standardowe lub działać zgodnie z przyjętymi procedurami w sytuacjach uznawanych za nietypowe. Działanie takie następuje zazwyczaj w sytuacji zmierzającej do wykorzystania nadarzających się szans, uniknięcia zagrożeń lub minimalizowania niekorzystnych skutków.

Jako parametry gotowości podaje się najczęściej:

- przedział czasu, w którym zespół oczekuje na wystąpienie określonych zdarzeń, a jednocześnie przygotowuje się do realizacji zadań;
- przedział czasu, w jakim po wystąpieniu określonych zdarzeń zespół osiąga wymagany poziom zdolności do działania;
- przedział czasu, w którym system, uzyskawszy wymagane zdolności do działania, realizuje określone zadania;
- poziom zaangażowania sił i środków niezbędny do realizacji określonych działań;
- poziom sprawności urządzeń, narzędzi potrzebny do realizacji zadań;
- adekwatność doboru personelu do zadań.

Ekonomicznością działania określa się natomiast cechę systemową, która wyraża relację pomiędzy rezultatami działania (efektami) a nakładami (kosztami) związanymi z ich uzyskaniem. Jako wyróżnik kryterialny ma powszechne zastosowanie w systemach gospodarczych i jest często identyfikowana z efektywnością w ogóle.

Jest to jednak cecha każdego rodzaju działania. Zwłaszcza, iż pozwala na określenie stopnia korzystności poszczególnych działań, co do poniesionych nakładów. Nie odnosi się to tylko do aspektów finansowych, lecz wszelkich aspektów działań

organizacyjnych. Tak więc można określać ekonomiczność zaangażowanych zasobów, środków, personelu, wysiłku oraz efektywność edukacyjną, czasową itp. Określając ekonomiczność zespołu można wyróżnić następujące wskaźniki:

- ogólną ekonomiczność całkowitą, czyli stosunek ogółu wyników do ogółu kosztów danego działania;
- ogólną ekonomiczność cząstkową, czyli stosunek ogółu wyników do danego rodzaju kosztów (nakładów);
- ekonomiczność względną całkowitą, czyli stosunek danego rodzaju wyniku do ogółu kosztów (nakładów);
- ekonomiczność względną cząstkową, czyli stosunek danego rodzaju wyników do danego rodzaju kosztów.

Biorąc pod uwagę ekonomiczne ujęcie efektywności wskazuje się na rachunek ekonomiczny (rachunek efektywności). Jest to dążenie do ustalenia optymalnego zbioru stosowanych zasobów i środków, które zapewniają najwyższy poziom osiągnięcia celu. Rachunek efektywności pozwala na dokonanie wyboru takich rozwiązań, spośród możliwych sposobów zbilansowanego użytku środków i zasobów, które spełniają wymóg gospodarności, osiągnięcie maksimum efektu przy danym nakładzie lub minimum nakładu przy tym samym efekcie.

Przedstawione powyżej kryteria opisywane są zbiorem wskaźników lub cech odnoszących się do poszczególnych elementów funkcjonowania zespołu oraz jego poszczególnych członków. Najczęściej wymienia się:

- dla celów: jego osiągnięcie, stopień osiągnięcia, poprawność sformułowania, zgodność z zasadami działania, zgodność z celami nadsystemów;
- dla wytworów zespołu: dokładność, udatność, solidność, trwałość, operatywność, naprawialność, prostotę itp.;
- dla planów: celowość, wykonalność, zgodność wewnętrzną, operatywność, plastyczność, odpowiednią szczegółowość, terminowość, kompletność, racjonalność, sprawność, komunikatywność, ciągłość, kompleksowość, powszechność, elastyczność itp.;
- dla działań: energiczność, przedsiębiorczość, twórczość, kreatywność, wytrwałość, konsekwencję, gospodarność, zręczność, sprawność, skuteczność, składność, racjonalność, użyteczność, prostota, planowość itp.;
- dla procesów: metodyczność, poprawność metodologiczną, celowość, sprawność, skuteczność, konsekwencję, elastyczność itp.

Kolejną ważną grupę kryteriów stanowią wyznaczniki jakościowe. Wynikają one z ogólnego pojęcia jakości, którą określamy jako kompleksową cechę przedmiotu, wytworu, działania, procesu lub systemu wyrażającą stopień spełnienia takich wymagań, których całkowite zaspokojenie oznacza osiągnięcie stanu doskonałości względnej¹.

¹ P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów kierowania*, t. 2 – *Problemy efektywności działania*, ASG WP, Warszawa 1979, s. 272.

Kryterium jakości przyjmuje się jako jedno z kryteriów efektywności zarządzania organizacją i określa się jako zbiór cech oraz parametrów produktu lub usługi, które mają wpływ na jego zdolność zaspokajania określonej potrzeby. Wynika stąd, że jakość rozpatruje się głównie dla wytworów (rezultatów) ludzkiej działalności lub procesów wytwórczych. Służy ona ocenie stopnia spełnienia szczegółowych wymagań w zakresie wartości poszczególnych parametrów charakteryzujących dane wytwory działania zespołu. Można w tym miejscu wskazać np. na jakość treści dokumentów dowodzenia. Opracowanie rozkazu operacyjnego jest w istocie złożonym przedsięwzięciem, w którym dokonać należy korelacji kilku lub kilkunastu zespołów zajmujących się różnymi funkcjami specjalistycznymi. Poprawny pod względem jakości będzie dokument, którego parametry odpowiadać będą standardom jakości wyrażonym poprzez:

- poprawność formy całości dokumentu;
- zgodność pomiędzy częścią główną rozkazu a jego aneksami;
- zawarcie w dokumencie informacji niezbędnych dla właściwego przebiegu procesów wykonawczych.

Jakość poszczególnych materialnych i niematerialnych elementów funkcjonowania odnieść można także do takich wyróżników kryterialnych, jak:

- przydatności – stopnia wymagań dotyczących przeznaczenia;
- poprawności – stopnia spełnienia wymagań dotyczących wytwarzania;
- użyteczności – stopnia spełnienia wymagań dotyczących użytkowania;
- opłacalności – stopnia spełnienia wymagań dotyczących ekonomiczności;
- doznaniowości – stopnia spełnienia wymagań doznaniowych, np. estetycznych.

Wymienione cechy odnoszą się do kryterium jakości, które może być zastosowane w ocenie efektywności zespołu. Rola i znaczenie jakości została dostrzeżona i usankcjonowana prawnie w działaniu wielu organizacji. Jest ona standardem określonego wyrobu, działania, organizacji, zespołu. Przyjęcie norm jakości stawia przed zespołem nowe wyzwania. Należy jednak pamiętać, że jakość jest jedną z przesłanek osiągnięcia sukcesu.

Przedstawiając klasyfikacje kryteriów oceny efektywności zespołów wskazać można wiele podziałów. Odnoszą się one do różnych obszarów oraz procesów zespołowych. Mogą przybrać następującą postać oraz zawierać się w grupach:

1. Oceny efektywności ergonomicznej w postaci kryteriów określających:

- poziom wydatku energetycznego członków zespołu;
- czas realizacji działania;
- uciążliwość materialnego środowiska pracy;
- uciążliwość niematerialnego środowiska pracy;
- warunki szkodliwe dla zdrowia;
- równomierność tempa pracy;
- równomierność wysiłku w zespole.

2. Oceny efektywności psychologicznej w postaci kryteriów określających:

- poziom znużenia i monotonii;
- poziom akceptacji, np. działań kierownika, proponowanych rozwiązań itp.;

- zgodności pracy z kwalifikacjami;
 - stopień zróżnicowania zadań;
 - morale;
 - absencję i fluktuację;
 - zgodność rozwiązań organizacyjnych z kulturą zespołu.
3. **Oceny efektywności społecznej** w postaci kryteriów określających:
- komunikowanie w zespole i na zewnątrz;
 - zagrożenie konfliktami;
 - rozwiązywanie sytuacji konfliktowych;
 - więzi interpersonalne;
 - identyfikację z zespołem;
 - kształtowanie norm i wartości korzystnych dla organizacji.
4. **Oceny efektywności organizacyjnej** w postaci kryteriów określających:
- kompletność i niezbędność zadań;
 - jednoznaczność i równomierność podziału zadań;
 - głębokość podziału pracy;
 - poziom specjalizacji;
 - rozpiętość i spiętrzenie kierowania/dowodzenia;
 - poziom zgodności zadań, uprawnień i odpowiedzialności;
 - rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych;
 - poziom formalizacji struktury i procedur;
 - realizację funkcji kierowniczych.
5. **Oceny efektywności systemowej** w postaci kryteriów określających:
- pozycję zespołu w organizacji i jego markę;
 - rozwój pracowników;
 - stabilność przebiegów organizacyjnych i programów (planów) wykonawczych;
 - dokładność i szybkość przepływu informacji w zespole i na zewnątrz;
 - okres aktywności i bierności informacji niezbędnych do podjęcia decyzji;
 - niezawodność zespołu;
 - zdolność do samoorganizowania.

Podsumowując przedstawione rozważania stwierdzić można, że ocena efektywności systemu dowodzenia, a zwłaszcza zespołów funkcjonalnych realizujących zadania na stanowiskach dowodzenia, jest zjawiskiem niezbędnym do sprawnego osiągnięcia celu. Współczesne warunki funkcjonowania dowództw powodują, że trudno jest zachować przez cały okres prowadzonych działań taki stan personalnych zasobów dowodzenia, który umożliwi realizację poszczególnych funkcji na tym samym poziomie.

Poszukując rozwiązań takich sytuacji należy dążyć do zwiększania efektywności zespołów, a jej ocena powinna być procesem stałym. Realizować ją należy zwłaszcza w okresie pokoju, jednak podmiotem analiz i ocen powinny być funkcje dowodzenia realizowane zarówno w okresie pokoju, kryzysu, jak również wojny.

Zwiększanie efektywności to doskonalenie. Może ono odnosić się do różnych elementów zespołu: ludzi, procesów, sposobów zorganizowania, sposobów zarządzania, techniki oraz innych determinantów materialnych i niematerialnych. Dążąc do sformalizowania tych procesów należy podjąć działania dotyczące czterech zasadniczych aspektów:

1. Określenia, jakie czynniki mają wpływ na efektywność zespołu. Dostrzec należy, jak duży wpływ na potencjalną efektywność ma właściwy dobór kierownika zespołu i jego członków, czym dla zespołu jest kultura oraz jej przejawy, oraz co robić, aby tak naprawdę stworzyć zespół zaangażowany w osiąganie poszczególnych celów.

2. Zdefiniować procedury oraz zadania realizowane przez zespół. Identyfikacja założeń organizacyjnych i proceduralnych pozwoli na określenie obszarów, w których tkwią potencjalne możliwości zwiększenia efektywności.

3. Określenia możliwości oceny efektywności zespołów.

4. Opracowania narzędzi oceny efektywności. Poszczególne kryteria oraz ich wskaźniki umożliwią ocenę oraz interpretację zachowania zespołów oraz ludzi. Ich określenie wymaga jednak realizacji wielu przedsięwzięć, które tak naprawdę stanowią istotę oceny efektywności.

Zasadniczy wniosek dotyczący efektywności zespołów odnosi się do stwierdzenia, że jest to zjawisko wielowymiarowe odnoszące się do poszczególnych komponentów systemu dowodzenia. W odniesieniu do materialnych, proceduralnych, osobowych oraz technicznych elementów systemu można przedstawić wiele determinantów wpływających na ich funkcjonowanie, a tym samym na ich efektywność.

Efektywność zespołów i poszczególnych stanowisk pracy uzależniona jest nie tylko od oddziaływania określonych bodźców zewnętrznych, sytuacji i warunków środowiska, lecz również od procesów zachodzących wewnątrz systemu. Dla osiągnięcia właściwego poziomu efektywności nie wystarczy samo określenie celu danego zespołu oraz wyrażenie chęci jego osiągnięcia. Niezbędne jest również ustalenie odpowiedniej strategii działania (planu) systemu, która umożliwi jego osiągnięcie.

Systemowe ujęcie oraz wielopodmiotowy charakter systemu dowodzenia pozwala na przyjęcie założenia, że efektywność to cecha całościowa systemu. Jednocześnie może być ona oceniana na poziomie zespołu, procesu i stanowiska pracy. Do jej oceny niezbędne stają się jednak kryteria oraz ich wskaźniki.

Powyższe założenie wynika z faktu, iż zwiększenie efektywności zespołu może wpłynąć na zwiększenie efektywności całego systemu. Prowadzone badania wykazały, że w odniesieniu do poszczególnych poziomów efektywności zbiorów obszarów, kryteriów i wskaźników jest otwarty, a stosownie do poszczególnych zmiennych można go stale wzbogacać.

Bibliografia

1. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
2. Kieczun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
3. *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Główne problemy*, pod redakcją J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
4. Piłejko K., *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa 1976.
5. Pszczołowski T., *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
6. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, t. 1, t. 2, ASG WP, Warszawa 1979.
7. Strzoda M., *Pomiar i ocena efektywności pracy zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.
8. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, pod redakcją M. Strzody, AON, Warszawa 2002.

EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA A EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW

Wprowadzenie

Jak w trudnym i złożonym procesie działalności, jakim jest bez wątpienia proces kierowania organizacją należy przedstawić efektywność zarządzania? Jest to dylemat, który wynika tak ze specyfiki procesu kierowania instytucją (problem kierowania podwładnymi), jak i z mnogości czynności (zadań) kierowniczych przełożonego. Dlatego trudno będzie zaproponować czytelnikowi tylko jeden logicznie skonstruowany układ treści, z którego wynikać będzie efektywność zespołów w nawiązaniu do kontekstu efektywności zarządzania. Tak szeroką problematykę autor ograniczył tylko do kluczowych obszarów.

Efektywność – pojęcia podstawowe

Efektywność organizacji nie jest pojęciem jednoznacznym. W literaturze znajduje różne podejścia do istoty efektywności, sposobu jej wyrażania i mierzenia. Na przykład M. Bielski operuje wieloma zbliżonymi terminami, tj. sprawność, skuteczność, wydajność, produktywność, ekonomiczność¹.

Na podstawie literatury fachowej z zakresu ekonomii, ekonomiki pracy, organizacji i zarządzania oraz społecznej psychologii kierowania M. Holstein-Beck stwierdza, że na przestrzeni około 120 lat następowała powolna, ale systematyczna ewolucja treści i zakresu pojęcia efektywności: „od wąsko technicznego i ekonomicznego do humanistycznego i ekologicznego”².

W języku angielskim rzeczownik „*effect*” to zarazem „cel”, „wynik” i „skutek”. W okresie przed rewolucją przemysłową skuteczne było każde działanie, które prowadziło do osiągnięcia zamierzonego celu, bez względu na to, czy cel ten i środki użyte do jego realizacji były moralne i społecznie akceptowane czy też nie³.

Dopiero pod koniec XVIII wieku podjęto próby określenia kryteriów pomiaru efektywności przemysłowej. A po drugiej wojnie światowej, obok obojętnych pod względem wartości terminów, takich jak: *effect*, *effectiveness*, *effective*, zaczęto

¹ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 103.

² M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa 2001, s. 149.

³ Ibidem, s. 149.

wprowadzać nowe terminy, takie jak: *efficient*, *efficiency*, *efficacy*, natomiast w języku polskim pojawiły się słowa: efektywność i efektywność¹.

Po roku 1958 zaczęto używać pojęcia *productivity* dla oznaczenia wyniku z jakiegoś pojedynczego nakładu produkcji lub jednostkowego wkładu, natomiast pojęcie *efficiency* zarezerwowano dla oznaczenia wyników z całości nakładów. J. Gould i W.L. Kolb w Słowniku nauk społecznych wyjaśniają: „W technice wydajność maszyny definiuje się jako stosunek uzyskanego wyniku, np. w postaci energii, do zastosowanych środków, np. w postaci węgla. (...) W ekonomii podobne podejście zawiera na ogół bardziej precyzyjne określenie tego co dokładnie jest rozważane i co powinno być mierzone, w jakich jednostkach miary itp. (...) Pojęcie *efficiency* jest ściśle związane z pojęciem *productivity*. Wielu autorów nadal uważa, że te dwa pojęcia są równoznaczne. (...) Wszystkie pytania dotyczące *efficiency* koncentrują się wokół decyzji co do tego, np. jaką roślinę zasiać? lub który kierownik jest lepszy?²”

Pierwszym problemem jest określenie *efficiency* jako jednostki pomiaru wydajności: jeżeli porównamy dwie kopalnie o podobnej sile roboczej, wydobywające w tych samych warunkach ten sam gatunek węgla za pomocą takiego samego typu wyposażenia, to kopalnia wydobywająca więcej węgla jest oceniana jako bardziej wydajna (*more efficient*);

Drugim problemem jest tzw. *managerial efficiency*, który dotyczy skuteczności zarządzania w odróżnieniu od skuteczności całej jednostki produkcyjnej.

Trzecim problemem jest stopień, do jakiego dana firma powinna osiągać najwyższe wyniki w danym, szczególnym środowisku, które ją otacza.

Czwartym problemem jest sposób oceny efektywności w znaczeniu stopy zysku (*rate of profit*). O ile jednak z punktu widzenia przedsiębiorcy największą efektywność kapitału osiąga się przy najwyższej stopie zysku, o tyle z punktu widzenia społeczeństwa najbardziej efektywna alokacja zasobów może być osiągnięta np. przy najniższej stopie zysku³.

W pracach poświęconych problematyce organizacji i zarządzania używa się pojęcia efektywności równoznacznie ze skutecznością czy sprawnością. P.F. Drucker powiada, że efektywność oznacza pewien nawyk. To kwestia pewnego kompleksu zabiegów, a tych można się zawsze nauczyć. Później będzie to nawyk, uczy się tego poprzez praktykę i jeszcze raz przez praktykę. Wyrabia się przez to kompetencje⁴.

Efektywność, zdaniem P.F. Druckera, to kluczowy element rozwoju człowieka i organizacji. Służy on także do samorealizacji i zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania; to również stopień opanowania celu⁵.

¹ Ibidem, s. 149.

² Ibidem, s. 150.

³ Ibidem.

⁴ J. Tudrej, *Menedżer efektywny*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 87.

⁵ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, AE Kraków, „Czytelnik”, Kraków 1994, s. 182.

Efektywność to także – według tego autora – stopień osiągnięcia celu. Niezmiernie istotnym problemem w działalności każdego podmiotu jest prawidłowe określenie celu oraz środków służących do jego realizacji. Otrzymaniu pozytywnego rezultatu działań towarzyszyć powinno: dokładne rozpoznanie i określenie potrzeby wprowadzenia zmian; planowanie i wdrożenie przedsięwzięcia, które służy realizacji określonej potrzeby; zaangażowanie całej załogi, która powinna mieć świadomość, że o efektach działalności decyduje w dużym zakresie jakość pracy, dlatego musi być ona ciągle doskonalona, by prowadzić do wzrostu sprawności gospodarowania (w tym także do wzrostu rentowności); podtrzymywanie tempa i kierunku zmiany, które mają służyć realizacji wskazanej potrzeby; stale doskonalenie działań zgodnie z kołem Deminga¹.

Natomiast E. Skrzypek uważa, że „efektywność to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągania określonych celów”². Autorka badając literaturę fachową dotarła do całej gamy określeń słowa efektywność (efektywność to: pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, umiejętność; klucz do wzrostu konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa; podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji; szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku; w warunkach zmienności otoczenia to konieczność, a nie problem wyboru; zdolność do realizacji strategii firmy i osiągania ściśle określonych celów; istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania każdej organizacji; można ją rozpatrywać jako wydajność, sprawność czy funkcjonalność; proces rozwoju, proces interakcyjny obejmujący zjawiska wewnątrz i na zewnątrz organizacji³.

Efektywność to wykonanie dobrej pracy, właściwych rzeczy we właściwy sposób. Traktowana jest ona jako miara, która syntetyzuje uniwersalne miary sprawności i gospodarowania i uwzględnia dwa punkty widzenia: wewnętrzny, koncentrujący się na zagadnieniach klasycznie rozumianej produktywności, i zewnętrzny, uwzględniający opinie klientów na temat postrzeganej przez nich wartości⁴.

Mówiąc o efektywności E. Skrzypek uwzględnia jej wielorakie płaszczyzny, tj. efektywność organizacyjną, operacyjną, rynkową, finansową. Należy także poznać konkretne miary każdego rodzaju efektywności, mieć świadomość rangi czasu jako ważnego jej wymiaru oraz ogromnej przydatności benchmarkingu w procesie zwiększania efektywności działania przedsiębiorstwa. Doświadczenia wielu przedsiębiorstw dowodzą, że zmiany oraz usprawnienia, które znalazły zastosowanie w przedsiębiorstwach o uznanej renomie, mogą stanowić źródło znaczącej poprawy efektywności⁵.

Pojęcie efektywność obejmuje: efektywność gospodarczą jako miarę różnicy korzyści (zysku) osiąganych przez różne podmioty gospodarcze, dotyczącą wielu aspektów gospodarowania, np. efektywności nakładów inwestycyjnych, zatrudnic-

¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 211.

² *Ibidem*, s. 190.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*, s. 192.

nia, produkcji czy handlu zagranicznego; efektywność ekonomiczną, która może być kryterium oceny podmiotu w pełni samodzielnego, czyli dysponującego możliwością ponoszenia odpowiedzialności merytorycznej i finansowej¹.

Praca nad efektywnością musi stać się nawykiem, jest to kwestia pewnego kompleksu zabiegów, które przedsiębiorstwo musi zrealizować. Efektywność jednak nie istnieje bez kompetencji².

Problemu efektywności nie można rozpatrywać bez odniesienia się do sposobów i możliwości jej mierzenia. Problem mierzenia efektywności jest zagadnieniem niezmiernie ważnym, ponieważ tylko wtedy można zarządzać jakimś obszarem czy też całą firmą – jak mówi E. Skrzypek – kiedy można zmierzyć i analizować procesy, zjawiska, stosując chociażby takie miary, jak czas i koszty. Mówiąc o efektywności należy mieć na uwadze sposób jej oceny, wszak efektywność często mierzy się obliczając stopę zysku, a zawsze najbardziej efektywna alokacja zasobów dokonywana jest przy uwzględnieniu interesów zarówno w mikro, jak i makroskali³.

Istotnym problemem w procesach pomiaru efektywności jest wybór prawidłowych metod. Można się w tym względzie posłużyć np. metodami dyskontowymi, które pozwalają na ocenę stopnia efektywności przedsięwzięć rozwojowych⁴.

Obecnie do pojęcia efektywności często przywiązuje się – zdaniem M. Holstein-Beck – konotację dodatnią, wyrażoną bądź to przez dodanie odpowiedniego orzecznika, np. pozytywny skutek, bądź to dzięki użyciu terminów posiadających wartość dodatnią, takich jak: umiejętność, korzyść, biegłość lub wynik satysfakcjonujący, efektywny⁵.

W ujęciu cybernetycznym zakres pojęcia efektywności działania *ex post* oznacza określony stosunek między uzyskanymi wynikami a nakładami potrzebnymi do ich uzyskania. Natomiast efektywność działania *ex ante* oznacza określony stosunek między celem działania a przewidywanymi środkami do jego zrealizowania⁶.

Efektywność organizacyjna

Dla J. Penca efektywność organizacyjna to zdolność przedsiębiorstwa (instytucji) do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów⁷.

Można ją osiągnąć wówczas, gdy zostanie potraktowana jako proces rozwoju. Prawdziwą zatem naturą efektywności jest proces, proces interakcyjny, który

¹ K. Sowa (red.), *Gospodarka nieformalna. Uwarunkowania lokalne i systemowe*, TNOiK, Rzeszów 1990, s. 14.

² E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 190.

³ Ibidem, s. 194.

⁴ R. Borowiecki (red.), *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody, analiza, przykłady*, AE, Kraków 1995.

⁵ M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany...*, op. cit., s. 151.

⁶ Ibidem, s. 151.

⁷ Ibidem, op. cit., s. 100.

obejmuje zjawiska wewnątrz organizacji, a także pomiędzy nią i otoczeniem. S. Gellerman mówi, że „Nic nie jest ważniejsze od efektywności organizacji, jak jej zdolność do przekazywania ścisłych, trafnych i zrozumiałych informacji swoim członkom. Wszystkie mocne strony organizacji (korzyści skali, zasoby finansowe i techniczne, różne talenty, kontrakty) nie mają dużej wartości bez właściwej komunikacji wewnętrznej pomiędzy poszczególnymi uczestnikami”¹.

W teorii organizacji zarządzania – zdaniem J. Penca – często zamiast terminu efektywność używa się pojęcia sprawność. Twierdzi się, że organizacja jest tym sprawniejsza, im w większym stopniu realizuje swoje cele i im mniejsze nakłady środków materialnych i czasu pracy ponosi dla osiągnięcia tych celów².

Sprawność działania organizacji zapewniają takie czynniki, jak: produkt, przedsiębiorstwo (instytucja), procesy, programy i personel³. Wpływają one na przewagę konkurencyjną poprzez: produkt – wyraźne funkcje i unikatowe cechy użytkowe; personel – umiejętności, wykształcenie; przedsiębiorstwo – określone funkcje, operacje, technologie; programy – szybkość, dokładność, terminowość dostaw, zaopatrzenie; procesy – określone sposoby organizacji pracy⁴.

Zdaniem D. Katza i R.L. Kahna termin „efektywność organizacji” bywa używany na różne sposoby, często ze sobą sprzeczne. Próby rozwiązania takich sprzeczności autorzy podejmują za pomocą rozróżnienia kilku składników efektywności organizacji.

Pierwszy z nich – wydajność organizacji zdefiniowano jako stosunek energetycznych wejść do energetycznych wyjść. Wydajność wskazuje – zdaniem autorów – jaka część wejść pojawia się jako produkt, a jaka absorbowana jest przez system. Natomiast obliczanie wydajności organizacji jest zależne od definicji organizacji w aspekcie przestrzeni i czasu⁵.

D. Katz i R.L. Kahn rozróżniają również wydajność od zysku. Wkład wydajności w przetrwanie organizacji rozpatrują m.in. z punktu widzenia zapasów energii, których utworzenie umożliwia określona wydajność oraz pod kątem dopuszczalnego marginesu błędów⁶.

Efektywność organizacji można rozpatrywać również w kontekście maksymalizacji jej dochodów za pomocą różnego rodzaju środków. Taka maksymalizacja, jeśli osiągnięta jest przy zastosowaniu środków ekonomicznych i technicznych, wiąże się z wydajnością. Jeśli natomiast jej osiągnięciu służą środki pozaekonomiczne czy polityczne, zwiększająca się wtedy efektywność nie przyczynia się do wzrostu wydajności. Wzrost efektywności osiągany za pomocą obu wymienionych typów środków przejawia się zwykle jako magazynowanie energii, wzrost, przetrwanie

¹ S. Gellerman [w:] B.G. Dale, C.L. Cooper, A. Willkinson, *Managing Quality & Human Resources*, Blackwell 1999, s. 261 cyt. za: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 191.

² J. Penc, *Leksykon biznesu...*, op. cit., s. 100.

³ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie, produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995, s. 153, 158.

⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 195.

⁵ D. Katz, R.L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 264.

⁶ Ibidem.

i wytrzymałość organizacji oraz jako wzrost kontroli organizacji nad środowiskiem zewnętrznym¹.

Metodę wielokryterialnej oceny efektywności organizacyjnej przedstawiają J.M. Pennings i P.S. Goodman. W ich ujęciu koncepcja efektywności jest oparta na trzech pojęciach: celów (*goals*), warunków do spełnienia (*constrains*) i standardów (*referents*). Autorzy podkreślają przy tym, że przyjęte kryteria muszą obejmować: pozyskiwanie zasobów, transformację, utrzymanie organizacji i wyjścia².

Cele są definiowane jako pożądany końcowy stan rzeczy określony przez kierownictwo organizacji. **Warunki do spełnienia** zależą od rodzaju organizacji. W przedsiębiorstwie przemysłowym może to być poziom jakości wyrobów, w szkole – poziom kształcenia, w szpitalu – liczba udanych zabiegów itd. **Standardami** są przyjęte przez kierownictwo wskaźniki liczbowe, które wyznaczają poziom celów i warunków do spełnienia³.

Organizacje są efektywne wówczas, gdy odpowiednie warunki są spełnione, a rezultaty funkcjonowania organizacji osiągają lub przewyższają zestaw standardów wyznaczających cele organizacji⁴.

W polskiej literaturze interesującą próbę budowy modelu wielokryterialnej oceny efektywności organizacji podjęli M. Bielski i J. Olszewski. Wyróżnili oni mianowicie siedem wymiarów efektywności, określając w stosunku do każdego z nich odpowiednie kryteria efektywności oraz ich mierniki lub wskaźniki⁵.

Efektywność menedżerska

Jak podaje J. Tudrej efektywność menedżerska może być różnie rozumiana. Amerykanie na przykład uważają, że warunkiem efektywności menedżerskiej jest operatywność, a Anglicy podkreślają cechę oryginalności. Amerykańskie pojęcie efektywności – operatywności związane jest z kolei z doskonaleniem „agresywności” menedżerów, m.in. poprzez ich szybką rotację (awanse) na różnych stanowiskach. W Niemczech podkreślana była zawsze idea produktywności i racjonalizacji, natomiast we Francji efektywność menedżerską coraz częściej utożsamia się obecnie – podobnie jak w Stanach Zjednoczonych – z operatywnością. Z kolei Japończycy zawsze przywiązywali i nadal przywiązują wagę do maksymalizacji okazji. Dużą rolę w tak rozumianej sprawności menedżerskiej odgrywa w przedsiębiorstwach analiza wartości, która natrafiła w Japonii na wyjątkowo podatny grunt⁶.

Zdaniem M. Holstein-Beck **pomiar efektywności menedżerskiej** może być rozpatrywany w różnych aspektach: techniczno-ekonomicznym, prakseologicznym

¹ D. Katz, R.L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji...*, op. cit., s. 264–265.

² B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź 1996, s. 85.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

⁵ M. Bielski, *Organizacje...*, op. cit., s. 120.

⁶ J. Tudrej, *Menedżer efektywny...*, op. cit., s. 87–88.

nym, administracyjnym, biurokratycznym, adaptacyjnym, humanistycznym, osobowościowym, organizacyjnym, i ekologiczno-etycznym¹.

Z punktu widzenia naszych dalszych rozważań szerzej omówione zostaną aspekty prakseologiczny, humanistyczny i organizacyjny.

Prakseologiczny aspekt efektywności. Według W. Kobylińskiego *sprawne działanie to takie działanie, które charakteryzuje się szeregiem pozytywnie ocenianych właściwości, przy czym właściwości te są wzajemnie substytucyjne* (to znaczy, że niedomiar jednej można zastąpić nadmiarem drugiej i odwrotnie)².

Dla W. Kieżuna podstawowymi postaciami (walorami) sprawnego działania są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność, ponadto wyróżnia jeszcze dwie grupy. Grupa I dotyczy sposobu działania: prostota, energiczność, czystość, a grupa II odnosi się do efektu działania, a więc do produktu: dokładność, udatność i niezawodność³.

Natomiast W. Kobyliński wskazuje te same podstawowe postacie działania sprawnego, a jako uzupełniające – nie dzieląc ich – wymienia: dokładność, udatność, czystość, prostotę, energiczność, pewność, ostrożność oraz racjonalność⁴.

Według T. Kotarbińskiego *skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel*⁵.

Skuteczność – jest miarą stopnia zbliżania się do celu. Skutek, czyli cel to zamierzony, przewidywany stan rzeczy, do którego zmierzamy w naszym działaniu. My do celu (do skutku) możemy zbliżyć się całkowicie, częściowo, wcale (możemy stać w miejscu) lub możemy się od celu oddalić. Zatem nasze działanie może być skuteczne:

- całkowicie,
- częściowo,
- wcale nieskuteczne (obojętne),
- przeciwnskuteczne (ujemne)⁶.

Naturalnym dążeniem każdego myślącego człowieka jest osiągnięcie maksymalnej skuteczności własnych działań. Wszyscy normalni ludzie dążą do tego, by osiągnąć pełną, całkowitą skuteczność działania. Ale nie wszyscy zastanawiają się nad uwarunkowaniami realizacji celu, ulegają złudzeniu jakoby sukces miał przyjść sam⁷.

Skuteczną organizację charakteryzują następujące umiejętności: z powodzeniem zyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele i zaspokaja potrzeby swoich pracowników⁸.

¹ M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany...*, op. cit., s. 151.

² W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, SOP, Warszawa 1996, s. 22.

³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 18.

⁴ W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania...*, op. cit., s. 22.

⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich i Wyd. PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 2000, s. 74.

⁶ W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania...*, op. cit., s. 22–24.

⁷ Ibidem, s. 23.

⁸ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 215.

Skuteczność menedżerska, zdaniem P.F. Druckera, to jedno z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji, stanowi ona najważniejszy wkład w rozwój organizacji. Skuteczność to nadzieja na gospodarczą produktywność i społeczną zdolność do życia nowoczesnego społeczeństwa¹.

Drugą podstawową postacią sprawności jest **korzystność**. W. Kieżun podaje, że „*jest to różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania*”². Natomiast W. Kobyliński uważa, że „*jest to różnica pomiędzy efektem użytkowym a nakładami niezbędnymi do jego osiągnięcia – czyli jest efekt użytkowy minus nakłady (koszty)*”³.

$$E - N = K$$

Korzystność, podobnie jak skuteczność, może być dodatnia, zerowa (obojętna) albo też ujemna. Jeśli przyjmiemy W jako wynik użyteczny a K jako koszt jako koszt działania (nakłady), to otrzymamy następujące sytuacje:⁴

$W > K$ – działanie korzystne

$W = K$ – działanie pod względem korzyści obojętne

$W < K$ – działanie niekorzystne.

W. Kieżun podaje następujące warianty powiązań między skutecznością a korzystnością:⁵

– działanie skuteczne, ale niekorzystne;

– działanie nieskuteczne, ale korzystne;

– działanie skuteczne i korzystne, czyli działanie sprawne;

– działanie nieskuteczne i niekorzystne.

Trzecią podstawową formą sprawności jest **ekonomiczność**. W. Kieżun definiuje ją jako „*stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania*”, a W. Kobyliński nazywa „*ilorazem efektu do nakładów*”⁶.

$$E_K = \frac{E}{N},$$

gdzie: E_K – ekonomiczność, E – efekt użytkowy, N – nakłady.

Istotę ekonomiczności wyraża stosunek efektów do nakładów niezbędnych do osiągnięcia, przy czym jeśli:

$E_K > 1$ – działanie jest ekonomiczne,

$E_K = 1$ – działanie jest obojętne ekonomicznie,

$E_K < 1$ – działanie jest nieekonomiczne.

¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny...*, op. cit., s. 186.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, op. cit. s. 19.

³ W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, op. cit., s. 22–24.

⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, op. cit., s. 19; zob. też W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania...*, op. cit., s. 24.

⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, op. cit., s. 19–20.

⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, op. cit., s. 20; zob. też W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania...*, op. cit., s. 25.

Naturalnym dążeniem myślącego człowieka jest wywindowanie tego wskaźnika ekonomiczności, żeby możliwie wiele on się różnił od jedności. Osiągnąć to można w dwojaki sposób:

– podnosząc efekt przy stałych nakładach:

$$(1) \frac{E \uparrow}{N \rightarrow} \text{ lub}$$

– taki sam efekt przy zmniejszonych nakładach:

$$(2) \frac{E \rightarrow}{N \downarrow}$$

To są dwa różne sposoby podnoszenia wskaźnika ekonomiczności naszego działania. Gdy chodzi o wzrost efektu przy tych samych nakładach mamy do czynienia z tą postacią ekonomiczności, którą można nazwać **wydajnością (1)**. Natomiast gdy zmniejszamy nakłady mamy do czynienia z drugą postacią ekonomiczności, którą można nazwać **oszczędnością (2)**¹.

Według T. Pszczołowskiego – przedstawiciela polskiej szkoły prakseologicznej – *efektywność jest dodatnią cechą działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne), czy nie zamierzony (działanie efektywne). Efektywność, podobnie jak skuteczność, może być niestopniowalna lub stopniowalna. W przypadku pierwszym działanie jest efektywne lub nieefektywne. W przypadku drugim uwzględnia się liczbę i jakość, a działanie bardziej efektywne to takie, które przynosi więcej wyników pozytywnych lub daje wyniki cenniejsze*².

M. Holstein-Beck uważa, że w prakseologii efektywność (*efficiency*) to tyle co sprawność rozumiana dwojako: syntetycznie i uniwersalnie. W sensie syntetycznym sprawnością nazywa się ogół praktycznych walorów działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Działanie A jest sprawniejsze od działania B, jeżeli jest zarazem bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne (oszczędne, wydajne), racjonalne itd.

W sensie uniwersalnym sprawnością nazywa się każdy z walorów dobrej roboty z osobna, (...) tzn. sprawnością jest skuteczność, sprawnością jest ekonomiczność, (...), sprawnością jest dokładność, wydajność, prostota itp.³

Humanistyczny aspekt efektywności. Model efektywnej organizacji ujmowanej z humanistycznego punktu widzenia został przedstawiony m.in. przez D.J. Lawlessa, który wychodzi z założenia, że nie może być efektywnych organizacji bez efektywnych zespołów ludzkich. W związku z tym, buduje model efektywnego zespołu.

¹ W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania...*, op. cit., s. 25–26.

² Ibidem, s. 154–156.

³ T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, passim.

Warunki funkcjonowania tego efektywnego zespołu D.J. Lawlessa są następujące:

1. Atmosfera, która sprzyja zachowaniom nieformalnym i daje poczucie odprężenia.

2. Przed przystąpieniem do realizacji zadań potrzebna jest dyskusja i zgoda co do metod i środków.

3. Cele i zadania muszą być formułowane w taki sposób, aby każdy mógł je zrozumieć i zaangażować się w ich realizację.

4. Powinna być przestrzegana zasada słuchania tego co mówią inni. Każdy pomysł powinien być traktowany z powagą, nikt nie powinien się obawiać, że zostanie wyśmiany.

5. Przyczyny niezgody powinny być analizowane z myślą o rozwiązaniu problemu, a nie o zdławieniu opozycji lub usunięciu osób skłóconych.

6. Większość decyzji powinna być podejmowana przy pewnych formach porozumienia i zgody. Formalne głosowanie z prostą większością głosów nie jest bowiem najlepszą podstawą do efektywnego działania zespołu.

7. Krytyka powinna być częsta, jeśli jest szczerą nie powinna powodować zagrożeń.

8. Podczas dyskusowania problemów, które muszą być rozwiązane dozwolone jest okazywanie emocji.

9. Zadania dla każdego powinny być zrozumiałe i przez niego akceptowane.

10. Aby zespół mógł realizować zadanie, kwestią nie powinno być, kto ma władzę ani kto kontroluje, lecz jak dane zadanie wykonać najlepiej.

11. Efektywny zespół powinien być zawsze świadomy swych zachowań i podejmowanych działań¹.

D.J. Lawless, wymienia i objaśnia zmienne zależne, które są pozytywnie skorelowane z efektywnością organizacyjną.

Zmienne wpływające pozytywnie na efektywność zespołu D.J. Lawlessa są następujące:

- wydajność,
- morale,
- dostosowanie,
- elastyczność,
- instytucjonalizacja,
- stabilność².

Organizacyjny aspekt efektywności. Efektywność menedżerska w organizowaniu pracy zespołowej może być osiągnięta m.in. dzięki zastosowaniu w praktyce prostych i mało kosztownych sześciu zasad B.K. Scanlana.

Zasady efektywnego organizowania pracy zespołowej B.K. Scanlana brzmią następująco:

¹ M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany...*, op. cit., s. 161-162.

² Ibidem, s. 162-163.

1. Ustal i podtrzymuj wysokie wymagania w kwestii wyników.
2. Poinformuj ludzi, gdzie znajdują się obecnie.
3. Wprowadź jasne reguły komunikowania się.
4. Zbuduj klimat zachęty i poparcia.
5. Ucz się delegować odpowiedzialność, uprawnienia i obowiązki.
6. Zbuduj program oceny i kierowania¹.

Efektywność motywacji

Skuteczność działań przełożonego pracującego zawsze z ludźmi i poprzez ludzi zależy w znacznym stopniu od umiejętności współdziałania z podwładnymi, komunikowania się, porozumiewania, podtrzymywania właściwych zachowań dla uzyskania wysokiej efektywności pracy. Zrozumienie sztuki praktycznego motywowania oraz umiejętność jej zastosowania w rzeczywistych, stale zmieniających się sytuacjach, zawsze były ważne dla kierowników².

Wykonanie pracy zależy od: wiedzy, mocy, chęci – czyli od wiedzy, zdolności, możliwości do działania, a także – żeby nie powiedzieć w znacznym stopniu – od chęci. Lepszą efektywność można uzyskać przez motywację w odniesieniu do wszystkich aspektów determinujących wykonanie pracy. Szczególnie „czułe” na motywację są chęci do działania. Dobrze dobrana motywacja pomnaża wyniki, zła motywacja powoduje odwrotne skutki (tabela 1).

Tabela 1

WZROST EFEKTYWNOŚCI PRACY PRZEZ MOTYWACJE

PODSTAWOWE WSKAZÓWKI DLA WYKONANIA DZIAŁANIA	WZMOCNIENIE DZIAŁANIA PRZEZ MOTYWACJE
✓ wiedzieć	wiedzieć REZULTAT
✓ moc = REZULTAT	⇒ moc = O WIĘKSZEJ
✓ chcieć	chcieć EFEKTYWNOŚCI

Źródło: J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 122.

Rozważając podstawowe wymagania dotyczące wykonania każdej pracy podkreśla się potrzebę nie tylko motywowania, ale i umiejętnego skoordynowania i zharmonizowania przez wykonawcę trzech aspektów działania:

– po pierwsze to **wiedzieć** – podstawowy warunek wykonania czegokolwiek. Obejmuje zarówno wiedzę, umiejętności, jak i doświadczenia. Jest to zarazem pierwszy obszar motywowania, choć ograniczony do tworzenia warunków dla zdobywania wiedzy i doświadczeń przez kształcenie, szkolenie i doskonalenie;

¹ M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany...*, op. cit., s. 167–171.

² J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 120.

– po drugie to **móc** – czyli zespół warunków umożliwiających działanie, a zarazem drugi obszar motywacji. Obejmuje tworzenie warunków organizacyjnych dla wykonawstwa. To także przełamywanie barier psychicznych wyrażających niemożność działania (przy sprzyjających warunkach organizacyjnych);

– po trzecie to **chcieć** – czyli zespół warunków, w których istnieje stan gotowości do podjęcia działania. Jest to obszar, który najczęściej jest uznawany za właściwy przedmiot motywowania¹.

Motywowanie jest procesem świadomego oddziaływania na postępowanie ludzi dla realizacji ich celów w zgodności z celami motywującego poprzez tworzenie środków, możliwości i chęci do działania².

Istnieje wiele teorii motywacji. Różnią się zbiorem wskazówek, co powinien robić kierownik, aby uzyskać większą efektywność podwładnych. Zarówno stare, jak i nowe poglądy na motywację pracowników tworzą elementy, które mogą być istotne dla kierownika przy wyborze właściwych oddziaływań na podwładnego. Każde z nich rzuca inne światło na zagadnienie, jak motywacja za każdym razem inaczej wpływa na wzrost efektywności. Zagadnienie to można rozpatrywać z różnych punktów widzenia³.

Po pierwsze zgodnie z **tradycyjnym ujęciem** motywacji:

- przymus jako metoda tradycyjnego motywowania;
- perswazja;
- porywanie innych za sobą.

Po drugie zgodnie z **przedmiotowym ujęciem** motywacji:

- co motywować – teorie treści;
- jak motywować;
- sposoby uczenia zachowań – teoria postaw i wartości.

Po trzecie zgodnie z **systemowym ujęciem** motywacji jako całościowego rozpatrywania działania człowieka w środowisku:

- cechy osobowe człowieka czułe na motywacje;
- cechy stanowiska pracy;
- cechy sytuacji roboczej.

Niezależnie od spojrzenia na motywację, trzeba umieć wyróżnić te punkty widzenia i rozpatrywać w rzeczywistych warunkach usytuowanych pomiędzy dwiema skrajnymi barierami, które w każdej sytuacji ograniczają przełożonego, wyznaczając ramy dla znajdowania właściwych rozwiązań⁴.

Pierwsza bariera – to skrajne nastawienie na zadania, które trzeba zrealizować. Druga bariera – to skrajne nastawienie na wykonawcę, człowieka, który ma te zadania zrealizować. Każda z nich ma inne właściwości, strukturę, cechy, rządzi się innymi prawami, wymaga innego podejścia, traktowania, charakteryzuje je inna

¹ Ibidem, s. 122.

² Ibidem.

³ Ibidem, s. 122–123.

⁴ J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania...*, op. cit., s. 123.

dynamika. A jednak – jak zauważa J.D. Antoszkiewicz – muszą być rozpatrywane razem i zharmonizowane, jeśli wyniki mają być pozytywne¹.

Znalezienie „złotego środka”, rozwiązania adekwatnego do sytuacji, ma doprowadzić do pogodzenia tych skrajności. Sytuacje zawsze układają się pomiędzy tymi skrajnościami i wymagają od przełożonego właściwych wyborów, postrzeganie roli wykonawcy, docenianie jego wiedzy, umiejętności oraz postawy, zrozumienie, jakie zachowania są potrzebne, co hamuje, a co pobudza wykonawcę do wypełniania zadań efektywnie i z sukcesem².

Każda sytuacja w kontekście uwarunkowań bieżących oraz nadchodzącej przyszłości powinna być podbudowana kluczem do wewnętrznej motywacji podwładnych, wyzwalając ogromne źródła produktywnej energii³.

Zrozumienie motywacji przez kierowników jest bardzo ważne, gdyż to oni muszą ukierunkować motywację ludzi tak, by osiągalni byli cele własne i organizacji. Jednakże efektywność ludzi zależy także w dużym stopniu od ich umiejętności i postrzegania roli⁴.

Teorie motywacji można charakteryzować w aspekcie treści, procesu i wzmocnienia. **Teorie treści** kładą nacisk na znaczenie dążeń i potrzeb jednostki jako motywów jej działania. **Teorie procesu** podkreślają to, w jaki sposób i jakie cele motywują ludzi. **Teorie wzmocnienia** koncentrują się na tym, jak skutki działań ludzi w przeszłości kształtują ich postępowanie w przyszłości. Te teorie motywacji wywodzą się z modelu tradycyjnego, wskazującego, że ludzie są motywowani przymusem ekonomicznym; z modelu stosunków współdziałania, podkreślającego motywacyjne oddziaływanie zadowolenia z pracy, i z modelu zasobów ludzkich wskazującego, że wysoka efektywność prowadzi do zadowolenia. Według tego ostatniego modelu ludzie pracują najlepiej, gdy mogą osiągać cele zarówno organizacji, jak i własne⁵.

Systemowy pogląd na motywację w miejscu pracy wyróżnia cztery zbiory zmiennych wpływających na nią. Są to **cechy indywidualne**, obejmujące zainteresowania, postawy i potrzeby jednostki; **cechy stanowiska**, stanowiące integralną właściwość zadania; **cechy sytuacji roboczej**, obejmujące politykę personalną, system wynagrodzeń i kulturę organizacji; **bezpośrednie środowisko pracy**, to jest postawy oraz działania kolegów i przełożonych⁶.

A. Maslow wysnuł teorię, że ludzi motywuje dążenie do zaspokojenia hierarchii potrzeb, na czele z samorealizacją. Natomiast D.C. McClelland stwierdził, że potrzeba osiągnięć ściśle wiąże się z wysoką efektywnością w miejscu pracy. Zaś

¹ Ibidem, s. 123.

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 379.

⁵ Ibidem, s. 379.

⁶ Ibidem.

G. Herzberg opracował dwuczynnikową teorię motywacji do pracy, według której zadowolenie z pracy wiąże się z jej treścią i kontekstem¹.

Silny wpływ na motywację wywierają cechy sytuacji roboczej, w tym zwłaszcza działania kierowników. Właściwe zastosowanie technik modyfikowania zachowań skutecznie podnosi poziom efektywności i zadowolenia pracowników. Modyfikacja zachowań, czyli teoria uczenia się, wskazuje, że zachowanie, po którym bezpośrednio następuje nagroda jest wzmocnione i przypuszczalnie będzie powtarzane; zaś zachowanie nienagradzane lub karane raczej nie będzie powtarzane. Kierownicy mogą stosować rozmaite techniki wzmocniania, takie jak **pozytywne wzmocnienie, uczenie unikania, wygaszanie czy karanie**. Z punktu widzenia efektywności i zadowolenia stwierdzono, że najskuteczniejszą techniką jest **pozytywne wzmocnienie skojarzone z wygaszaniem**. Jednakże pozytywne wzmocnienie należy dostosować – zdaniem J.A.F. Stonera i Ch. Wankel'a – do osobistych preferencji pracownika².

Integrujące poglądy na motywację obejmują teorię oczekiwań i teorię sprawiedliwości. Model oczekiwań zakłada, że motywacja, efektywność i zadowolenie zależą od oczekiwań pracownika związanych z proponowanym poziomem wydajności, od dokonanej przez niego oceny przez niego wysiłku potrzebnego do osiągnięcia tego poziomu oraz od wartości, czyli cenności oczekiwanych nagród. Teoria sprawiedliwości zakłada, że motywacja, efektywność i zadowolenie pracownika zależą od porównania jego wkładu pracy oraz nagród z wkładem pracy i nagrodami uzyskiwanymi przez innych w podobnych sytuacjach³.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wskazują też na rozbieżność pomiędzy praktyką motywowania pracowników w większości organizacji a ustaleniami ostatnich badań. Być może wynika to stąd, że najnowsze badania są nieznanymi wielu kierownikom, a pomijane przez innych. Kierownicy często wolą starsze teorie motywacji (takie jak np. Herzberga), gdyż od dawna się z nimi stykali, jak również także dlatego, że łatwiej je można stosować w odniesieniu do dużej liczby pracowników. Nowsze badania podkreślają wagę rozumienia podwładnych, dokładnego planowania postępowania oraz systematyczności i cierpliwości w realizacji tych planów. Wszystko to wymaga ciężkiej pracy i samoopanowania. Ponadto postępująca automatyzacja i komputeryzacja mogą upewniać niektórych kierowników w przekonaniu, że pracownicy niewiele mogą zrobić, aby usprawnić funkcjonowanie systemów produkcyjnych⁴.

Przy silnej motywacji sprawność działania – naturalnie czynności złożonych – spada, a wydajność pracy ulega obniżeniu. Dzieje się to z następujących powodów⁵:

- zbyt silna motywacja powoduje niepokój, a człowiek pełen niepokoju staje się mniej sprawny;

¹ Ibidem, s. 379–380.

² Ibidem, s. 380.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem, s. 378.

⁵ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 138.

- pracownik tak się przejmuje śledzeniem wyników bezpośrednich i czynników, które na nie wpływają, że traci świadomość tych elementów sytuacji, których oddziaływanie jest bardziej długofalowe, a w ostatecznym rachunku musi się to odbić ujemnie na wydajności;

- przy silnym napięciu i niepokoju ludzie tracą zdolności rozwiązywania problemów i uruchamiają mechanizmy obronne.

Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązywania zagadnień trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna. Zależność bowiem między sprawnością wykonywania zadań a intensywnością motywacji ma charakter krzywoliniowy, a krzywa ma kształt odwróconej litery „U” (prawo Yerkesa-Dodsona). Oznacza to, że maksimum wykonywania zadania przypada na motywację średniej intensywności¹.

Wybór koncepcji zarządzania należy do menedżera odpowiedzialnego za realizację celów i mieści się w obszarze polityki kadrowej, za której kształt i metody odpowiada w myśl uregulowań polskiego kodeksu pracy jednoosobowo kierownik zakładu pracy. Efektywne kierownictwo opiera się na motywacji pracowników i wyzwalających inicjatywę oraz przedsiębiorczość metodach zarządzania².

Tabela 2

WSKAZÓWKI DO SKUTECZNEJ MOTYWACJI

1. Kierownicy powinni czynnie i świadomie motywować podwładnych.
2. Kierownicy powinni znać *własne* silne i słabe strony zanim podejmą próby ich modyfikowania u innych.
3. Kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia.
4. Nagrody powinny wiązać się z **efektywnością**, a nie ze stażem czy innymi względami niezwiązanymi z zasługami.
5. Zadania należy projektować tak, aby stawiały wyzwania i umożliwiały różnorodność wykonywanej pracy. Podwładni muszą jasno rozumieć, czego się od nich oczekuje.
6. Kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacji, zorientowaną na **efektywność**.
7. Kierownicy powinni przebywać blisko podwładnych i zaradzać problemom, w miarę ich powstawania.
8. Należy dążyć do czynnego współdziałania pracowników w zwiększaniu wydajności organizacji; **pracownicy są przecież także zainteresowani w jej powodzeniu.**

Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1995

¹ Ibidem.

² Ibidem, *passim*.

Formy organizowania pracy

Specyficzne właściwości pracy indywidualnej, zbiorowej i zespołowej

Ze względu na stopień organizacyjnego zespolenia wykonawców pracy w celu zrealizowania określonych zadań rozróżnia się: pracę indywidualną zbiorową i zespołową.

Praca indywidualna – wykonywana jest przez jednego wykonawcę¹. Stanowi najprostszą formę organizacji pracy, polega na wyodrębnieniu pewnych czynności ze zbioru prac i powierzeniu ich wykonywania osobom niewchodzącym z sobą w bezpośrednie związki pracy (produkcyjne). W warunkach pracy indywidualnej każdy pracownik samodzielnie realizuje zadania przydzielone przez nadzorującego (kierownika), drogą osobistego wykonania pracy dąży do osiągnięcia swego indywidualnego celu. Pracownik w tych warunkach powinien (choć nie zawsze) posiadać wysokie kwalifikacje. Zdany jest bowiem na samodzielne rozwiązywanie pojawiających się w trakcie pracy problemów. Pracę często wykonuje się na zasadach konkurencyjnych, co nie sprzyja wymianie informacji (doświadczeń). Wyróżnia się trzy odmiany indywidualnych form organizacji pracy: wykonawcy spełniają tylko pewne wyodrębnione czynności; wykonawcy realizują zespół czynności wchodzących w skład zadania złożonego, wykonywanego wspólnie; wykonawcy realizują równoległe (obok siebie) całe zadanie złożone².

Praca zbiorowa – wykonywana przez grupę ludzi indywidualnie w ramach pewnego zadania. Bardzo to przypomina odmianę indywidualnej formy organizacji pracy, w której wykonawcy realizują zespół czynności wchodzących w skład zadania złożonego (np. podręcznika akademickiego pod redakcją jednego autora).

Praca zespołowa – wykonywana przez grupę wykonawców, między którymi powstają bezpośrednie więzy kooperacyjne (kooperacja pracy)³. Stanowi podstawową formę organizacji pracy. Określa się ją jako ten przypadek działań zbiorowych, w których wykonanie pewnych uporządkowanych zbiorów czynności i operacji powierza się określonej grupie osób, pomiędzy którymi istnieją bezpośrednie związki produkcyjne (pracy)⁴. Pracę zespołową wyróżnia przede wszystkim współdziałanie, rozumiane jako zorganizowane działanie zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu w wyniku oddziaływania na siebie poszczególnych wykonawców, realizujących określone zadania (współpraca, współpartnerstwo, możliwość udzielania sobie pomocy, łączenie zawodów i specjalności, pełnienie funkcji w zależności od kwalifikacji, zdolności, umiejętności oraz aktualnych możliwości każdego z uczestników pracy zespołowej, a także zbiorowa odpowiedzialność za rezultaty pracy)⁵.

¹ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982, s. 379.

² Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa 1999, s. 29–30.

³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania...*, op. cit., s. 379.

⁴ Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą...*, op. cit., s. 31.

⁵ *Ibidem*.

Istota efektu synergetycznego (organizacyjnego)

Ujęcie systemowe patrzy na organizację jako całość składającej z wzajemnie ze sobą połączonych części. Jeśli natomiast w systemie zachodzi **zasada synergii**, to wówczas całość będzie znaczyć więcej niż suma części. Sprawia ona, że elementy, wchodząc ze sobą w relacje, wytwarzają nowe wartości, nowe jakości. W efekcie złożona całość jest niedekomponowalna; tj. nie można jej rozłożyć na czynniki proste i badając je, wyciągnąć uprawnionych wniosków co do funkcjonowania całości. Te czynniki, działając razem, tworzą coś nowego, coś więcej niż tylko prosta suma¹.

Dla W. Kopalińskiego **synergia** to współdziałanie, kooperacja czynników, skuteczniejsza niż suma ich oddzielnych działań². L. Krzyżanowski analizując znaczenie słowa synergia podaje, że w języku greckim „syn” oznacza: z, razem z, wspólnie – natomiast „ergon” oznacza pracę, działanie. *Zjawisko synergii określa się jako polegające na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy czynnik z osobna*³. Inaczej synergii określa T. Kotarbiński. Występuje ona „...wtedy i tylko wtedy, gdy podmioty działające, jeśli współdziałają, osiągną więcej, niż jeśli działają każdy z osobna”⁴. Natomiast T. Pszczołowski synergii zdefiniował jako „takie zestawienie dwóch lub więcej elementów, by ich oddziaływanie (w przypadku podmiotu działania) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie”⁵. W „Encyklopedii organizacji i zarządzania” P. Płoszajski podaje, że synergia to „zjawisko polegające na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z elementów z osobna. Zjawisko nazywane jest także często „efektem $2+2=5$ ”⁶. L. Kanarski uważa, że jest to efekt połączenia dwóch lub większej liczby czynników (składników) dający rezultat lepszy niż ten, jaki powstałby w następstwie działania każdego z tych czynników (składników) z osobna⁷. Zaś J. Penc podaje, że synergia to „współdziałanie różnych czynników skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań; całość jest większa od sumy ich części”. Ten sam autor uważa, że „synergii nadaje się sens pozytywny ze względu na dodatnią różnicę między wynikiem uzyskanym dzięki kooperacji a łącznym wynikiem

¹ Efekt synergii (definicja W. Kobylińskiego) to zjawisko polegające na uzyskaniu dodatkowej „korzyści” w wyniku współdziałania różnych czynników ponad to co jest zwykłą sumą ich oddzielnych działań (gdzie $2+2 > 4$).

² W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych...*, op. cit., s. 484.

³ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 194.

⁴ T. Kotarbiński, *Głos w dyskusji nad referatem T. Pszczołowskiego. Synergia i jej miejsce w teorii organizacji*, „Prakseologia” 1973, nr 3/4.

⁵ T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 256.

⁶ *Encyklopedia organizacji i zarządzania...*, op. cit., s. 507.

⁷ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 134.

wystąpienia czynników rozdzielonych i izolowanych”¹. Synergia to sytuacja, w której całość jest większa od zwykłej sumy jej oddzielnych części². Sugeruje ona, że jednostki organizacyjne (albo podsystemy) mogą często działać bardziej skutecznie pracując razem niż oddzielnie. Synergia kładzie nacisk na znaczenie zgodnej i skoordynowanej współpracy³. Zasada synergii sprawia, że elementy, wchodząc ze sobą w relacje, wytwarzają nowe wartości, nowe jakości. W efekcie złożona całość jest niedekomponowalna, tj. nie można jej rozłożyć na czynniki proste i badając je, wyciągnąć uprawnionych wniosków co do funkcjonowania całości. Te czynniki, działając razem, tworzą coś nowego, coś więcej niż tylko prostą sumę. Dla J.A.F. Stonera i Ch.Wankel’a pojęcie synergia sugeruje, że całość jest większa od sumy jej części. W znaczeniu organizacyjnym słowo to oznacza, że poszczególne działy organizacji współpracują ze sobą i oddziałując na siebie stają się wydajniejsze niż gdyby każdy z nich działał w odosobnieniu. Na przykład, jeśli każdy wydział małej organizacji współpracuje z jednym działem finansowym, ich działalność będzie sprawniejsza niż gdyby każdy miał własną komórkę finansową⁴. Natomiast R.W. Griffin uważa, że z synergią mamy do czynienia wówczas, jeśli dwa współpracujące podsystemy produkujące więcej niż wynosiłaby łączna suma produkcji każdego z nich, gdyby pracowały osobno. Sugeruje ona, że jednostki organizacyjne (albo podsystemy) mogą często działać bardziej skutecznie pracując razem niż oddzielnie. Synergia jest ważnym pojęciem dla menedżerów, kładzie bowiem nacisk na znaczenie zgodnej i skoordynowanej współpracy. Synergia pojawia się wtedy, gdy kilka jednostek danej organizacji może razem zdziałać więcej niż gdyby każda osoba z osobna⁵.

Szczególnym przypadkiem synergii jest efekt synergetyczny⁶. Cytowany wcześniej L. Krzyżanowski podaje, że „synergia zachodzi wtedy i tylko wtedy, gdy efekt synergetyczny jest dodatni”⁷. Natomiast „przez efekt synergetyczny rozumie różnicę między łącznym efektem, działania zbiorowego podmiotów, między którym zachodzi współdziałanie a sumą efektów jednostkowych jakie mogłyby osiągnąć te podmioty działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie”⁸. Dla L. Kanarskiego „w działaniach ludzi, efektem synergetycznym nazywa się rezultat takiego współdziałania, w wyniku którego wartość wspólnego wysiłku okazuje się wyższa niż suma wkładu pojedynczych osób”⁹. A. Bednarski uważa, że efekt synergetyczny, to „mierzona w jednostkach cennej nadwyżka korzyści przypadająca na członka zespołu, jeżeli współpracuje ona z innymi podmiotami w ramach działań zorganizowanych instytucji – w porównaniu z wynikami, jakie mogłyby osiągnąć

¹ J. Penc, *Leksykon biznesu...*, op. cit., s. 434.

² J. A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 64, 627.

³ R.W. Griffin, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 88.

⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 65.

⁵ R.W. Griffin, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 87–88.

⁶ *Encyklopedia organizacji...*, op. cit., s. 507.

⁷ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami...*, op. cit., s. 244.

⁸ *Ibidem*.

⁹ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji...*, op. cit., s. 134.

*działając w pojedynkę*¹. Efekt synergetyczny przybiera zarówno postać ilościowo wymiernych korzyści powstających dzięki harmonizacji środków i zasobów, jak i niepoddających się ilościowej ocenie skutków niemożliwych do osiągnięcia w działaniu indywidualnym². Niektórzy specjaliści nazywają to zjawisko **efektem organizacyjnym** (efektem współdziałań o charakterze organizacyjnym, efektem działania zbiorowego), definiowanym jako przeciętna wielkość korzyści (technicznych, ekonomicznych itd.) przypadających na członka zespołu, wynikających ze współdziałania z pozostałymi jego członkami w osiąganiu ustalonego celu.

Zespoły. Budowanie zespołu

J.R. Katzenbach i D.K. Smith uważają, że **zespół** to „*mała grupa ludzi, którzy mają wzajemnie się uzupełniające umiejętności, są zaangażowani we wspólną sprawę, wspólne działania oraz ponoszą wspólną odpowiedzialność za ich realizację*”³.

S.P. Robbins uważa, że zespoły można podzielić według ich celów. Te trzy rodzaje zespołów, z jakimi najczęściej można się zetknąć w organizacjach, to zespoły problemowe, zespoły samokształceniowe i zespoły samokierujące⁴.

W zespoły **problemowe** składają się od pięciu do dwunastu osób tego samego działu, spotykających się co tydzień na kilka godzin, żeby omówić sposoby podwyższania jakości oraz zwiększania sprawności działania i poprawy warunków pracy. Członkowie tych zespołów wymieniają poglądy albo proponują usprawnienia procesów i metod pracy (np. koła jakości). **Samokierujące** się zespoły zazwyczaj składają się z dziesięciu do piętnastu osób, które przejmują zakres odpowiedzialności swoich dawnych kierowników. W typowym wypadku zakres ten obejmuje kolektywną rolę nad tempem pracy, wyznaczanie zadań roboczych, organizację przerw i zbiorowe dobieranie metod kontroli jakości. Natomiast zespoły **interfunkcyjne** składają się z pracowników z podobnego szczebla hierarchii przedsiębiorstwa, ale z różnych dziedzin jego działalności, łączących się w celu wykonania określonego zadania. Są też skutecznym sposobem umożliwiania ludziom z różnych obszarów w danej organizacji (czy nawet z różnych organizacji) wymiany informacji, opracowywania nowych pomysłów i rozwiązywania problemów oraz koordynowania złożonych zamierzeń⁵.

J.R. Katzenbach i D.K. Smith proponują też, aby rozróżnić rodzaje grup w organizacji, gdyż mogą one ewoluować w kierunku zespołu, ale niekoniecznie musi to być uwieńczone sukcesem. Należy zatem wyróżnić:

- **Grupy robocze** (*working group*) – grupa robocza nie ma wspólnego celu, jest zwoływana przez kierownika, służy wymianie doświadczeń, poglądów i przy-

¹ A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998, s. 146–147.

² *Encyklopedia organizacji...*, op. cit., s. 112.

³ M. Armstrong, *Możesz być jeszcze lepszym menedżerem*, Wyd. Amber, Warszawa 2001, s. 316.

⁴ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 194–195.

⁵ *Ibidem*, s. 195–200.

dzielaniu konkretnych zadań. Część grup roboczych ewoluuje w kierunku zespołów, a część z nich przekształca się w pseudozespoły;

- **Pseudozespoły** (*pseudoteams*) – pozbawiają one odpowiedzialności poszczególnych uczestników, nie próbując stworzyć wspólnego dla wszystkich celu; powoduje to ich całkowitą nieskuteczność.

Zaś w kierunku efektywności ewoluują:

- **Zespoły potencjalne**, które starają się stworzyć wspólny cel, ale często okazuje się on zbyt mało ambitny, nie jest przekształcony w konkretne zadania lub brakuje akceptowanego przez wszystkich sposobu pracy czy zasad odpowiedzialności.

Oprócz tego wyróżnia się:

- **zespoły rzeczywiste** – są to zespoły efektywne, mające dobrze sformułowany wspólny cel, zadania, sposób pracy oraz zasady odpowiedzialności;

- **zespoły wysoce efektywne** – reprezentują one najwyższy poziom. Od innych zespołów odróżniają je bardzo silne emocjonalne związki między uczestnikami; dbają oni wzajemnie o swój rozwój, sukces, są entuzjastycznie nastawieni do swojej pracy, utożsamiają się z nią¹.

Warto pamiętać, że zespoły, które nie mają ambitnego celu zazwyczaj ponoszą porażkę. Efektywność zespołu zależy od jego wielkości i struktury, określenia zadań, zasad pracy oraz zakresu odpowiedzialności pracowników. Uczestnicy muszą być zaangażowani w pracę i związani ze sobą emocjonalnie. Jeżeli zespół zaniedba któryś z elementów, poniesie porażkę².

S.P. Robbins wiąże koncepcję zespołów i grup w dążeniu do tworzenia grup o wysokiej efektywności. Podaje, że w zespołach o wysokiej efektywności wykryto pewne wspólne cechy, takie jak:

- wielkość zespołów roboczych (zespoły takie są raczej niewielkie);
- umiejętności członków trojakiemu rodzajowi (techniczne; rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji; społeczne);
- dostosowanie ludzi do różnych ról (przydzielanie ról i popieranie różnorodności);
- angażowanie się we wspólne dążenia;
- ustalanie konkretnych celów;
- umiejętne przywództwo (konieczne do integracji) i poprawną strukturę;
- przeciwdziałanie takim skłonnościom, jak np. próżniactwo społeczne;
- poczuwanie się do odpowiedzialności zarówno na szczeblu indywidualnym, jak i zespołowym dzięki poprawnie zaprojektowanym systemom ocen efektywności i nagradzania;
- rozwijanie wysokiego stopnia wzajemnego zaufania.

¹ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 118.

² Ibidem, s. 118-119.

S.P. Robbins twierdzi też, że proces przekształcenia polega na przekształceniu poszczególnych osób w graczy zespołowych. Dzieje się to poprzez stawianie wymagań oraz kształtowanie graczy zespołowych¹.

S. Tokarski wymienia natomiast pięć zasad personalnych, pozwalających pozyskać do grupy najlepszych kandydatów:²

1. Im mniejsza organizacja, tym ważniejszy dobór personelu.
2. Przeprowadzenie diagnozy stanowiska pracy.
3. Określenie, jakie cechy osobowości powinien mieć kandydat.
4. Określenie wymagań i aspiracji potencjalnego kandydata.
5. Jeżeli nie można zatrudnić najlepszego, przyjąć należy młodszego (najmłodszego).

Podaje również pięć ważnych sposobów budowania zespołów nastawionych na sukces:³

- poznanie motywacji każdego członka zespołu;
- pokazanie celu perspektywicznego zespołu;
- określenie zakresu obowiązków każdego członka zespołu;
- tworzenie specyfiki zespołu;
- dbanie o przepływ informacji.

Rola więzi nieformalnych w doskonaleniu organizacji pracy zespołowej

Nieformalna struktura nieuchronnie wyrasta z osobistych oraz grupowych potrzeb członków przedsiębiorstwa. H. Simon opisał ją jako interpersonalne stosunki w organizacji, wpływające na podejmowane w niej decyzje, lecz albo pomijane w oficjalnym schemacie, albo z nim zgodne.

Jednym z pierwszych, który dostrzegł konstruktywne możliwości struktury nieformalnej był Ch. Barnard. Wykazał on, że ścisłe przestrzeganie struktury formalnej (czyli trzymanie się zawsze drogi służbowej) może przynieść szkody. W warunkach awaryjnych, np. nieformalna sieć łączności może umożliwiać szybsze decyzje.

Nieformalne stosunki ułatwiają także:

- a) przepływ ludzi i materiałów niezależny od linii podporządkowania,
- b) sprzyjają współpracy między działami, które na schemacie organizacyjnym mają jedynie pośrednie punkty kontaktowe,
- c) nie tylko ułatwiają członkom organizacji zaspokajanie potrzeb społecznych, lecz także pomagają im w realizacji zadań⁴.

¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, op. cit., s. 209–213.

² S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi...*, op. cit., s. 234–236.

³ Ibidem, s. 238.

⁴ Ch.I. Barnard, *Funkcje kierownicze, Nowoczesność*, AE w Krakowie 1997, s. 145–146.

Nowoczesne formy organizacji w pracy zespołowej

Reengineering

„Reengineering to fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)”¹.

Powyższa definicja zawiera cztery pojęcia kluczowe, które wymagają objaśnienia. Są to:

- fundamentalne przemyslenie,
- radykalne przeprojektowanie,
- dramatyczna poprawa,
- procesy.

Fundamentalne przemyslenie przedsiębiorstwa i jego procesów oznacza postawienie takich oto pytań: dlaczego robimy te rzeczy i dlaczego akurat w taki sposób? W odpowiedzi nie chodzi o uzyskanie diagnozy (co jest?), lecz raczej obrazu tego, co należy zmienić i to w sposób zasadniczy.

Radykalne przeprojektowanie to drugie pojęcie kluczowe. M. Hammer i J. Champy interpretują je jako przeciwieństwo terminu „powierzchnowe”. Radykalne, to znaczy „aż do końca”. Na pewno nie chodzi więc o zmiany kosmetyczne, polegające na poprawieniu np. struktury. Słowo „radykalnie” oznacza również całkowite oderwanie się od przeszłości. A więc jest to zupełnie nowa droga, lekceważąca wszystkie dotychczasowe układy i sposoby postępowania. W reengineeringu chodzi o całkowicie na nowo ukształtowane przedsiębiorstwo, o zupełnie nowy proces, a nie o ulepszenie, rozszerzenie czy modyfikację procesów istniejących².

Trzecie pojęcie kluczowe to **dramatyczna poprawa**. Oznacza to, że reengineering nie interesuje się niewielkimi przyrostami, ale raczej skokami ilościowymi. Drobnе usprawnienia, dające w efekcie kilkuprocentowy wzrost lub spadek wartości, można osiągnąć, jak stwierdzają autorzy koncepcji, metodami konwencjonalnymi. Ulepszenia na dużą skalę wymagają wytoczenia armat i zniszczenia starego porządku.

Ostatnim pojęciem kluczowym są **procesy**. M. Hammer i J. Champy przywiązują bardzo dużą wagę do procesów. Uważają, że sprawiają one menedżerom wiele kłopotów, ponieważ koncentrują oni raczej swą uwagę na zadaniach, postawach ludzkich, strukturach, a pomijają właśnie procesy. Autorzy koncepcji definiują proces jako wiązkę aktywności, skierowaną na jedno lub więcej wejść. W wyniku tych aktywności klient dostaje wyrób o pożądanej przez niego wartości. Autorzy zauważają, że pod wpływem A. Smitha i jego koncepcji podziału pracy współcześni specjaliści i menedżerowie koncentrują się na poszczególnych elementach pro-

¹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 46.

² Ibidem, s. 47.

cesu, natomiast tracą z oczu cel nadrzędny – dostarczenie klientom zamówionych towarów. Poszczególne operacje wewnątrz procesu na pewno są ważne, ale nie interesują one odbiorców¹.

Benchmarking

Od zarania dziejów ludzie starali się naśladować innych. Wynikało to z chęci rywalizacji albo z chęci uzyskania określonych profitów, sławy lub zaszczytów. Naśladownictwo i dorównywanie innym miało, i ma w dalszym ciągu, miejsce we wszystkich sferach działalności ludzi m.in.: w sporcie, kulturze, nauce oraz w gospodarce. W gospodarce naśladownictwo i dorównywanie lepszym jest elementem współzawodnictwa, konkurencji, bodźcem do podnoszenia umiejętności.

Generalnie **porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów**, to właśnie tajemniczy benchmarking. U podstaw tej metody leży słuszne założenie, że każde przedsiębiorstwo ma pewne słabe strony i aby je przewyciężyć, trzeba podjąć, niekiedy żmudny, proces usprawnień. W procesie tym będą występować również błędy. W rezultacie koszt usprawnienia może się okazać nieadekwatny do wyników, które ujawniają się przecież po dłuższym czasie. Powstaje więc pytanie, czy nie można dojść do tego samego celu niejako na skrót, właśnie przez równanie do najlepszych i przez naśladownictwo.

Pojęcie benchmarkingu pochodzi z języka angielskiego: „(...) *bench-mark, tzn. reper – wyznaczony na widocznym z daleka miejscu, np. na wzgórzu, punkt orientacyjny wykorzystywany w pomiarach niwelacyjnych*”².

Z. Martyniak przytacza kilka definicji benchmarkingu, a mianowicie:

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi;
- poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną;
- porównywanie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów;
- ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży;
- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia³.

Nie trudno zauważyć, że benchmarking jest pojęciem szerokim, umożliwia porównanie produktów, usług, metod i procesów.

¹ Ibidem, s. 49.

² E.E. Spraw, *Benchmarking: sposób na nasze czasy?* „Problemy Jakości” 1995, nr 5, s. 1. W języku polskim ów „reper” to po prostu punkt triangulacyjny.

³ Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 303–304.

Efektywny (skuteczny) styl kierowania

Pomijając klasyczną formułę sprawności – efektywność, w znaczeniu ściśle ekonomicznym (nakłady – efekty), niektórzy autorzy przez sprawność zarządzania w tym kontekście rozumieją sposób podejścia do zarządzania, a w związku z tym przyjęcie stylu zarządzania stosownie do wymagań danej sytuacji. I tak na przykład W.J. Reddin uważa, że proces zarządzania stanowi zespół działań, który wywołuje określone skutki. Z tego względu rozpatruje on efektywność menedżerską w trzech aspektach: zadań (sposób ich realizacji), wzajemnych powiązań między nimi (system informacji) oraz działań podejmowanych przez menedżera w danej sytuacji (styl zarządzania). Sprawność zarządzania zależy w każdym przypadku od rozpoznawania i zastosowania odpowiednich metod zarządzania. Obowiązkiem zaś menedżera jest przyjęcie stylu zarządzania zgodnego z wymaganiami danej sytuacji. Oznacza to wykorzystywanie pewnych elementów z różnych stylów – z tylu stylów, ile jest różnych sytuacji. Reddin krytykuje wiarę w niezawodność danego stylu w każdej sytuacji zarządzania bez liczenia się ze zmianą sytuacji. Metoda Reddina wykorzystywana jest obecnie z dobrym skutkiem w programach kształcenia i doskonalenia menedżerów w Stanach Zjednoczonych i w wielu krajach europejskich, zwłaszcza w Niemczech¹.

P.F. Drucker zauważa, że kluczowym zagadnieniem dla organizacji jest podział i maksymalizacja zasobów, a zwłaszcza decyzje personalne. Podstawową zaś zasadą jest rozmieszczenie wysoko kwalifikowanych menedżerów. Nazywa on to maksymalizacją zasobów. Zapewnienie efektywności (u Druckera – skuteczności) działania organizacji polega według tego autora na skutecznym kierownictwie, by przekształcić program przedsiębiorstwa w efektywne działanie. Skuteczne zaś kierownictwo polega na przekształceniu programu w pracę, za którą ktoś jest odpowiedzialny, uzgodnieniu programu z przyjętymi metodami działania przedsiębiorstwa oraz doprowadzeniu do tego, aby koncentracja uwagi na ekonomicznej skuteczności była główną sprawą dla ludzi na poszczególnych stanowiskach i dla całej organizacji. Przy przedstawieniu każdej propozycji dotyczącej nowego zamierzenia trzeba przyjmować punkt widzenia całego przedsiębiorstwa. Nie wystarczy wiedzieć, jakich wyników oczekuje się od samego zamierzenia. Trzeba ponadto wiedzieć, w jaki sposób zwiększy się potencjał ekonomiczny i wyniki przedsiębiorstwa².

Ten sam autor pisze, że stosowną miarą produktywności menedżera jest nie wydajność, lecz efektywność. Efektywność pojmowana jest jako robienie rzeczy właściwych, robienie tego, co właśnie powinno się robić. Według Druckera praktyka sprawności obejmuje następujące elementy:

– umiejętność oceny sposobu wydatkowania własnego czasu i systematyczna praca nad wygospodarowaniem większej ilości czasu do swej wyłącznej dyspozycji;

¹ J. Tudrej, *Menedżer efektywny...*, op. cit., s. 89.

² Ibidem, s. 89–90.

– koncentracja na wynikach istotnych dla odbiorców usług danej organizacji; zaabsorbowaniem rezultatami, których się oczekuje, a nie samą pracą i jej techniką; nastawienie na wniesienie wkładu w działalność i rozwój swojej instytucji;

– wykorzystanie mocnych stron sytuacji działania, mocnych stron szefów, kolegów, własnej osobowości, warunków zewnętrznych; budowanie na sile a nie na słabości;

– koncentracja na niewielu podstawowych dziedzinach, w których pierwszorzędna praca przyniesie znakomite rezultaty; ustalanie i przestrzeganie konsekwentne hierarchii ważności spraw;

– podejmowanie efektywnych decyzji opartych na skutecznym systemie kroków przygotowawczych; koncentracja na podejmowaniu niewielu zasadniczych, niespiesznych decyzji, opartych na poznaniu przeciwstawnych poglądów¹.

Według P.F. Druckera efektywność menedżerska nie może być łączona z jakąś wrodzoną predyspozycją lub z określonym typem osobowości. Jego główna teza brzmi: efektywności można i trzeba się uczyć. Tajemnica efektywności polega zaś na doprowadzeniu tych praktyk do perfekcji w wyniku wytrwałego ćwiczenia, podnoszącego sprawność i wytwarzającego automatyzmy tak niezawodnie utrwalone, jak wygrywanie gam przez pianistę².

Natomiast W. Kieżun przez **sprawne zarządzanie** rozumie zespół elementów tworzących jego systemową strukturę, tj.:³

– człowiek (kierownik i wykonawca), który musi wiedzieć, umieć i chcieć; do tego konieczne jest odpowiednie wykształcenie, umiejętne i efektywne umotywowanie do pracy;

– dobór odpowiedniej kadry kierowniczej, jej praktyczne i teoretyczne doskonalenie oraz zbudowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego;

– organizowanie procesu pracy;

– struktura statyczna, a więc podział obowiązków, kompetencji i odpowiedzialności; podział ról kierowniczych i ustalenie powiązań informacyjno-decyzyjnych;

– instrumentalizacja, wysoki stopień automatyzacji przetwarzania danych; rozbudowane systemy informatyczne radykalnie zmieniają poziom jakości zarządzania;

– zarządzanie jako funkcja wpływu otoczenia zewnętrznego, konieczność odpowiedniego dostosowania się do otoczenia polegającego również na oddziaływaniu na jego funkcjonowanie.

Wymienione elementy sprawnego zarządzania – jak podaje W. Kieżun – są z reguły wzajemnie niezastępowalne. Wszystkie muszą być uwzględnione w procesie zarządzania i wszystkie mają określoną wartość⁴.

Sprawność zastosowanego stylu wymaga – zdaniem tegoż autora – precyzyjnego opracowania socjotechnicznego elastycznie dostosowanego do typu kulturo-

¹ Ibidem, s. 90–91.

² Ibidem.

³ W. Kieżun, *Ewolucja sprawnego zarządzania*, PWE, Warszawa 1978, s. 15–16.

⁴ Ibidem, s. 15–16.

wego załogi, do jej postaw, dążeń i przyzwyczajzeń¹. Możliwość regulacji stylu kierowania musi znaleźć swoje uwarunkowania w kategoriach organizacyjnych. W grę wchodzi tu określenie sfery swobody kierownika, umożliwiającej mu podejmowanie świadomej decyzji o stylu kierowania i wyposażenie go w pewne konkretne narzędzia w postaci wzorca (modelu) funkcjonowania stanowiska kierowniczego².

Autor ten uważa również, że w ocenie stylu możemy się kierować jedynie efektem końcowym, tj. sprawnością zakładu pracy, choć i ta ocena również napotyka poważne trudności metodologiczne. Niesprawność zakładu pracy w wyniku przyjętego stylu nieraz jest tłumaczona obiektywnym układem zmiennych³.

M. Kostera i S. Kownacki twierdzą natomiast, że „w pracach wykonywanych zbiorowo, w których różne osoby realizują niezależnie od siebie te same, ale wymagające koordynacji zadania (na przykład kopanie rowu przez grupę robotników) bardziej efektywny jest styl autokratyczny”⁴; zaś próba autokratycznego kierowania profesorami uniwersytetu w zakresie tematyki ich wykładów skazana jest – zdaniem W. Kieżuna – na niepowodzenie⁵.

Ciekawą koncepcją skonstruowania modelu relatywizmu stylu kierowania jest model F. Fiedlera. Wygląda on następująco:

– w sytuacji bardzo niekorzystnej (stosunki przełożony-podwładny są złe, zadania są źle sformułowane, kierownik ma niski poziom autorytetu) najsprawniejszy jest styl zorientowany na zadania;

– w sytuacji średnio korzystnej (dobre stosunki przełożony-podwładny, zadania sformułowane średnio, średni poziom autorytetu kierownika) najsprawniejszy jest styl zorientowany na stosunki międzyludzkie;

– w sytuacji bardzo korzystnej (świetne stosunki przełożony-podwładny, zadania przygotowane precyzyjnie, wysoki poziom autorytetu kierownika) najsprawniejszy jest styl zorientowany na zadania⁶.

Fiedler sądzi zatem, że styl zorientowany na stosunki międzyludzkie jest sprawny jedynie w warunkach przeciętności: ani w bardzo złych, ani w bardzo dobrych. Natomiast sytuacje ekstremalne, dobra i zła, wymagają nastawienia kierownika na pracę, wykonanie zadań, a nie na kształtowanie dobrych stosunków międzyludzkich⁷.

Efektywność (skuteczność) kierowania zależy od stopnia dopasowania stylu kierowania do sytuacji, w jakiej jest używany. Słowa te są wyrazem prób odejścia od koncentracji uwagi na cechach osobowości kierownika a skoncentrowaniu się na jego zachowaniach.

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, op. cit., s. 161.

² Ibidem.

³ Ibidem, s. 163.

⁴ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniem organizacyjnym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), PWN, Warszawa 1995, s. 287.

⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, op. cit., s. 166.

⁶ Ibidem, s. 166–167.

⁷ Ibidem.

Uwarunkowania osobowościowe dotyczą zdolności do wczuwania się w stany emocjonalne innych.

Kierownicy powinni wykazywać elastyczność w stosowaniu stylu kierowania. Powinni też trafnie ocenić warunki, w jakich mają działać. Wymaga to nabrania dystansu do siebie jako działającego podmiotu i do innych elementów sytuacji, w jakiej przebiegać ma kierowanie. Zwraca się uwagę na konieczność rozpatrzenia sytuacji w sposób poznawczy bez zbędnej emocji i uczuć, uprzedzeń¹.

Kierownicy preferują w oparciu o posiadane cechy osobowości określone style kierowania. Trudno jest forsować styl odpowiadający sytuacji, lecz będący w sprzeczności z ich predyspozycjami osobowościowymi. Postuluje się, by menedżer nie tyle dostosowywał się do sytuacji, lecz siłą swej osobowości tworzył ją i kreował. W tym charakterze występują osoby obdarzone pewnymi cechami charakterystycznego przywódcy. Cechami działania takiej osoby jest zdolność do pobudzania podwładnych do zaangażowania i wysiłku dla realizacji zadań wykraczających poza służbowy zakres obowiązków. Występują wówczas dodatkowo silne więzi emocjonalne. Na podstawie prowadzonych studiów nad stylami kierowania współcześnie wykazano decydujące znaczenie cech osobowości menedżera na skuteczność procesu kierowania ludźmi².

Z. Dowgiałło twierdzi, że dotychczasowe badania i doświadczenia nie pozwoliły ustalić zestawu cech osobowości czy wzorca zachowań stylu kierowania, idealnego kierownika odnoszącego sukces w każdej sytuacji³.

Skuteczne kierowanie ludźmi nie zostało w pełni poznane. To, co decyduje o sukcesie, tkwi w osobowości człowieka i jest zindywidualizowanym zjawiskiem.

Znajomość typów podstawowych zachowań pracowników pozwala zwierzchnikom kształtować odpowiednie indywidualne sposoby motywacji wzmacniające korzystne typy zachowań pracowniczych. Wiąże się to z odpowiednim posługiwaniem się systemem wynagradzania. Ponadto kierownik może kształtować szanse zmiany statusu i ich uprawnień⁴.

Przy braku chęci ze strony pracownika do uczestnictwa w formalnym systemie motywacyjnym kierownik używa przymusu. Siłowe działania są uzasadnione, tam gdzie potrzeba samorealizacji odgrywa minimalną rolę i gdzie pracownik nie chce reagować na ambicjonalne ani też ekonomiczne bodźce. Trudno o schematy i recepty. Najważniejszym jest zrozumienie swych podwładnych i ich potrzeb, cech, zachowań, ambicji⁵.

¹ W.E. Scott, L.L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. II, PWN, Warszawa 1983.

² Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*. Wyd. Znicz, Szczecin 1999, s. 231.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem, s. 231–232.

⁵ Ibidem.

Efektywne zespoły

Jak podaje S. Tokarski w pragmatycznym podejściu do kierowania ludźmi są dwa sposoby, dzięki którym można skłonić podwładnych do działania zgodnego z oczekiwaniami przełożonego. Są to:¹

- droga przymusu (jest równoznaczna z niewolnictwem),
- droga persfajzi (metoda wolnych ludzi). Wymaga ona znajomości ludzkiej natury, tj. tego co uruchamia i pobudza u nich motywację.

Natomiast zdaniem J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha efektywny zespół musi charakteryzować się pięcioma cechami²:

1. Musi mieć trudny do osiągnięcia cel.
2. Musi mieć określony i akceptowany przez wszystkich sposób pracy.
3. Członkowie zespołu powinni posiadać uzupełniające się umiejętności specjalistyczne i interpersonalne, a ich liczba nie powinna przekroczyć 25 osób.
4. Każdy z uczestników powinien zobowiązać się do określonej pracy na rzecz zespołu i być przed nim odpowiedzialny.
5. Sukces zespołu zależy od zaangażowania ludzi w to co robią, oraz od ich wysokiego poczucia odpowiedzialności.

Należy pamiętać o tym, że zaangażowanie uczestników w osiąganie celu zespołu ułatwia komunikację między nimi i w konsekwencji zwiększa zaufanie i emocjonalne związki między ludźmi.

Podsumowanie (zwiększanie efektywności zespołu)

Ważnym narzędziem poprawy efektywności jest skuteczne przywództwo. Zdaniem J.S. Oaklanda rozpoczyna się ono z chwilą sformułowania wizji, a rozciąga na strategię, która ma zapewnić sukces na rynku. Efektywne przywództwo, połączone z TQM, daje rezultat w postaci właściwych dóbr uzyskanych już za pierwszym razem³.

Również ważnymi narzędziami poprawy efektywności są reengineering, systemy motywacyjne czy kaizen. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega konieczność obniżania kosztów oraz podniesienia efektywności działania, przy czym jako sprawdzoną metodę poprawy efektywności traktują kaizen, będący filozofią wprowadzania prostych, małych zmian za pomocą metody małych kroków. Jednocześnie należy podkreślić, wg E. Skrzypka, że inicjatywa zmierzająca do zmian wychodzi z miejsca, gdzie tworzy się produkt oraz wytwarza nową wartość. Kaizen to proces polegający na przyswojeniu sobie mentalności, polegającej na stałym doskonaleniu⁴.

¹ S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi...*, op. cit., s. 232.

² B. Kozuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji...*, op. cit., s. 117–118.

³ J.S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1992, s. 12–72 cyt. za: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 192.

⁴ Ibidem.

Efektywność jest miarą wyników. Polega ona na zadaniu prostego pytania: czy zadanie zostało wykonane? Przyznawanie ludziom nagród w organizacji wymaga zatem uzgodnionego kryterium oceny ich efektywności. To, czy takie kryterium w trafny sposób określa efektywność nie ma znaczenia, jeżeli przyznajemy nagrodę na podstawie czynników bezpośrednio związanych ze skutecznym wykonywaniem zadań, traktujemy efektywność jako jej wyznacznik. W wielu pracach traktuje się efektywność jako jedyne kryterium. W miarę jednak jak prace stają się mniej znormalizowane i zrutyinizowane coraz trudniej jest mierzyć efektywność, a zatem jej zdefiniowanie staje się coraz bardziej złożone¹.

Proces zwiększania efektywności zespołu wymaga wzięcia pod uwagę wielu elementów. Są nimi:

1. Poznanie motywacji każdego członka zespołu (problem wydajności ludzi).
2. Interesująca i satysfakcjonująca praca:
 - planowanie pracy (poszerzanie zakresu działania; poszerzanie umiejętności; poszerzanie zakresu odpowiedzialności),
 - wzbogacanie pracy.
3. Praca jako wyzwanie:
 - zgodność celów,
 - ustalenie indywidualnego planu,
 - rewizja celów.
4. Docenianie wysiłków załogi:
 - ocena,
 - ukazywanie pracownikom uznania,
 - rodzaje uznania,
 - formy uznania.
5. Budowanie sprawiedliwego otoczenia:
 - sprawiedliwe ocenianie (360-stopniowa ocena),
 - sprawiedliwość w kwestiach płacowych,
 - sprawiedliwość w rozwoju kwalifikacji.
6. Traktowanie ludzi jako ważnych dla instytucji.
7. Znaczenie zespołów. Praca zespołowa:
 - efektywne zespoły,
 - poprawianie wydajności zespołu (klarowne cele, właściwy skład, przejrzystość, należyte rozwiązywanie konfliktów, regularne podsumowywania pracy zespołu).
8. Zachęcanie do elastyczności:
 - elastyczność czasu,
 - elastyczność zatrudnienia,
 - elastyczność miejsca,
 - elastyczność zadań².

¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, op. cit., s. 394.

² Por. J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 75–112.

EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI NISZCZENIA

Nikt też nie powinien czuć się bezpieczny w tym życiu, które całe bojujaniem nazwano

św. Augustyn

Sformułowanie tematu artykułu ma jednoznacznie wskazywać na obiekt zainteresowań autora. Podjęta próba sformułowania założeń do modelu decyzyjnego symulacji działania sprawnej organizacji niszczenia może służyć określeniu wymiernego wskaźnika efektywności działań zbrojnych podejmowanych maksymalnych w celu wyrządzenia maksymalnych zniszczeń u potencjalnego przeciwnika. Zgrupowanie wojsk własnych mające dokonać tych zniszczeń nazwano tu umownie organizacją niszczenia¹.

Efektywność systemów

Punktem wyjścia przedstawionych tu rozważań są podstawy teoretyczne efektywności systemów. Określanie efektywności systemu jest kluczowym problemem analizy systemowej przy budowie modeli ocenowych oraz w inżynierii systemów podczas tworzenia ocen rozpatrywanych wariantów i wyboru najkorzystniejszych rozwiązań.

„Poznawczy aspekt badania efektywności systemów wiąże się z przyjęciem tezy, że efektywność jest cechą systemową, tj. charakteryzującą system działania jako całość, odzwierciedlającą wszystkie aspekty funkcjonowania i rozwoju systemów. Natomiast aspekt praktyczny wynika z potrzeby posługiwania się sprawnym narzędziem metodologicznym, jakim są metody, kryteria i wskaźniki oceny efektywności w procesie projektowania i eksploatacji systemów zgodnie z ich celem (przeznaczeniem)”².

Zatem można stwierdzić, że określenie efektywności systemu nierozzerwalnie związane jest z analizą porównawczą systemów celem podjęcia racjonalnej decyzji wyboru przy znanych, założonych kryteriach oceny.

Wśród kryteriów oceny efektywności systemów wyróżnia się kryteria:

- operacyjne,
- ekonomiczne,

¹ Inspiracją stał się tytuł jednego z rozdziałów opracowania z serii: Teoria badań operacji, S. Piasiecki, W. Boratyn, *Procesy kierowania walką*, WAT, Warszawa 1968.

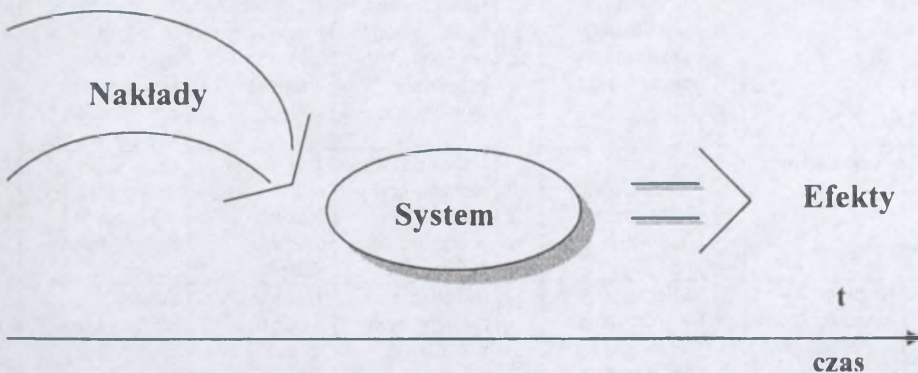
² P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Warszawa 1987, s. 6.

- informacyjne,
- techniczne,
- eksploatacyjne¹.

W kryteriach operacyjnych prym wiodzie kryterium skuteczności, jako to, które podkreśla celowość działania, natomiast w kryteriach ekonomicznych efektywność ekonomiczna. Kryteria techniczne i eksploatacyjne mają charakter ilościowy, a tym samym są stosunkowo proste do analizy.

Efektywność w sensie ekonomicznym

Mówiąc o efektywności działania systemu gospodarczego mamy na uwadze trzy zasadnicze czynniki: nakłady, efekty i czas. Osiągnięte efekty są zależne od jakości sfery zarządzania i działań pośredniczących. Sfera zarządzania, to działania decyzyjne, zaś w sferze działań pośredniczących wiodącą rolę odgrywa wielkość i poziom jakości produkcji wyrobów. Efektywność ekonomiczna związana jest z trzema wielkościami, tj. nakładami, efektami oraz czasem. Efektywność ekonomiczna określana jest jako podstawa racjonalnego działania².



Opracowanie własne.

Rys.1. Efektywność działania systemu rzeczowego

Szacowanie jakości struktury systemu związane jest z zagadnieniami wielokryterialnej analizy porównawczej, zarówno w obszarze ustalania rodzaju oddziaływań poszczególnych cech systemu na jakość kompleksową systemu, jak i ustalania skali ocen dla cech trudno mierzalnych, następnie w obszarze określania sposobu normowania cech mierzalnych celem dostosowania ich wartości do umownej skali ocen. Klasyfikację metod oceny jakości i zasady stosowania tych metod podaje tabela 1.

¹ Ibidem, s. 57.

² W.J. Wesołowski, *Programowanie nowej techniki*, Wyd. 2, PWN, Warszawa 1975, s. 159.

Efektywność ekonomiczna definiowana jest jako relacja wielkości korzyści do nakładów poniesionych na ich uzyskanie w określonym działaniu zdeterminowanym czasem tegoż działania (rys. 1).

Tabela 1

KLASYFIKACJA METOD OCENY JAKOŚCI I ZASADY ICH STOSOWANIA

Zasada określenia	Cecha jakościowa		Waga cechy	Cecha ważona	Jakość kompleksowa	
Porządkowa	Cecha niemierzalna	Porządkowanie w ciąg liczb naturalnych	Ranga mierzalna	Porządkowanie w ciąg liczb naturalnych	Wymnażanie liczby porządkowej cechy przez wagę	Sumowanie cech ważonych i transformowanie sum w ciąg liczb naturalnych
Punktowa	Ocenianie stopniami według umownej skali ocen	Ocenianie stopniami według umownej skali ocen		Wymnażanie stopnia oceny cechy przez stopień oceny rangi	Obliczanie średniej ważonej	
Rozwojowa	Cecha mierzalna lub oceniania	Mierzenie w jedn. natur. lub ocena wg umownej skali		Badanie zawierania się cechy w określonym przedziale zmienności	Transformowanie wartości cechy na umowną skalę	Sumowanie transformowanych cech i unitaryzacja zerowana cechy kompleksowej
Zgodnościowa	Mierzenie w jedn. natur. lub ocena wg umownej skali	Badanie zawierania się cechy w określonym przedziale zmienności		Transformowanie wartości cechy na umowną skalę	Obliczenie średniej ważonej lub ocena wg funkcji dwustanowej	
Rozwojowo-wartościowa	Cecha mierzalna	Mierzenie w jedn. natur. lub ocena wg umownej skali	Ranga mierzalna lub szacowana	Określanie rozstępu cechy w badanym zbiorze	Transformowanie wartości cechy na umowną skalę	Sumowanie zuniteryzowanych cech zerowych
Empiryczno-regresyjna	Mierzenie w jedn. naturalnych	Określanie współczynnika regresji		Wymnażanie współczynnika regresji przez wartość cechy (dla postaci liniowej)	Obliczanie wg ustalonej postaci funkcji jakości i jej parametrów (współczynników regresji)	
Szacunkowo-wartościowa	Cecha mierzalna	Mierzenie w jedn. naturalnych		Szacowanie lub ocena wartości według określonego taryfikatora	Wymnażanie wielkości cechy przez wartość jednostkową	Sumowanie cech ważonych

Źródło: W.J. Wesolowski, *Programowanie nowej techniki*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1975, s. 26.

Problem sformułowania modelu decyzyjnego symulacji działania sprawnej organizacji niszczenia

W modelu decyzyjnym symulacji działania organizacji niszczenia proponuje się wykorzystać podejście ekonomiczne i wykorzystać ekonomiczną definicję efektywności systemu. Efekty mają tu zupełnie inny wymiar niż w przypadku systemów gospodarczych. Można ewentualnie mówić o ujemnych efektach (w sensie ekonomicznym), przyjmując ujemną skalę efektu działania.

Formułowany model decyzyjny symulacji działania organizacji niszczenia należy oprzeć na ustaleniu:

- miernika poziomu niszczenia,
- zależności pomiędzy poziomem niszczenia a wielkością nakładów, tj. wielkością użytych sił własnych w stosunku do sił przeciwnika,
- kryterium efektywności podjętych działań,
- punktów optymalnej efektywności.

Miernik poziomu niszczenia to nic innego jak odzwierciedlenie liczby i jakości podjętych działań niszczących. O jakości działań świadczy ich efektywność.

Na kryterium efektywności składa się stopień wykonania zadania bojowego oraz wydatek sił i środków na jego wykonanie. Na tej podstawie można określić odpowiedni wskaźnik efektywności.

Zależność pomiędzy poziomem niszczenia a wielkością nakładów stanowi sformalizowaną postać poszukiwanego równania modelowego. Zależnie od postaci równania modelowego oraz sposobu podejścia do modelowanej rzeczywistości, mówimy o modelach liniowych i nieliniowych, deterministycznych, stochastycznych, statystycznych, probabilistycznych, jedno- lub wielorównaniowych itd.

Punkty optymalnej efektywności znajdziemy dla poszczególnych przedsięwzięć przy znanych wszystkich założeniach oraz znając postać funkcyjną zależności pomiędzy poziomem niszczenia a wielkością nakładów (użytych sił i środków). Przy rozpatrywaniu kolejnych ograniczeń uzyskuje się kolejne punkty optymalne. Za punkt optymalnej efektywności należy przyjąć ten z punktów, który spełnia wszystkie warunki ograniczające.

Bibliografia

1. M. Ciecchanowicz, Z. Porcik, Cz. Gozdecki, *Wybrane metody optymalizacji decyzji*, Wyd. MON, Warszawa 1969.
2. E. Gatnar, *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, PWN, Warszawa 1998.
3. A. Janicki, A. Izydorczyk, *Komputerowe metody w modelowaniu stochastycznym*, WNT, Warszawa 2001.
4. S. Piasecki, W. Boratyn, *Procesy kierowania walką*, WAT, Warszawa 1968.
5. J.S. Przemieniecki, *Mathematical Methods in Defence Analyses*, Air Force Institute of Technology, Washington 1994.
6. P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*, Ossolinum, Warszawa 1987.
7. W.J. Wesołowski, *Programowanie nowej techniki*, Wyd. 2, PWN, Warszawa 1975.
8. A. Żuk, *Konflikt i walka*, Wyd. UMCS, Lublin 1996.

DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW W ORGANIZACJI

W referacie zostaną przedstawione propozycje wymiarów efektywności zespołu oraz określone czynniki determinujące efektywność kierowania zespołami w organizacji. Problematyka ta, istotna z powodów poznawczych i praktycznych, jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania i dowodzenia. Identyfikacja elementów decydujących w sposób istotny o efektywności działania pozwala lepiej zrozumieć relacje między wynikiem a działaniem oraz usprawniać funkcjonowanie organizacji. Także w siłach zbrojnych dąży się do efektywnego kierowania zespołami.

Termin **efektywność** jest zwykle rozumiany jako pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność oraz stosunek uzyskanego efektu do nakładu¹. Efektywność jest więc dodatnią cechą działania dającego wynik pozytywny bez względu na to, czy był on zamierzony czy niezamierzony². Każde działanie, którego rezultatem jest wynik oceniany pozytywnie (dodatnio), w szerokim znaczeniu tego słowa, można więc określać działaniem efektywnym. Badanie tak ujętej efektywności nakazuje uwzględniać zarówno zamierzone, jak i niezamierzone, ale pozytywnie oceniane wyniki (rezultaty, wytwory) działań. Jest to tzw. **efektywność ogólna** lub całkowita i jest ona syntetycznym miernikiem każdej świadomej i celowo realizowanej działalności.

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

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

W praktyce organizacyjnej stosuje się wiele różnych podejść do efektywności, czego wynikiem jest stosowanie różnych wymiarów efektywności, kryteriów

¹ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

² T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1978, s. 60.

i wskaźników. Na przykład R. Griffin wyróżnia takie wymiary efektywności, nazywane przez niego modelami skuteczności, jak¹:

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

W związku z powyższymi ustaleniami można stwierdzić, że **zespół jest efektywny**, gdy osiąga założone cele przy możliwie najmniejszym wykorzystaniu zasobów, ich oszczędnym i starannym gospodarowaniu oraz w warunkach klimatu zadowolenia z pracy. Zespół, który wykonał otrzymane zadanie będzie dowódcą skutecznym, lecz jeśli do tego celu użył zbyt dużych zasobów – ludzi, sprzętu czy środków finansowych – jego działanie należy uznać za nieefektywne.

Efektywność zespołów w sferze produkcyjnej, usługowej charakteryzowana jest wskaźnikami ilościowymi, mierzalnymi, jednak w przypadku wyników jakościowych – wiedza, umiejętności, motywacje, sukces w walce – problem ulega skomplikowaniu. Jak bowiem zmierzyć tzw. efektywność ekonomiczną walki, skoro jej wyniki nie są wyrażane środkami finansowymi? Tym bardziej problem jest skomplikowany, że:

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

Propozycje wymiarów efektywności działania zespołu i ich kryteriów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

PROPOZYCJA WYMIARÓW I KRYTERIÓW EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW

Lp.	Wymiary efektywności	Kryteria	Przykładowe wskaźniki
1.	Efektywność rzeczowa	Wykonanie zadania Realizacja planów	Liczba i jakość wykonanych zadań. Terminowość wykonania zadań.
2.	Efektywność wykorzystania zasobów	Stopień zużycia zasobów	Liczba zużytych materiałów, liczba uszkodzonego bądź zniszczonego sprzętu, środków walki, poniesione nakłady finansowe, straty w ludziach,
3.	Efektywność behawioralna	Morale Satysfakcja z pracy	Deklaracje zadowolenia z atmosfery pracy, warunków, motywacji do działania, możliwości realizacji planów zawodowych

Opracowanie własne.

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 131.

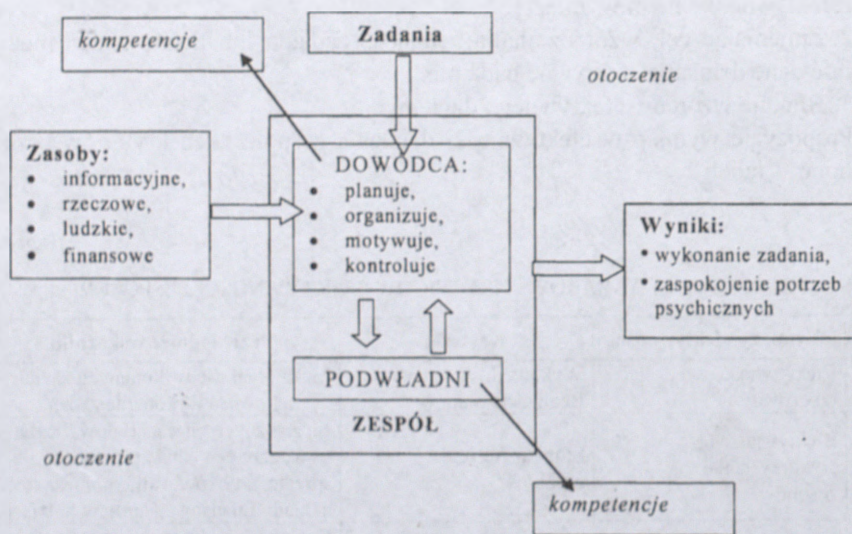
W tabeli 1 wyróżniono trzy wymiary efektywności:

- efektywność rzeczową, w której bierze się pod uwagę jakość, liczbę i terminowość wykonania zadań;
- efektywność wykorzystania zasobów, w której uwzględnia się stopień zużycia zasobów przez zespół;
- efektywność behawioralną, w której bierze się pod uwagę zaspokojenie potrzeb psychicznych członków zespołu oraz klimat pracy.

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

Efektywność rzeczową można stosunkowo łatwo określić porównując zakładany cel (wzór wyniku) z celem osiągniętym. Natomiast do określenia stopnia racjonalnego wykorzystania zasobów potrzeba analiz i ocen ekspertów. Efektywność behawioralną można określić wykorzystując badania sondażowe w celu uzyskania informacji o poziomie satysfakcji z pracy, atmosfery pracy, możliwości rozwoju.

W celu identyfikacji czynników determinujących efektywność zespołu należy sprecyzować istotę pracy zespołu i w tym celu trzeba odnieść się do terminu „kierowanie”. Przyjmując, że kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty¹, **istotą pracy zespołu** jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 1).



Źródło: T. Majewski, *Kierownik – dorośnięcie w organizacji*, AON, Warszawa 2003, s. 10.

Rys. 1. Czynniki efektywności zespołu

¹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 11.

Rysunek ten przedstawia także podstawowe czynniki decydujące o efektywności. Będą to:

1. Rodzaj otrzymanego zadania do wykonania.
2. Posiadane i przydzielone zasoby.
3. Kompetencje kierownika zespołu, w tym umiejętność budowania zespołu.
4. Kompetencje członków zespołu.
5. Motywacje dowódcy i członków zespołu do wykonania zadania.
6. Procedury i zasady działania, unormowania prawne.

W zespole, w celu wykonania otrzymanego zadania, realizuje się wiele czynności – planuje wykorzystanie zasobów, tworzy strukturę działania i stawia zadania, motywuje członków zespołu do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji¹. Rezultatem działania zespołu powinno być: wykonanie zadania, zaspokojenie potrzeb członków zespołu, w tym ich rozwój zawodowy oraz umacnianie się kultury organizacyjnej sprzyjającej sprawnemu wykonywaniu zadań.

Na efektywność zespołu wpływa funkcjonowanie całego zespołu oraz działania samego kierownika. Jednak odróżnienie efektywności działania samego kierownika od efektywności zespołu jest trudne i należy do istotnego problemu obszaru badania efektywności. Działanie kierownika jest bowiem ściśle związane z efektywnością zespołu.

Jednak rola kierownika zespołu jest pierwszoplanowa. Powinien on podejmować w terminie, na podstawie posiadanych informacji, własnej wiedzy i doświadczenia, prawidłowe decyzje; dobrać odpowiedni styl kierowania; dobrać właściwe środki motywacyjne oraz dokonywać kontroli bieżącej i okresowej.

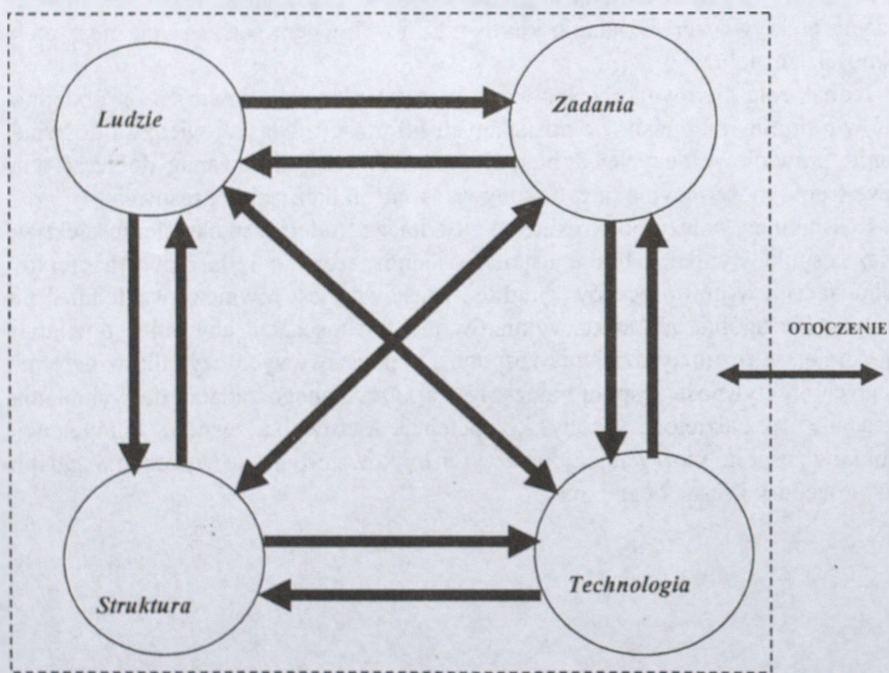
Reasumując, należy podkreślić, że zasadnicza trudność w określeniu efektywności zespołu wynika z braku ustalenia jednoznacznych i ilościowych efektów zachodzących w nim procesów. Stąd też właściwiej jest również uwzględnić nie efektywność ogólną, ale kilka wymiarów efektywności, tak aby objąć pomiarem najistotniejsze rezultaty działania zespołu. Do podstawowych czynników determinujących efektywność zespołu należą: rodzaj otrzymanego zadania do wykonania, posiadane i przydzielone zasoby, kompetencje kierownika zespołu, kompetencje członków zespołu, motywacje dowódcy i członków zespołu do wykonania zadania oraz procedury i zasady działania.

¹ Zob. T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, AON, Warszawa 2003, s. 33–38.

EFEKTYWNOŚĆ SPOŁECZNO-TECHNICZNA PODODDZIAŁU ŁĄCZNOŚCI

Proponowane podejście jest rezultatem przeprowadzonych badań w trakcie ćwiczeń dowódczo-sztabowych szkieletowych. Pozwoliły one zauważyć przenikanie się dwóch obszarów – technologicznego oraz społecznego w aspekcie funkcjonowania taktycznych systemów łączności wojsk lądowych.

Takie podejście umożliwiła rozpatrywanie pododdziału łączności jako organizacji. Już wcześniej J. Michniak postrzegał wojska łączności jako system¹ złożony z czterech podsystemów wyodrębnionych zgodnie z modelem H. J. Leavitta².



Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 175.

Rys. 1. Ogólny model organizacji według H.J. Leavitta

¹ J. Michniak, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych. Część I. Główne problemy*, AON, Warszawa 2002, s. 70.

² L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 175.

Model czteroelementowy H.J. Leavitta przedstawia społeczno-techniczny charakter organizacji i współzależności podsystemów złożonych:

- z elementów społecznych – ludzi i zadań;
- z elementów technologicznych – technologii i struktury.

Oczywiście model ten posiada wiele uproszczeń, gdyż:

- nie uwzględnia tzw. członu kierowniczego;
- nie ma wejść i wyjść zasileniowych i informacyjnych;
- nie ma wejść i wyjść adresowanych bezpośrednio do podsystemów.

W prezentowanym podejściu podsystem celów i wartości pozwala spełniać przez organizację określoną funkcję w społeczeństwie. Czerpie on wartości z otoczenia, pozwala rozróżniać organizacje między sobą.

Podsystem techniczny nazywany jest również techniką lub technologią używaną w procesach transformacji zachodzących w organizacji. Obejmuje wiedzę niezbędną dla realizacji celów oraz wyposażenie techniczne organizacji. Podsystem ten posiada istotny wpływ na podsystem struktury.

Podsystem psychospołeczny (ludzie) obejmuje jednostki ludzkie i grupy ludzi, cele indywidualne i wynikające z nich motywy, podział pracy, system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów w organizacji.

Podsystem struktury jest najczęściej traktowany jako specyficzny łącznik między podsystemami technicznym i psychospołecznym, które rządzą się odmiennymi prawami, gdyż:

- podsystem psychospołeczny ma charakter probabilistyczny;
- podsystem techniczny ma maksymalną pewność w działaniu.

Podsystem struktury powinien zawierać relacje między wszystkimi składnikami organizacji, określa sposób przydziału zadań oraz sposób przekazywania informacji. Za istotne uważa się postrzeganie struktury formalnej jako nigdy nieobejmującej wszystkich relacji między elementami organizacji.

W charakteryzowanym podejściu brakuje podsystemu zarządzania, który powinien utrzymywać równowagę i nadzorować wszystkie pozostałe podsystemy organizacji.

W odniesieniu do wojsk lądowych J. Michniak model H.J. Leavitta transponuje na¹:

- cele realizowane przez wojska łączności i informatyki wojsk lądowych oraz wynikające z tego zadania;
- stany osobowe wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami oraz wzorcami zachowania;
- wyposażenie materialno-techniczne i zasady posługiwania się nim;
- formalną strukturę jako zasady podziału zadań i odpowiedzialności za nie, oraz władzy i informacji.

Wojska łączności i informatyki rozpatrywane są ostatecznie przez J. Michniaka jako dwa podsystemy²:

¹ J. Michniak, *Kierowanie...*, op. cit., s. 70.

² Ibidem, s. 72.

1. materialny, składający się z wyposażenia rzeczowo-finansowego o określonej strukturze materialnej, technologicznej i przestrzennie-czasowej;
2. społeczny, odpowiednio ustrukturyzowany, złożony z ludzi powiązanych zależnościami formalnymi i nieformalnymi.

Takie podejście do wojsk łączności nawiązuje bezpośrednio do określania organizacji jako otwartego systemu społeczno-technicznego zorientowanego celowo i mającego określoną strukturę.

Przenosząc to podejście na poziom taktyczny działań, można w podobny sposób przedstawić pododdział łączności (pododdział łączności i informatyki), który funkcjonuje w ramach pododdziału dowodzenia.

Traktowanie pododdziału łączności jako systemu społeczno-technicznego wskazuje na potrzebę szerszego ujmowania dotychczas dokonywanej oceny efektywności wojskowych systemów łączności.

Efektywność taktycznego systemu łączności wojsk lądowych jest bezpośrednio determinowana przez efektywność działania pododdziału łączności rozpatrywanego poziomu działań.

Stwierdzenie, że pododdział jest systemem społeczno-technicznym wskazuje na potrzebę równoprawnego uwzględnienia w jego ocenie obu obszarów.

Dotychczasowe oceny efektywności koncentrowały się na aspekcie technicznym – oceny efektywności sieci łączności, rozumianej tutaj jako podsystem techniczny i struktury. Wskazuje to, w przypadku zajmowania się pododdziałem łączności jako organizacją, na potrzebę nowego spojrzenia na ocenę efektywności, uwzględniającego równoprawnie wszystkie wyodrębnione podsystemy. Badania efektywności powinny przede wszystkim jednakowo oceniać grupę czynników technologicznych (technicznych) oraz społecznych.

Jednym z najważniejszych kryteriów oceny systemów łączności wojskowej jest efektywność, za którą ogólnie uważa się zespół różnych cech, wskaźników i właściwości. Czym zestaw ich jest bardziej złożony, tym ocena efektywności jest bardziej dokładna¹.

Pojęcie efektywności według P. Sienkiewicza jest szerokie i obejmuje efektywność organizacyjną, informatyczną oraz zawierającą inne różnorodne aspekty działania systemu, gdzie²:

- kryteria operacyjne są związane z organizacją procesów działania i wyrażające, najogólniej, ich powodzenie, czyli fakt osiągnięcia zamierzonych celów operacyjnych lub nie;
- kryteria informacyjne są związane z funkcjonowaniem systemów kierowania i wyrażające skuteczność procesów kierowania;

¹ P. Sienkiewicz, Cz. Flanek, *Wstęp do teorii dowodzenia, część I, Wybrane problemy dowodzenia*, AON, Warszawa, 1994, s. 184.

² P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów kierowania, t. II, Problemy efektywności działania*, rozprawa habilitacyjna, ASG, Warszawa 1979, s. 378.

– kryteria ekonomiczne są związane za szczególnym rodzajem efektów wyrażanych w jednostkach pieniężnych i wyrażające, najczęściej, korzystność działalności inwestycyjno-finansowej w systemie;

– kryteria techniczno-eksploatacyjne są związane z funkcjonowaniem elementów i środków działania i wyrażające ich zdolność do sprawnego funkcjonowania systemu w rozpatrywanym czasie.

Analiza literatury dotyczącej teorii wojskowych systemów łączności pozwala konstatować, że efektywność tych systemów jest oceniana przede wszystkim według kryteriów operacyjno-taktycznych i techniczno-eksploatacyjnych.

Wyrazem kryteriów operacyjno-taktycznych systemu łączności jest skuteczność działania. System łączności jest skuteczny, jeżeli terminowo, wiernie i skrycie zapewnia realizację procesu dowodzenia wojskami, współdziałania, powiadamiania (ostrzegania, alarmowania) i sterowania środkami rażenia¹.

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

Tabela 1

WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI OPERACYJNO-TAKTYCZNEJ
MOBILNEGO SYSTEMU ŁĄCZNOŚCI WOJSK LĄDOWYCH

Lp.	Oceniane cechy	Wskaźniki
1.	Terminowość	Prawdopodobieństwo przekazania wiadomości (realizacji połączenia) w czasie nieprzekraczającym dopuszczalnej wartości dla różnych rodzajów łączności i kategorii pilności, przy zadanej intensywności obciążenia
2.	Wierność	<ul style="list-style-type: none"> • prawdopodobieństwo skażenia znaku kombinacji kodowej (telegramu) w czasie przekazywania komend i sygnałów dowodzenia, danych i informacji telegraficznej; • zrozumiałość sylabowa (logatomowa) mowy dla rozmów telefonicznych; • prawdopodobieństwo identyfikacji elementarnego sektora zobrazowania podczas przekazywania wiadomości telekopiowych (telefaks); • prawdopodobieństwo niewłaściwego zaadresowania i straty wiadomości; • elementowa stopa błędów
3.	Skrytość	<ul style="list-style-type: none"> • współczynnik utajnienia kanałów (linii) łączności; • prawdopodobieństwo wykrycia obiektu; • wartość oczekiwania ilości wykrytych obiektów

Źródło: J. Michniak, *Kierowanie mobilnymi...*, s. 93

Wskaźniki efektywności operacyjno-taktycznej są ostatnio częściej przypisywane informacji, stąd uwaga oceniających lub planujących systemy łączności ostatecznie jest kierowana na efektywność techniczno-eksploatacyjną. Natomiast wskaź-

¹ P. Sienkiewicz, *Teoria...*, op. cit., s. 378.

niki operacyjno-taktyczne z powodzeniem mogą być stosowane w odniesieniu do pododdziałów szerzej pojmowanych, czyli wsparcia dowodzenia (dowodzenia).

Badania wskazują, że wskaźniki terminowego, wiernego i skrytości przekazywania informacji uzależnione są od wielu czynników, wśród których można wyodrębnić te o charakterze technicznym, chociaż istnieją także czynniki zależne w największym stopniu od ludzi. Jednak automatyzacja systemów dowodzenia, cyfryzacja systemów łączności znacznie zmniejsza oddziaływanie czynników ludzkich na te wskaźniki, gdzie:

– terminowość przesłania informacji jest zdolnością do zapewnienia transmisji (dostarczenia) informacji;

– wierność wymiany informacji jest określana jako zdolność do odtwarzania przekazywanych informacji w punktach odbioru z zadaną (wymaganą) dokładnością. Wskaźnik ten charakteryzuje stopień zgodności odebranych informacji z nadanymi, przy występujących w liniach łączności zakłóceniach i zniekształceniach;

– skrytość łączności charakteryzuje poziom braku sukcesów w działalności rozpoznawczej przeciwnika w zakresie zdobywania informacji o systemie dowodzenia wojskami. Oprócz tego charakteryzuje on ilościowo przedsięwzięcia w zakresie zwiększenia skrytości łączności.

Możliwości techniczno-operacyjne posiadanych sił i środków łączności przez pododdział, oddział, związek taktyczny i operacyjny ocenia się uwzględniając wskaźniki techniczno-eksploatacyjne funkcjonowania sieci łączności, za które najczęściej uważa się: gotowość bojową, mobilność, trwałość, przepustowość i bezpieczeństwo. Jest to najpopularniejsze w teorii wojskowych systemów łączności podejście prezentowane między innymi przez J. Michniaka¹, który wyodrębnił wskaźniki przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2

WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI TECHNICZNO-EKSPLOATACYJNEJ
MOBILNEGO SYSTEMU ŁĄCZNOŚCI WOJSK LĄDOWYCH

Oceniane cechy	Wskaźniki
Gotowość operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • prawdopodobieństwo terminowego wykonania wymaganych przedsięwzięć w zakresie przejścia sieci do zadanego poziomu (stopnia) gotowości operacyjnej w ustalonym czasie; • czas przejścia sieci telekomunikacyjnej do zadanego stopnia gotowości operacyjnej
Zdolność przepustowa (przepustowość)	<ul style="list-style-type: none"> • maksymalna szybkość transmisji sygnałów; • ilość standardowych kanałów w relacji łączności; • wartość oczekiwana ilości kanałów w relacji łączności

¹ *Proces planowania sieci łączności w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 50.

Oceniane cechy	Wskaźniki
Trwałość	<ul style="list-style-type: none"> • współczynnik sprawnego działania i średni czas poprawnej pracy relacji łączności; • prawdopodobieństwo tego, że czas przerwy w łączności nie przekroczy zadanej (dopuszczalnej) wartości; • prawdopodobieństwo przeżycia relacji łączności; • wartość oczekiwana ilości kanałów zdalnych do pracy w relacji łączności; • prawdopodobieństwo połączenia pomiędzy parą węzłów w sieci telekomunikacyjnej
Mobilność	<ul style="list-style-type: none"> • prawdopodobieństwo terminowego wykonania działań w zakresie zmiany struktury sieci (elementów sieci) telekomunikacyjnej; • graniczny (dopuszczalny) czas wykonania zadań z zadaną niezawodnością
Bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • wartość oczekiwana ilości elementów sieci, które w określonym czasie zostaną wykryte przez środki rozpoznania przeciwnika; • prawdopodobieństwo rozpoznania elementów sieci telekomunikacyjnej; • prawdopodobieństwo przechwycenia informacji; • czas ujawniania (wykrywania) określonej ilości elementów sieci telekomunikacyjnej z zadanym prawdopodobieństwem; • współczynnik bezpieczeństwa sieci telekomunikacyjnej

Źródło: J. Michniak, *Kierowanie...*, op. cit., s. 107

Przedstawione wskaźniki można rozpatrywać szerzej odnosząc je nie tylko do sieci łączności, ale także do pododdziału łączności, który jak wykazano wcześniej można traktować jako organizację, gdzie:

- gotowość bojowa pododdziału łączności uzyskiwana jest poprzez stworzenie systemu gotowości bojowej, obejmującego między innymi procedurę przejścia wojsk ze stanu pokojowego do wojennego i ukończenie wojsk. Funkcjonowanie systemu gotowości bojowej opiera się na kilku stopniach, z których każdy charakteryzuje się określonym stanem wojsk, ich położeniem, stopniem przygotowania (gotowości) do wykonania zadań;

- **trwałość** pododdziału łączności jest determinowana czynnikami z grupy niezawodnościowej, odporności na zniszczenie i zakłócenia. I w tej grupie mimo znacznego utrudnienia wielu przedsięwzięć uczestniczą ludzie – i od nich w znacznym stopniu zależy powodzenie zapewnienia trwałości działania pododdziału łączności;

- **przepustowość** – zdolność przesyłania informacji w sensie ilościowym, gdzie nowoczesne technologie najbardziej zmniejszyły wpływ czynnika ludzkiego na ten wskaźnik, ale nigdy go nie wyeliminują;

- **mobilność** pododdziału łączności – to właściwość, która przejawia się zdolnością do terminowego rozwijania, rozbudowy i przebudowy (zmian) jego struktury, odpowiednio do kształtującej się sytuacji operacyjno-taktycznej;

- **bezpieczeństwo** odnoszone do pododdziału łączności rozumiane jako zdolność przeciwstawienia się wszystkim rodzajom rozpoznania przeciwnika oraz pró-

bom wprowadzenia fałszywej informacji jest jednym z najtrudniejszych (najbardziej skomplikowanych) zadań podczas oceny efektywności pododdziału łączności (występuje duża subiektywność ocen).

Na przykładzie wskaźnika bezpieczeństwa pododdziału łączności można wykazać, że właściwa ocena wymaga nie tylko uwzględnienia aspektów technicznych, ale również społecznych. Wskaźnik ten (K_B) określany jest wyrażeniem:¹

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

gdzie:

α_i – współczynnik uwzględniający zrealizowane przedsięwzięcia bezpieczeństwa sieci łączności, dla których istnieją określone terminy realizacji i resursy materiałowe,

k – ogólna liczba przedsięwzięć zapewniających pożądane bezpieczeństwo.

Praktyczne wykorzystanie wskaźnika bezpieczeństwa K_B jest możliwe po ustaleniu i opracowaniu zestawu przedsięwzięć organizacyjnych, umożliwiających osiągnięcie właściwego poziomu bezpieczeństwa sieci łączności. Zestaw ten więc nie tylko obejmuje organizowanie aspektów technicznych, ale również społecznych.

W tabeli 3. przedstawiono przykładowy zestaw takich przedsięwzięć, których charakter nie jest tylko techniczny – występuje znaczny stopień zależności od czynnika ludzkiego. Oznacza to, że o ile wycena aspektów technicznych jest oparta na metodach ilościowych, to obszar związany z czynnikiem ludzkim (społecznym) wymaga często stosowania ocen jakościowych.

W obszarze oceniania subiektywnego wskaźników efektywności wojskowych systemów łączności dotychczas nie dokonano wiele, co otwiera nowy obszar, który wymagać będzie w najbliższej przyszłości wielu pogłębionych badań.

¹ Ibidem, s. 79.

PRZYKŁADOWY ZESTAW PRZEDSIĘWZIĘĆ DO OBLICZANIA
WSPÓŁCZYNNIKA BEZPIECZEŃSTWA POŁOWEJ SIECI TELEKOMUNIKACYJNEJ

K*	Numer operacji (α), nazwa i treść działania
1.	Zabezpieczenie przed rozpoznaniem przeciwnika: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalenie trybu pracy środków radiowych 2. Rozśrodkowanie pozorowanych WŁ 3. Tworzenie pozorowanych WŁ. Pozorowanie pracy radiowej i dezinformacja radiowa 4. Skracanie (ograniczanie) czasu nadawania (promieniowania) środków radiowych 5. Okresowa zmiana danych radiowych 6. Wykorzystanie kablowych linii zdalnego sterowania 7. Stosowanie anten kierunkowych 8. Scentralizowane wykorzystanie środków promieniujących energię elektromagnetyczną; 9. Wykluczenie pracy anten kierunkowych głównym listkiem promieniowania w kierunku przeciwnika 10. Praca z minimalną mocą (praca adaptacyjna) 11. Minimalna wysokość masztów antenowych 12. Wykorzystanie właściwości ekranujących rzeźby terenu 13. Maksymalne wykorzystanie stacjonarnych środków promieniujących energii elektromagnetyczną 14. Kontrola pracy i maskowania radiowego przeciwnika 15. Wykorzystanie tabel rozmówniczych i map kodowanych
2.	Zastosowanie urządzeń utajniających (stosunek ilości linii utajnionych do ilości wszystkich linii)
3.	Zabezpieczenie przed rozpoznaniem radiolokacyjnym: <ol style="list-style-type: none"> 1. Grupowa osłona sieci telekomunikacyjnej przy pomocy dipoli lub odbijaczy kątowych 2. Zmniejszenie kontrastu radiolokacyjnego elementów sieci łączności 3. Wybór tras przemieszczenia wojsk łączności i informatyki odpowiednio, aby było możliwe wykorzystanie maskowania naturalnego lub sztucznego 4. Aktywne oddziaływanie na radiolokacyjne środki rozpoznania w ugrupowaniu przeciwnika
4.	Zabezpieczenie przed rozpoznaniem fotograficznym i telewizyjnym: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja powiadamiania o przelocie satelitów rozpoznawczych i innych statków powietrznych 2. Zastosowanie maskowania wizualnego 3. Tworzenie maskowania wizualnego 4. Tworzenie pozorowanych obiektów sieci telekomunikacyjnej 5. Zapewnienie kompleksowego maskowania wizualnego wraz z innymi rodzajami maskowania
5.	Zabezpieczenie przed rozpoznaniem w podczerwieni: <ol style="list-style-type: none"> 1. Obniżenie termicznego kontrastu elementów sieci telekomunikacyjnej 2. Wyposażenie pozorowanych elementów SŁ w kontrast podczerwieni 3. Aktywne przeciwdziałanie środkom rozpoznania termicznego
6.	Zabezpieczenie niedostępności sieci: <ol style="list-style-type: none"> 1. Zastosowanie urządzeń podwyższających niedostępność 2. Zastosowanie niedostępnych kodów i szyfrów 3. Zastosowanie efektywnych systemów hasel 4. Przekazywanie ważnych wiadomości niezależnymi drogami transmisji 5. Kontrolowanie prawdziwości wiadomości poprzez zwrotne zapytania – potwierdzenia

K*	Numer operacji (α), nazwa i treść działania
7.	Wykluczenie działań niepożądanych: <ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsięwzięcia organizacyjne podziału i ograniczenia dostępu do środków łączności i do informacji 2. Wykorzystanie możliwości technicznych i ograniczenia dostępu 3. Zastosowanie hasel i utajniania 4. Zastosowanie i odpowiednie wyposażenie stref kontrolowanych
8.	Ochrona i obrona elementów WŁ
9.	Kontrolowanie bezpieczeństwa łączności i prewencja w zakresie możliwych naruszeń: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja kontrolowania pracy środków promieniowania elektromagnetycznego 2. Istnienie możliwości zapobiegania naruszeniom zasad wykorzystania środków promieniujących 3. Organizacja kontrolowania wykorzystania urządzeń utajnających

K – użyteczny wskaźnik bezpieczeństwa sieci łączności

Źródło: *Proces planowania sieci łączności w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 80.

Bibliografia

1. Fiołna Z., *Kompatybilność stacjonarnych i polowych sieci telekomunikacyjnych w operacji obronnej na obszarze Śląskiego Okręgu Wojskowego*, rozprawa doktorska, Warszawa 1998.
2. Jędruszczak S., *Analiza przepustowości systemu łączności dywizji zmechanizowanej w natarciu*, rozprawa doktorska, Warszawa 1983.
3. Kowalewski M., *System łączności dywizji*, rozprawa habilitacyjna, Warszawa 1994.
4. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
5. Mazurkiewicz J., *Leksykon łączności wojskowej*, Warszawa 1996.
6. Mazurkiewicz J., *Projektowanie i ocena wojskowych systemów łączności*, Warszawa 1992.
7. Michniak J., *Podstawy teorii kierowania polowymi systemami łączności wojsk lądowych*, rozprawa habilitacyjna, Warszawa 1997.
8. Michniak J., *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*, część I, *Główne problemy*, AON, Warszawa 2002.
9. Ostrowski B., Adamczyk G., Janczak J., *Wymagania stawiane łączności dywizji zmechanizowanej*, WSOWŁ, Zegrze 1993.
10. *Proces planowania sieci łączności w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.
11. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, tom I, *Wstęp do systemologii*, rozprawa habilitacyjna, ASG WP, Warszawa 1979.
12. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, tom II, *Problemy efektywności działania*, rozprawa habilitacyjna, ASG WP, Warszawa 1979.
13. Sienkiewicz P., Flanck Cz., *Wstęp do teorii dowodzenia*, część I, *Wybrane problemy dowodzenia*, AON, Warszawa 1994.

W KIERUNKU PRAKSEOLOGII JAKO TEORII SPRAWNEJ (EFEKTYWNEJ) ORGANIZACJI DZIAŁANIA

Od wielu lat jesteśmy świadkami dynamicznego rozwoju nauk organizacji i zarządzania. Zjawisko to ma szczególnie miejsce w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Europy Zachodniej. Polska w przeszłości (mam tu na myśli szczególnie okres 1957–1980¹) również należała do ścisłej czołówki ogólnoswiatowej pod względem rozwoju nauk organizacji i zarządzania. Silny wpływ na taki stan rzeczy miała m.in. dynamiczna i oryginalna działalność Polskiej Szkoły Prakseologicznej założonej przez twórcę prakseologii Tadeusza Kotarbińskiego. Dokonania tej formacji intelektualnej były i są doceniane w świecie. Warto tu np. wspomnieć, że na polskie badania z zakresu nauk organizacji i zarządzania zwracał swego czasu uwagę renomowany znawca tematu, profesor amerykański, Anatol Rapoport². Działalność Polskiej Szkoły Prakseologicznej docenia również wybitny filozof i prakseolog kanadyjski Mario Bunge³.

Śród bogactwa wartościowych koncepcji wypracowanych w ramach Polskiej Szkoły Prakseologicznej pragnę w niniejszym artykule zająć się zarysowanym przez Kotarbińskiego programem budowy prakseologii rozumianej jako teoria sprawnej (efektywnej⁴) organizacji działania.

¹ Zob. L.J. Krzyżanowski, *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1900–1995*, IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 1995, s. 21–45. Dla uzupełnienia obrazu warto zapoznać się również z klasyczną już pracą M. Bielskiego, *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900–1939*, „Problemy Organizacji” 1967, nr 9, s. 5–112.

² A. Rapoport, „Jan Zieleniewski: *Organization of Human Groups. Introduction to Theory of Organization and Management*, Warsaw 1964”, „Management Science” 1965, vol. 12 (October), s. 16–19. Adres bibliograficzny podaję za: J. Zieleniewski, „Jerzy Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, PWE, s. 490”, „Problemy Organizacji” 1970, nr 16, s. 236.

³ M. Bunge, *Action Theory*, [w:] M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy. Ethics. The Good and the Right*, vol. 8, D. Reidel Publishing Company, Dordrecht–Boston–Lancaster 1989, s. 327, 334; zob. również np. P. Dudley, *Editor's Introduction*, [w:] *Kotarbiński's Praxiology*, CSSP, Hull 1995, s. XIV–XXIX.

⁴ W artykule utożsamiam pojęcie efektywności organizacyjnej z pojęciem prakseologicznej sprawności (w sensie uniwersalnym i syntetycznym). Obecnie efektywność organizacyjna jest rozumiana na różny sposób, np. jako ekonomiczność (wartości dodanej – *Economic Value Added* [EVA]), produktywność, rentowność (aktywów netto – *Return on Net Assets* [RONA]), skuteczność, wydajność itd. Rozumienia te stanowią podstawę dla rozwoju bogatej rodziny szczegółowych koncepcji efektywności organizacyjnej – w literaturze przedmiotu mówi się m.in. o: efektywności decyzji, efektywności działalności, efektywności działalności gospodarczej, efektywności ekonomicznej, efektywności finansowej, efektywności firmy, efektywności gospodarowania, efektywności inwestycji, efektywności kierowania, efektywności makroekonomicznej, efektywności menedżerskiej, efek-

Kotarbiński w różnych momentach swej twórczości sformułował co najmniej kilkadziesiąt określeń, rozumień czy definicji prakseologii¹. Wydaje się jednak, że największe nadzieje wiązał ze wspomnianą koncepcją prakseologii rozumianej jako teoria sprawnej organizacji działania. Tak pisał na ten temat w „Zdaniach prakseologicznych”: „(o)powiadamy się prowizorycznie za rozważonym (...) programem prakseologii, za rozumieniem jej jako teorii organizacji działania (...)”²; „(...) zadanie tej dyscypliny polega na wskazywaniu usprawnień organizacji działań (...)”³. „(...) Ten program przyjmujemy jako wytyczną do wypróbowania”⁴.

Celem niniejszego artykułu jest próba rozwinięcia pomysłów Kotarbińskiego poprzez rozpoczęcie prac nad wypracowaniem koncepcji prakseologii rozumianej

tywności metod selekcji, efektywności motywacji, efektywności operacyjnej, efektywności przedsiębiorstwa, efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych, efektywności rekrutacji, efektywności szkolenia, efektywności procesu i stanowiska pracy itd. Wszystkie wymienione interpretacje i koncepcje efektywności organizacyjnej można sprowadzić bądź do głównych postaci sprawności działania (skuteczność; ekonomiczność: wydajność, oszczędność; korzystność itd.), bądź do tych postaci bardziej lub mniej szczegółowych przypadków. Takie ujęcie problemu starałem się rozwinąć w: A. Szpaderski, *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, AON, Warszawa 2005, s. 43–53, i w: A. Szpaderski, *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2(124), s. 3–32. Spośród bogatej literatury dotyczącej efektywności organizacyjnej zob. np. G.A. Rummier, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000; hasła: *Efektywność ekonomiczna, Efektywna firma, Efektywne kierowanie, Efektywność organizacyjna*, [w:] J. Penc, *Leksykon biznesu*, A.W. „Placet”, Warszawa 1997, s. 99–100.

¹ Gruntowna analiza prac Kotarbińskiego uprawnia do wypisania co najmniej kilkadziesiątu dodatkowych określeń, rozumień, definicji prakseologii, które pojawiły się w różnych kontekstach i etapach twórczości uczonego: filozofia czynu, gramatyka czynu, logika czynu, metodologia ogólna, nauka o dobrej robocie, nauka o działaniu racjonalnym, nauka o działaniu skutecznym, nauka o działaniu, nauka o ogólnych zasadach usprawnień, nauka o postępowaniu jak najsprawniejszym, nauka o praktyczności działań, nauka o sposobach działania, nauka o sposobach skutecznego działania, nauka o sprawności działalności ludzkiej, nauka o sprawności działania, nauka o sprawności działań, nauka o sprawności wszelkiego rodzaju działań celowych, nauka o sprawnym działaniu, nauka o usprawnianiu działań, nauka o warunkach optymalnego usprawniania wszelkiej działalności usiłującej być racjonalną, nauka o warunkach sprawności działań w ogóle, nauka o warunkach sprawności działań, nauka o warunkach sprawności jakichkolwiek działań, ogólna metodologia działań, ogólna nauka o dobrej robocie, ogólna nauka o metodach, ogólna nauka o skuteczności i sprawności działań celowych najrozmaitszego rodzaju, ogólna nauka o sprawności działań, ogólna nauka o usprawnianiu działań, ogólna technika sprawnego działania, ogólna technika wszelkiej pracy, ogólna technologia działania, ogólna teoria czynu, ogólna teoria dobrej roboty, ogólna teoria dodatniego postępowania, ogólna teoria działania skutecznego, ogólna teoria działania, ogólna teoria dzielności, ogólna teoria eksplikacyjna i normatywna dodatniego działania celowego, ogólna teoria praktyczności działania, ogólna teoria praktyki ogólnej, ogólna teoria sprawnego działania, ogólna teoria sprawności, ogólna teoria zachowania się sprawczego, opisowa gramatyka form sprawnego działania, praktyka ogólna, praktyka, technika skutecznego działania, technika sprawnego działania, technika umiejętnego działania, teoria czynu, teoria dobrej roboty, teoria działania skutecznego.

² T. Kotarbiński, *Zdania prakseologiczne*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Prakseologia*, cz. II, Ossolineum, Wrocław 2003, s. 106.

³ *Ibidem*, s. 102.

⁴ *Ibidem*, s. 106.

jako teoria sprawnej organizacji działania – w tekście zamierzam skupić się na zaproponowaniu: przedmiotu badania tak ujętej prakseologii i definicji jednego z jej terminów podstawowych, tj. „zarządzania”.

Analizy rozpoczynam od wyznaczenia przedmiotu badania prakseologii. Przez przedmiot badania danej nauki rozumiem za Tadeuszem Wójcikiem „(...) zespół rzeczy (zespół badany – A.S.) (...) podlegający badaniu pod określonym względem (...)”¹.

Rozważając przedmiot prakseologii, zamierzam wykorzystać w swoich dociekaniach koncepcję organizacji w ujęciu Kotarbińskiego. W jego pismach można znaleźć trzy rozumienia słowa organizacja: w sensie rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym. Rozróżnienia te mają charakter metodologiczny, służący wyabstrahowaniu trzech aspektów organizacji w celu ich lepszego wyeksponowania w ramach prowadzonych badań. Organizacją w sensie rzeczowym (rzecz zorganizowana) jest „(...) wieloosobow[a] całość[ć] złożon[a] z ludzi i rzeczy ustosunkowanych wzajem tak a tak”². Organizacja w sensie atrybutowym (struktura organizacyjna), jest to „(...) pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie tak[a] całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”³. Rozumienie czynnościowe (organizowanie) znaleźć można w następującym fragmencie: „(...) akcja zespalania pewnych ludzi i rzeczy w całość określonymi stosunkami (...)”⁴.

Streszczone w przytoczonych wypisach ujęcie organizacji zostało na ogół⁵ przyjęte w Polskiej Szkole Prakseologicznej i było szczególnie promowane i rozwijane przez jej przedstawiciela Jana Zieleniewskiego⁶.

Przystąpmy teraz do dalszych analiz, zaczynając od znaczenia atrybutowego organizacji. Rozumienie to jest na tyle szerokie, że pozwala na zaliczenie do kate-

¹ T. Wójcik, *Przedmiot, cel, zadanie prakseologii (szkic dyskusyjny)*, „Problemy Organizacji” 1963, nr 1, s. 11.

² T. Kotarbiński, *Czyn złożony i jego rodzaje*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 2000, s. 49.

³ Ibidem, s. 49.

⁴ Ibidem.

⁵ Istniały i istnieją wewnętrzne i zewnętrzne krytyki tego ujęcia. Nie będę ich tutaj relacjonował, odsyłając zainteresowanych do przykładowej literatury tematu: P. Płoszajski, *Treść pojęcia organizacja*, „Prakseologia” 1975, nr 2(54), s. 134–144, P. Płoszajski, *Refleksje nad rozwojem prakseologicznej teorii organizacji*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2 (61–62), s. 329–339; zob. również: *Dyskusja nad referatem dra Płoszajskiego*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2 (61–62), s. 341–348; M. Bielski, *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia” 1986, nr 1–2 (97/98), s. 157–186; M. Bielski, *Definicje i cechy organizacji*, [w:] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, W. C. H. B., Warszawa 2004, s. 34. A.K. Koźmiński, *Czym jest organizacja?*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 29–33.

⁶ J. Zieleniewski, *Istota organizacji oraz atrybutowe, rzeczowe i czynnościowe znaczenie terminu „organizacja”*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982, s. 50, 51, 53; J. Zieleniewski, *Organizacja i działanie na tle niektórych innych pojęć ogólnych*, „Materiały Prakseologiczne” 1962, nr 4, s. 7–48; zob. również: W. Kieżun, *The Praxiological Approach in Some Aspects of Organization and Sociotechnics*, „Praxiology Yearbook” 1983, no 3, s. 103–114; B.R. Kuc, *Jana Zieleniewskiego prakseologiczna teoria organizacji*, „Problemy Organizacji” 1981, nr 3, s. 3–18.

gorii organizacji również ciał martwych, trwających bez ingerencji człowieka. Sądzę jednak, że w koncepcji przedmiotu prakseologii należy zaznaczyć w jakiś sposób twórczą obecność czynnika ludzkiego. Zamierzam to zrobić poprzez uwydatnienie warunku świadomości człowieka, wykorzystując przy tym z koncepcji organizacji w sensie atrybutowym idee relacyjności i zjawisko współprzyczyniania się części do powodzenia całości.

Kotarbiński w pojęciu organizacji w sensie rzeczowym kładzie nacisk na ześpoły ludzi, zostawiając na boku działania indywidualne. Uważam, że nieuwzględnienie przypadku działań indywidualnych jest wysoce dyskusyjne, ponieważ również w przypadku podmiotu indywidualnego sprzężonego z aparaturą można mówić o organizacji i to w każdym sensie (np. szczególnie dziś aktualne firmy jednoosobowe). Wróć jeszcze do tego zagadnienia przy określaniu rozumienia pojęcia „zarządzanie”.

W ramach koncepcji przedmiotu prakseologii należy, moim zdaniem, wyrażniej zaakcentować czynnik aparatury. Aparaturę rozumiem za Kotarbińskim szeroko jako „(...) ogół wytworów służących do pomocy przy obróbce tworzywa, inaczej jeszcze zwanych sprzętami, obejmujący nie tylko narzędzia wszelkiego rodzaju, lecz nadto przedmioty, takie jak np. domy, skrzynie, naczynia itp., a więc najrozmaitsze pomieszczenia”¹. Trudno bowiem mówić w obecnych warunkach o działaniu sprawcy w instytucji, bądź szerzej o funkcjonowaniu² instytucji, bez wykorzystania

¹ T. Kotarbiński, *Narzędzia i pomieszczenia. Środki i sposoby*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 2000, s. 36.

² Słowo „funkcjonuje” rezerwuję dla procesów wywołanych przez więź działań sprawcy(ów) (zob. definicję „sprawcy” w przypisie nr 17 w niniejszym tekście) i zdarzeń wywołanych przez aparaturę w organizacji ujmowanej jako całość wyodrębniona z otoczenia. W myśl tego założenia organizacja rozumiana np. jako instytucja nie działa, lecz funkcjonuje. Przez działanie rozumiem umyślne zachowanie się człowieka zorientowane na realizację określonego celu (T. Kotarbiński, *Prakseologia a ekonomia*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie*. „Prakseologia” cz. II, s. 287; T. Kotarbiński, *Próba zastosowania pewnych pojęć prakseologii do metodologii pracy umysłowej*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie*. „Prakseologia”, cz. II, s. 253; T. Kotarbiński, *Czyn i jego składniki*, [w:] T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, WP, Warszawa 1974, s. 28). Dzieli się ono na dwie zasadnicze odmiany: działanie proste (elementarne) oraz działanie złożone. W pierwszym przypadku działanie polega na wywarceniu przez człowieka z pewną siłą na jakieś ciało (również własne) nacisku umyślnego, zaprzestaniu tego nacisku, wzmocnienia tego nacisku bądź jego osłabienia (T. Kotarbiński, *Pojęcie działania*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie*. „Prakseologia”, cz. I, Ossolineum, Wrocław 1999, s. 320; T. Kotarbiński, „Prakseologia” [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie*. „Prakseologia”, cz. II, s. 158–159). Działanie złożone składa się z działań prostych. Wyróżnić można dwie formy działania złożonego: działanie złożone jednopodmiotowe, czyli zbudowane z działań prostych jednego człowieka, oraz działanie złożone wielopodmiotowe, tj. zbudowane z działań prostych wielu ludzi (T. Kotarbiński, *Rozwój prakseologii w Polsce*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Historia filozofii*, Wrocław 1995, s. 40). Analizą pojęcia „działanie” i rodziną pojęć pokrewnych zajmuję się gdzie indziej (A. Szpaderski, *Pomocnicza terminologia prakseologiczna*, [w:] A. Szpaderski, *Błędy praktyczne według Tadeusza Kotarbińskiego*, Lublin 2002, s. 10–12 [praca magisterska]), dlatego poprzestaję tu jedynie na zagadnieniach wprowadzających. Jeszcze jedna uwaga. Rozważania zawarte w niniejszym tekście dotyczą jedynie działań wykonywanych przez człowieka. Nie znaczy to jednak, że wykluczam, iż sprawcami zachowań się ze względu na postawiony cel (dążenie, potrzebę) mogą być również inne zwierzęta, np. zachowania małych czelakokształtnych i innych wybranych zwierząt. Pomimo to ograniczam swe rozważania do świata ludzkiego, ponieważ sądzą, podobnie jak

aparatury bądź wchodzenia z aparaturą w większym lub w mniejszym stopniu w interakcje. Oczywiście, można wyobrazić sobie wyizolowane działanie, np. myślenie, lecz warunkiem przejawu zewnętrznego zawsze będzie w tym przypadku konieczność interakcji z jakąś aparaturą.

Pomimo że projektowany przez mnie przedmiot prakseologii opiera się na pojęciach organizacji w sensie atrybutowym i rzeczowym, nie jest on jednak tożsamy z tymi pojęciami. Biorąc pod uwagę tę okoliczność, wolę w miejsce określenia „organizacja” skorzystać z nazwy „układ zorganizowany”. Wybrałem wyrażenie „zorganizowany” również dlatego, że chciałem zaznaczyć, iż przedmiot prakseologii jest kształtowany tak lub inaczej przez człowieka. Warto w tym kontekście pamiętać, że człowiek transformuje również samego siebie, a nie tylko zewnętrzne wobec siebie kategorie ontologiczne.

Organizacja w sensie rzeczowym i organizacja w sensie atrybutowym w przyrodzie stanowią jedność, tworząc organizację rzeczowo-trybutową. Wydzielamy te dwa aspekty w celach badawczych. Nie znajdziemy jednak w rzeczywistości organizacji w sensie rzeczowym, w której nie zachodzą żadne stosunki między jej częściami, podobnie jak nie znajdziemy wyodrębnionych z tej organizacji stosunków samodzielnie obok niej bytujących. Chciałbym zaznaczyć tę właściwość w projektowanej definicji przedmiotu badania prakseologii.

Podsumowując, proponuję, by w myśl powyższych założeń zdefiniować przedmiot badania prakseologii jako:

układ zorganizowany, czyli całość składającą się z co najmniej jednego działającego człowieka sprzężonego z odpowiednią aparaturą, tak że stosunki części tej całości do siebie i do złożonej z nich całości współprzyczyniają się do powodzenia tej całości.

Zanim przejdę do wskazania charakterystycznego dla prakseologii względu badania, chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na kilka konsekwencji i problemów związanych z przyjętą definicją układu zorganizowanego.

Przed wszystkim takie ujęcie przedmiotu badania prakseologii uwzględnia zarazem działania indywidualne, jak również zbiorowe. Układem zorganizowanym może być bowiem, jak to wyżej akcentowałem, jeden człowiek (sprawca¹) + aparatura

Kotarbiński, że: „[z] ludźmi bowiem jedynie możemy się porozumiewać przy pomocy języka, niezastąpionego informatora i niezastąpionego organizatora najwyższych rozwojowo form działania najintensywniej zracjonalizowanego”. T. Kotarbiński, *Dzieło, wytwór, tworzywo*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat...*, op. cit., s. 22; zob. również: J. Zieleniewski, *Zachowanie się, funkcjonowanie i działanie oraz ich główne typy*, „Prakseologia” 1968/1969, nr 31, s. 29–47. W sprawie zachowania się zwierząt zob. np. E. Solomon, L. Berg, D. Martin, C.A. Villet, *Zachowania zwierząt (behavior)*, [w:] E. Solomon, L. Berg, D. Martin, C.A. Villet, *Biologia*, MOW, Warszawa 2000, s. 1091–1115; J. Vauclair, *Psychologia i inteligencja zwierząt*, [w:] *Świat nauki współczesnej*, t. 1, WN PWN, Warszawa 1996, s. 251–252.

¹ Definicja sprawcy wedle Kotarbińskiego: „[o]sobnik S jest sprawcą zdarzenia Z w chwili t_k zawsze i tylko, jeżeli osobnik S we wcześniejszej chwili t_0 wywarł na coś nacisk dowolny, będący składnikiem niezbędnym – ze względu na przyczynowe prawo następstwa zdarzeń – warunkiem wystarczającego zdarzenia Z, który to warunek wystarczający składa się wyłącznie z okoliczności współczesnych z wywartym naciskiem dowolnym z tym naciskiem włącznie”. T. Kotarbiński, *Czyn i jego składniki...*, op. cit., s. 30.

tura, jak również więcej niż jeden człowiek + aparatura (która zawsze będzie warunkiem koniecznym).

Części układu zorganizowanego muszą być ze sobą w taki bądź inny sposób połączone. Bez tej łączności nie może być mowy o zajściu procesu współprzyczyniania się do powodzenia. Łączność ta może przybierać różne formy. Weźmy przykład relacji pomagania. Załóżmy, że mamy jakąś większą całość złożoną z kilku podsystemów (*A, B, C, D*). Aby można było powiedzieć, że całość ta jest układem zorganizowanym, nie wystarczy, by np. członkowie podsystemu *A* pomagali tylko członkom podsystemu *B*, a członkowie podsystemu *C* pomagali tylko członkom podsystemu *D*. Relacja pomagania lub otrzymywania pomocy musi zachodzić w jakiś sposób pomiędzy członkami wszystkich podsystemów¹.

Wymóg łączności nie znaczy oczywiście, że wszyscy członkowie układu zorganizowanego (np. przedsiębiorstwa) muszą być świadomi, że ich działania jednostkowe współprzyczyniają się do osiągnięcia nadrzędnego celu²; muszą jednak być świadomi swych celów jednostkowych. Sytuacja taka zdarza się w instytucjach o charakterze niejawnym, np. w wybranych instytucjach wojskowych. W tym przypadku pełniejszą wiedzę posiada np. człowiek (człon naczelnie uzależniający), realnie pełniący daną funkcję kierowniczą.

W kontekście definicji układu zorganizowanego warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Otóż można by się zastanowić nad uwzględnieniem w określeniu układu zorganizowanego, oprócz wymogu współprzyczyniania się części do powodzenia całego układu zorganizowanego, również wymogu współprzyczyniania się układu zorganizowanego do powodzenia swoich części. Chodziłoby tu o sprzężenie zwrotne. Można jednak argumentować za tym, że współprzyczynianie się układu zorganizowanego do powodzenia swoich części jest zawarte implicite w jego określeniu. Z drugiej jednak strony bez trudu można sobie wyobrazić części, które nie mają powodzenia, a mimo to współprzyczyniają się do powodzenia większej całości, w której skład wchodzi. Akcentuję tu jedynie to zagadnienie, zdając sobie sprawę, że wymaga ono dalszych analiz.

W koncepcji przedmiotu prakseologii podkreślam klasyczne ujęcie prakseologiczne i mówię o powodzeniu układu zorganizowanego a nie o realizacji tylko jego celu³. Przez powodzenie rozumiem za Zieleniewskim: „(...) *zblizanie się do osiągnięcia celu, do pomyślnej sytuacji, a choćby tylko po prostu rozwój lub nawet*

¹ Zob. T. Kotarbiński, *Działanie zbiorowe*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Traktat...*, op. cit., s. 63-64.

² Oto ilustracja Kotarbińskiego: „[t]ak bywa na przykład, jeżeli najemni pracownicy wykonują funkcje zlecone im przez kierownictwo instytucji, nie będąc wtajemniczonymi co do celu, który jej przyświeca”. T. Kotarbiński, *Dyrektywy działalności zespołowej*, [w:] T. Kotarbiński, *Abecadło...*, op. cit., s. 61.

³ Krytycznie do zagadnienia powodzenia w pojęciu organizacji podchodzi H. Stonert. H. Stonert, Jerzy Kumal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, PWE, s. 490, „Prakseologia” 1970, nr 35, s. 263-264.

tylko konserwowanie warunków umożliwiających przetrwanie (...)”¹. Stawiam bowiem tezę, że w funkcjonowaniu np. firmy może, w przypadku zagrożenia bądź innych trudności, nastąpić czasowe bądź permanentne porzucenie wcześniej obranego celu, chociażby na rzecz jej przetrwania.

Układ zorganizowany spełnia, w moim rozumieniu, wszystkie warunki maszyny cybernetycznej: spójność, celowość, szczególna złożoność, probabilizm i zdolność do samoregulacji². Zauważmy również, że definicja układu zorganizowanego (podobnie jak ma to miejsce w ujęciu organizacji w sensie atrybutowym u Kotarbińskiego), oprócz wymiaru czysto deskryptywnego, ma również w jakimś sensie walor normatywny, co może mieć – jak sądzę – znaczenie pragmatyczno-psychologiczne (motywacyjne).

Sądzę, że można już przejść do próby określenia charakterystycznego dla prakseologii względu badania (przez wzgląd badania danej nauki rozumiem „(...) kompleks badanych cech przysługujących elementom zespołu badanego [lub kompleks cech podlegających badaniu w danej nauce]”³). Prakseologia rozpatruje swój przedmiot badania, czyli układ zorganizowany, ze względu na usprawnianie jego działania/funkcjonowania w rozumieniu syntetycznym i uniwersalnym (przyrost sprawności syntetycznej bądź uniwersalnej – czyli w naszym rozumieniu efektywności organizacyjnej). Kwestią sprawności w obu wymienionych przypadkach zająłem się szerszej gdzie indziej, dlatego pozwalam sobie te zagadnienia tutaj pominąć⁴. Dodam tu, że mechanizm usprawniania działania/funkcjonowania układu zorganizowanego polega na wprowadzaniu odpowiednich zmian do jego struktury (struktura jest tu rozumiana jako ogół wspomnianych stosunków zachodzących pomiędzy poszczególnymi częściami tego układu lub pomiędzy tymi częściami a układem). Zmiany te będą polegały na takim doborze i układzie działań składowych wykonywanych przez człowieka (lub ludzi), będącego/będących częścią tego układu, że następuje, w odpowiednim stopniu, przyrost danego waloru praktycznego⁵ (lub ich wiązki), co w zamierzeniu ma współprzyczynić się do powodzenia działania/funkcjonowania tego układu. Zmiany te wywoływane są poprzez zarządzanie, którego określeniem teraz się zajmę.

¹ J. Zieleniewski, *Powodzenie*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 107.

² J.W. Gościński, *Układy cybernetyczne*, [w:] J.W. Gościński, *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1968, s. 27–36.

³ T. Wójcik, *Przedmiot...*, op. cit., s. 11.

⁴ Mam tu na myśli pracę: A. Szpaderski, *Postulat...*, op. cit., s. 3–32, gdzie jako jedną z jej części wykorzystałem tekst: A. Szpaderski, *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, AON, Warszawa 2005, s. 43–53, wprowadzając doń poważne zmiany merytoryczne polegające głównie na zasadniczych poprawkach, dotyczących m.in. zagadnienia sprawności syntetycznej i uniwersalnej (chodzi tu np. o ujęcie kwantytatywne ekonomiczności w wariantach wydajnościowym i oszczędnościowym) itd.

⁵ Kotarbiński używał również innych nazw, np. „walory dobrej roboty”, „walory natury sprawnościowej”, „walory działania”, „oceny prakseologiczne” itd.

Naturalnym punktem wyjścia w tym przypadku mogłaby wydawać się adaptacja pojęcia „zarządzanie” z nauk organizacji i zarządzania, gdzie jest ono jednym z podstawowych terminów. Sięgnijmy zatem do reprezentatywnych cytatów:

W.M. Grudzewski (2004):

„(...) jest to ciąg decyzji podejmowanych w sposób możliwie optymalny w określonej organizacji, które przez efektywne użycie zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych i ludzkich prowadzą do realizacji przedsięwzięć, produktów lub usług spełniających oczekiwania i satysfakcjonujących odbiorców (...). (...) Inne definicje: zarządzanie jest to proces, którego działania są usystematyzowane, ukierunkowane dla osiągnięcia określonego celu. Działania w tym procesie mogą być sklasyfikowane jako planowanie, organizacja, kierowanie, motywowanie i kontrola z użyciem zasobów ludzkich, rzeczowych i informacyjnych”¹.

R.W. Griffin (2002):

„Zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”².

A.K. Koźmiński (2001):

„(...) (1) swego rodzaju „wędrówka przez chaos”, której istotą jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę; (2) konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi. <<Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników>> [Drucker, 1988, s. 76³]⁴.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr (2001):

„(...) praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji. (...) proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”⁵.

¹ W.M. Grudzewski, *Charakterystyka dyscypliny zarządzanie. Propozycja autorska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 6(653), s. 9.

² R.W. Griffin, *Istota zarządzania*, [w:] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 38.

³ Chodzi tu o tekst: P.F. Drucker, *Management and World's Work*, „Harvard Business Review” 1988, September–October, s. 65–76. Adres bibliograficzny podaję za: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 82, 83. Przypis – A.S.

⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 82.

⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Organizacje i potrzeba kierowania*, [w:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 20.

W. Kieżun (1998):

„biorąc za punkt wyjścia władzę organizacyjną, przyjmujemy następującą definicję zarządzania: jest to taki rodzaj kierowania, w którym podstawowym źródłem władzy organizacyjnej jest osobista własność środków produkcji, bądź też delegacja właściciela środków produkcji”¹.

J. Penc (1997):

„(...) kład działań regulujących funkcjonowanie danej organizacji, zgodnie z wytyczonymi celami. Definicji tego pojęcia jest wiele. Jest ono interpretowane dość dowolnie, tak że często nie ma jasności, czemu zarządzanie służy i jakie są jego cele. (...) Zarządzanie obejmuje funkcje dotyczące: utrzymania równowagi z otoczeniem, planowania, organizowania, motywowania, kontroli i analizy wyników. Można je więc określić jako kompleks (system) wzajemnie powiązanych działań i decyzji, które mają na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów w zorganizowanych strukturach oraz współpracę z otoczeniem zewnętrzną organizacji w taki sposób, aby przyjęte przez nią cele mogły być osiągnięte skutecznie, sprawnie i efektywnie”².

„A Concise Dictionary of Business” (1990):

„the running of an organization, which in economic theory is sometimes regarded as a factor of production, with land, labour, and capital. Management has two main components: an organizational skill, including the ability to delegate, and an entrepreneurial sense. The organizational skill, involving the principles and techniques of management, is taught at colleges and business schools; the entrepreneurial sense, recognizing and making use of opportunities, predicting market needs and trends, and achieving one's goals by sustained drive, skilful negotiation, and articulate advocacy, are not so easily taught, although contact with the market place in association with a successful entrepreneur will encourage an inherent ability to develop”³.

J. Kurnal (1970):

„(...) jest szczególnym przypadkiem kierowania, takiego mianowicie, w którym źródłem władzy organizacyjnej jest prawo własności środków rzeczowych (przedmiotów martwych), używanych w działaniu i wynikająca z tego prawa, formalna hierarchia organizacyjna. Inaczej mówiąc, zarządzanie jest kierowaniem opartym na sformalizowanym prawie własności rzeczowych środków działania”⁴.

Jak widzimy, w literaturze przedmiotu nie ma zgody co do treści pojęcia „zarządzanie”. W tym kontekście nasuwa się pytanie: czy można zbudować jedną, stałe obowiązującą definicję zarządzania? Wiadomo bowiem, że z biegiem rewolu-

¹ W. Kieżun, *Proces zarządzania*, [w:] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, OW SGH, Warszawa 1998, s. 147.

² J. Penc, *Zarządzanie – management*, [w:] J. Penc, *Leksykon biznesu*, A.W. „Placet”, Warszawa 1997, s. 506–507.

³ *Management*, [w:] A. Isaacs, E. Martin, H. Egerton, K. Smith, E. Wright (red.), *A Concise Dictionary of Business*, Oxford University Press, Oxford–New York 1990, s. 227.

⁴ J. Kurnal, *Pojęcie kierowania i zarządzania*, [w:] J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970, s. 365.

cji naukowo-technicznej pojawiają się coraz to nowe funkcje kierownicze, kształtując różnokierunkowo proces zarządzania, a co za tym idzie również definicję samego pojęcia „zarządzanie”. Może te obiektywne uwarunkowania uniemożliwiają dokonanie stałego określenia pojęcia zarządzania? Wydaje mi się, że należałoby w definicji zarządzania jakoś uwzględnić tę zmieniającą się pulę funkcji kierowniczych. W definicji należy ponadto odnieść się do takich elementów, jak władza organizacyjna i źródła, z których ona wypływa. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku ustaleń dotyczących koncepcji przedmiotu prakseologii, również tutaj zamierzam włączyć działania jednopodmiotowe, bowiem zakładam, że zarządzać można samym sobą, a nie tylko organizacją.

Proponuję w pierwszym kroku, opierając się na definicji kierowania Kotarbińskiego¹, przyjąć następujące sformułowanie: zarządzanie jest to wszelkie działanie podmiotu *A* na siebie samego lub inny podmiot *B* bądź grupę podmiotów, mające na celu, by ten właśnie podmiot *A* lub inny podmiot *B* bądź grupa podmiotów zachowały się tak a tak. Doprecyzujemy powyższe sformułowanie, korzystając z ustaleń innego przedstawiciela Polskiej Szkoły Prakseologicznej, Henryka Stonerta, w sprawie definiowania kierowania przez pryzmat funkcji kierowniczych: „*[k]toś kieruje kimś, gdy ten ktoś wobec tego kogoś (indywidualnego człowieka lub grupy ludzi) sprawuje pierwszą lub drugą, lub... szesnastą funkcję, wymienioną (...) w zestawieniu funkcji kierowniczych*”². Stonert, powołując się na Stanisława Kowalewskiego³, wymieniał w 1971 roku szesnaście funkcji kierowniczych. Kwerenda literatury przedmiotu upoważnia do wypisania następującej, bez mała dwukrotnie szerszej, listy współcześnie uznawanych funkcji kierowniczych ([S] – oznacza funkcję kierowniczą wymienioną w zestawie Stonerta): 1) administrowanie; 2) decydowanie [S]; 3) doskonalenie personelu [S]; 4) dowodzenie; 5) integracja członków personelu z zespołem; 6) kontrolowanie [S]; 7) koordynowanie [S]; 8) motywowanie [S]; 9) nadzorowanie i ocenianie pracy; 10) ochrona zdrowia psychofizycznego personelu; 11) określenie uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności personelu [S]; 12) planowanie [S]; 13) pobudzanie inicjatywy [S]; 14) przekazywanie decyzji [S]; 15) przewidywanie [S]; 16) rozkazywanie [S]; 17) rozwijanie badań; 18) rządzenie; 19) sprawowanie funkcji reprezentacyjnych [S]; 20) stwarzanie pożądanej atmosfery [S]; 21) utrzymywanie łączności; 22) wyznaczanie celów; 23) zabezpieczenie istotnych usług; 24) zajmowanie się polityką [S]; 25) zajmowanie się sprawami kadrowymi [S]; 26) zajmowanie się sprawami podnoszenia kultury personelu; 27) zajmowanie się sprawami rozwoju [S]; 28) zatrudnianie. Powyższą listę należy traktować raczej jako typologię niż klasyfikację, przyjmując również, że pomiędzy wymienionymi punktami zachodzi różny stopień ogólności.

¹ Wedle Kotarbińskiego kierowanie jest to: „[...] wszelk[a] działalność nad innym podmiotem, której celem jest, by ów inny podmiot zadziałał w określony sposób”. T. Kotarbiński, *Zdania...*, op. cit., s. 106.

² H. Stonert, *W sprawie definicji pojęcia kierowania*, „Prakseologia” 1971, nr 39/40, s. 413.

³ Zob. S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1969.

Niektórzy autorzy wymieniają pośród funkcji kierowniczych również „organizowanie”. Łatwo zauważyć, że „organizowanie” nie zostało ujęte w proponowanym powyżej wykazie funkcji kierowniczych. Jest to świadoma decyzja. Przyjmuję bowiem, że kierowanie, jak i zarządzanie są poszczególnymi przypadkami organizowania, a co za tym idzie – wymienione dwie kategorie są organizowaniem, ale nie odwrotnie. Sądzę, że do takiego wniosku można dojść na gruncie ujęć prakseologicznych (organizacja w sensie czynnościowym). Oto inspirowana koncepcjami Kotarbińskiego definicja organizowania Zieleniewskiego: „[o]rganizowanie polega (...) na takim przekształcaniu wzajemnego stosunku części przedmiotu i/lub procesu złożonego i ich stosunku do niego jako całości, czyli przekształceniu struktury organizacyjnej, aby części te przyczyniały się w możliwie wysokim stopniu do powodzenia całości”¹. Rzecz jasna, wszystko zależy od przyjętych ustaleń definicyjnych.

Jeśli idzie o wspomniane źródła władzy organizacyjnej, to mogą to być (standardowo): umysł i samoświadomość, aktywizacja i przymus wewnętrzny, legalny przymus, nielegalny przymus, odpowiednia wiedza, pozycja formalna (sformalizowanie), pozycja nieformalna, tradycja, uczucie, własność zasobów itd.

Projektując definicję zarządzania, mam również na względzie podkreślenie w naukach organizacji zarządzania, obok działań wielopodmiotowych, także działań jednopodmiotowych (indywidualnych), ponieważ bez wątplenia można zarządzać również samym sobą, a nie tylko innymi podmiotami. Praktyka wydaje się uzasadniać taki pogląd. Weźmy przykład dyrektora w przedsiębiorstwie. Czyż nie realizuje on wobec siebie samego każdej z wymienionych funkcji kierowniczych? Przecież można mówić np. o zarządzaniu własnym czasem pracy przez dyrektora. Podpisuje on ponadto szereg dokumentów, które bezpośrednio obowiązują jego samego. Spostrzeżenia te stosują się również do tzw. firm jednoosobowych, gdy rdzeniem organizacji (tu: instytucji) jest tylko jedna osoba.

Dotychczasowe ustalenia pozwalają na zaproponowanie następującej definicji zarządzania:

zarządzanie jest to sprawowanie na podstawie władzy (wypływającej z odpowiedniego źródła) przez podmiot A któregoś (również więcej niż jednej i w różnej konfiguracji) z uznanych funkcji kierowniczych wobec siebie samego lub wobec innego podmiotu B (bądź grupy podmiotów), mające na celu, by ten właśnie podmiot A lub inny podmiot B (bądź grupa podmiotów) zachowały (bądź zachowywały) się w pożądanym przez A sposób i w określonym przedziale czasu t.

Poprzez wprowadzenie kryterium definicyjnego w formie funkcji kierowniczych zaproponowana definicja zarządzania nabiera charakteru dynamicznego: *dostosowuje się do aktualnej listy funkcji kierowniczych, nie tracąc przy tym swojej struktury. Można mieć nadzieję, że dzięki tej okoliczności definicja ta będzie każdorazowo adekwatna do współczesnego stanu wiedzy*². Sądzę ponadto, że pro-

¹ J. Zieleniewski, *Istota organizacji oraz atrybutowe, rzeczowe i czynnościowe znaczenie terminu „organizacja”*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 53.

² Zob. H. Stonert, *W sprawie...*, op. cit., s. 414–415.

ponowane sformułowanie „zarządzania” obejmuje podstawowe intuicje zawarte w ośmiu cytowanych wyżej sformułowaniach.

Kwestią otwartą pozostaje dla mnie zagadnienie: czy zarządzanie można również odnosić do samych ciał martwych, np. do aparatury. Trzeba by wówczas m.in. zastanowić się nad tym, które funkcje kierownicze można by do tej kategorii ciał odnosić. W chwili obecnej zwrot „zarządzać maszyną” uważam za wyrażenie skrótowo-zastępcze, znaczące: zarządzanie człowiekiem (ludźmi), który(rzy) oddziałuje(a) na maszynę w pożądanym sposobie i w określonym przedziale czasu *t*. Człowiek (ludzie) jest tu zawsze pośrednikiem zarządzania. Jeśli chodzi o zwierzęta – inne niż człowiek – to o zarządzaniu nimi moglibyśmy chyba mówić tylko w przypadku zwierząt wyżej zorganizowanych (np. małpy człekokształtne), które możemy uznać za osoby¹. Sprawa zarządzania zwierzętami wymaga jednak dalszych analiz.

W niniejszym szkicu rozważałem projekt prakseologii rozumianej jako teoria sprawnej organizacji działania, proponując jej przedmiot (układ zorganizowany) i jeden z terminów podstawowych („zarządzanie”). Warto teraz zastanowić się nad propozycją umiejscowienia tej teorii na polskiej mapie nauk. Funkcjonujące ustalenia dotyczące klasyfikacji dziedzin nauki, dyscyplin i specjalności naukowych pozwalają na pewne pomysły w tej sprawie. Proponuję jako materiał do rozważań wykorzystać następujące dokumenty: *Uchwałę Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych*², *Polską Klasyfikację Tematyczną*³, *Zespół Nauk Humanistycznych (H-01)*⁴, *Zespół Nauk Społecznych, Ekonomicznych i Prawnych (H-02)*⁵ oraz *Zakresy działania sekcji specjalistycznych*⁶. Informacje zawarte w tych dokumentach pozwalają z jednej strony na zaliczenie prakseologii do działu „10 – organizacja i zarządzanie (070000 Organizacja i zarządzanie)”, a w nim do poddziału „070900 Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania”, bądź z drugiej strony do działu „01 – nauki filozoficzne”, a tam jako samodzielną specjalność (naukę) filozoficzną nazwaną „prakseologia” (na-

¹ Zob. np. P. Singer, *Wszystkie zwierzęta są równe...*, [w:] P. Singer, *Wyzwolenie zwierząt*, PiW, Warszawa 2004, s. 33–58; również przypis nr 16 w niniejszym tekście.

² „Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych”, *Monitor Polski. Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej* 2005, nr 79, poz. 1120.

³ *Polska Klasyfikacja Tematyczna*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: http://www.mnii.gov.pl/mcin/index.jsp?news_cat_id=92&news_id=367&layout=2&page=text&place=Lead01#a810000.

⁴ *Zespół Nauk Humanistycznych (H-01)*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: http://www.mnii.gov.pl/mcin/index.jsp?news_cat_id=470&news_id=1085&layout=2&page=text&place=Lead01.

⁵ *Zespół Nauk Społecznych, Ekonomicznych i Prawnych (H-02)*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie:

http://www.mnii.gov.pl/mcin/index.jsp?news_cat_id=470&news_id=1086&layout=2&page=text&place=Lead01.

⁶ *Zakresy działania sekcji specjalistycznych*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: <http://www.kbn.gov.pl/pub/info/dcp/db/sekcje.html>.

wiążąc w tym przypadku może do zaproponowanej w *Polskiej Klasyfikacji Tematycznej* rodziny: „810000 Teoria systemów. Cybernetyka. Prakseologia”).

Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych zalicza nauki o zarządzaniu jednocześnie do działów „3. Nauki ekonomiczne” i „6. Nauki humanistyczne”. Biorąc pod uwagę powyższe dane, wydaje mi się, że w chwili obecnej można rozważyć dwie drogi klasyfikacyjne, którymi powinny iść przyszłe ustalenia:

1)	2)
dziedzina: NAUKI HUMANISTYCZNE dyscyplina: Filozofia (nauki filozoficzne) specjalność: prakseologia (podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania)	dziedzina: NAUKI EKONOMICZNE dyscyplina: Nauki o zarządzaniu specjalność: prakseologia (podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania)

Opracowanie własne.

Rys. 1. Propozycja umiejscowienia prakseologii w polskiej klasyfikacji nauk

Obie propozycje zasadniczo odpowiadają treści proponowanej prakseologii. Pomimo że z punktu widzenia genezy prakseologii klasyfikacja „1)” wydaje się naturalniejsza, sądzę, że możliwie bardziej owocne byłoby ustawienie prakseologii w klasyfikacji „2)”. Są to jednak kwestie dyskusyjne, które wymagają bez wątpienia dalszych analiz. Warto pamiętać, że istniały również inne koncepcje na temat miejsca prakseologii w klasyfikacji nauk. Swego czasu zwykło się np. zaliczać prakseologię, obok socjologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii i in., do tzw. nauk ergologicznych, czyli wyspecjalizowanych dyscyplin zajmujących się różnymi obszarami działania człowieka (szczególnie praca) ze względu na jego sprawność¹. Zieleniewski, rozważając bliżej zagadnienie nauk ergologicznych, zbudował interesującą klasyfikację tych nauk². Idea nauk ergologicznych, skądinąd ciekawa, nie przyjęła się szerzej – nie spotkamy jej dzisiaj w popularnych klasyfikacjach nauk (jeśli gdziekolwiek).

Dorobek naukowo-filozoficzny Kotarbińskiego stanowił przedmiot wielu opracowań. Analizy, raporty i oceny tam formułowane nie uwzględniają jego projektu dotyczącego rozwijania prakseologii w kierunku teorii sprawnej organizacji działania. Jednym z zadań refleksji zamieszczonych w niniejszym artykule było przyczynienie się do uzupełnienia obrazu twórczości Kotarbińskiego w tym kontekście.

¹ Zob. T. Pszczołowski, *Ergologiczne nauki*, [w:] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 65; J. Zieleniewski, *Teoria organizacji a praktyka działania*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 32; J. Zieleniewski, *System nauk o organizacji*, [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 58–59; T. Kotarbiński *Prakseologia z punktu widzenia jej przydatności*, [w:] T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Prakseologia*, cz. II, s. 201–204.

² Patrz wykres w: J. Zieleniewski, *Próba systematyzacji*, [w:] J. Zieleniewski, *O problemach organizacji*, WP, Warszawa 1970, s. 18 (wklejka).

Znaczenie spuścizny prakseologicznej Kotarbińskiego (i innych przedstawicieli Polskiej Szkoły Prakseologicznej) dla nauk organizacji i zarządzania nie ogranicza się dzisiaj tylko do wymiaru historycznego. Ujęcie tematu i sformułowane przeze mnie pomysły miały również na celu zwrócenie uwagi na bogaty potencjał tkwiący w idei prakseologii rozumianej jako teoria sprawnej organizacji działania. Między prakseologią a naukami organizacji i zarządzania odnajdujemy szczególnie wiele podobieństw dotyczących przedmiotu badania, względu badania, metody formułowania twierdzeń, typu badań i formy twierdzeń¹. Prakseologia góruje nad naukami organizacji i zarządzania m.in. konsekwentną aparaturą pojęciową, adekwatnością formułowanych twierdzeń itd. Dlatego sędzę, że proponowaną prakseologię można by rozwijać jako teorię podstawową dla nauk organizacji i zarządzania, wykorzystując ją do budowy podstaw metodologicznych tych nauk². Warto w tym kontekście wspomnieć wciąż aktualne słowa Stonerta, wypowiedziane przezeń w tekście pt. „Problematyka badań prakseologicznych. Refleksje i sugestie”: „*blędem zatem i szkodą dla nauki nie do powetowania byłoby, aby metodologia nauk praktycznych powstała bez udziału prakseologii. Przemawia za tym ponadto czysto poznawczy nakaz wyeksploatowania i dalszego rozwinięcia głębokich intencji naukowych myśli Kotarbińskiego. Niedopuszczenie do kulturalnego marnotrawstwa, polegającego na tym, aby pomysły te niewłączone w porę do krwioobiegów nauki po latach odkrywane były przez historyków nauki, jak się to często zdarzało. Niedopuszczenie do tego, aby nauka światowa rozwijała się bez udziału nauki polskiej w dziedzinie, którą zainicjowaliśmy i w której mamy tak dużo do powiedzenia*”³.

Tej swoistej niegospodarności naukowej można przeciwstawić się przede wszystkim poprzez krytyczne badania tematu, które ze swej strony starałem się rozwijać w niniejszej pracy.

Bibliografia

1. Bielski M., *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia” 1986, nr 1–2(97/98).
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2004.
3. Bielski M., *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900–1939*, „Problemy Organizacji” 1967, nr 9.
4. Bunge M., *Treatise on Basic Philosophy. Ethics. The Good and the Right*, vol. 8, D. Reidel Publishing Company, Dordrecht–Boston–Lancaster 1989.
5. Drucker P.F., *Management and World's Work*, „Harvard Business Review” 1988, September–October⁴.
6. *Dyskusja nad referatem dra Płoszajskiego*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2(61–62), s. 341–348.
7. Gościński J.W., *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1968.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2002.

¹ W. Kieżun, *Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania*, „Master of Business Administration” 2002, nr 5(58), s. 13, zob. tabelę 1 tam zamieszczoną.

² Zagadnieniu temu poświęciłem artykuł: A. Szpaderski, *Postulat...*, op. cit., s. 3–32.

³ H. Stonert, *Problematyka badań prakseologicznych. Refleksje i sugestie*, „Prakseologia” 1976, nr 3(59), s. 19.

⁴ Adres bibliograficzny podałem za: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 82.

9. Grudzewski W.M., *Charakterystyka dyscypliny zarządzanie. Propozycja autorska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 6(653).
10. Isaacs A., Martin E., Egerton H., Smith K., Wright E. (red.), *A Concise Dictionary of Business*, Oxford University Press, Oxford–New York 1990.
11. Kieżun W., *Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania*, „Master of Business Administration” 2002, nr 5(58).
12. Kieżun W., *The Praxiological Approach in Some Aspects of Organization and Sociotechnics*, „Praxiology Yearbook” 1983, no 3.
13. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, OW SGH, Warszawa 1998.
14. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, WP, Warszawa 1974.
15. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Historia filozofii*, Wrocław 1995.
16. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. I, Ossolineum, Wrocław 1999.
17. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. II, Ossolineum, Wrocław 2003.
18. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 2000.
19. *Kotarbiński's Praxiology*, CSSP, Hull 1995.
20. Kowalcwski S., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1969.
21. Kozmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2001.
22. Krzyżanowski L.J., *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1900–1995*, IOiZWP „Orgmasz”, Warszawa 1995.
23. Kuc B.R., *Jana Zieleniewskiego prakseologiczna teoria organizacji*, „Problemy Organizacji” 1981, nr 3, s. 3–18.
24. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
25. Michniak J. (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, AON, Warszawa 2005.
26. Penc J., *Leksykon biznesu*, A.W. „Placet”, Warszawa 1997.
27. Płoszajski P., *Refleksje nad rozwojem prakseologicznej teorii organizacji*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2(61–62), s. 329–339.
28. Płoszajski P., *Treść pojęcia „organizacja”*, „Prakseologia” 1975, nr 2(54), s. 125–144.
29. *Polska Klasyfikacja Tematyczna*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: http://www.mni.gov.pl/mcin/index.jsp?news_cat_id=92&news_id=367&layout=2&page=text&place=Lead01#a810000.
30. Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
31. Rapoport A., „Jan Zieleniewski: *Organization of Human Groups. Introduction to Theory of Organization and Management*, Warsaw 1964”, „Management Science” 1965, vol. 12 (October), s. 16–19¹.
32. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000.
33. Singer P., *Wyzwolenie zwierząt*, PiW, Warszawa 2004.
34. Solomon E., Berg L., Martin D., Villee C.A., *Biologia*, MOW, Warszawa 2000.
35. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
36. Stoner H., „Jerzy Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, PWE, s. 490”, „Prakseologia” 1970, nr 35, s. 255–264.
37. Stoner H., *Problematyka badań prakseologicznych. Refleksje i sugestie*, „Prakseologia” 1976, nr 3(59), s. 5–30.
38. Stoner H., *W sprawie definicji pojęcia kierowania*, „Prakseologia” 1971, nr 39/40, s. 409–415.
39. Szpaderski A., *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2(124), s. 3–32.
40. Szpaderski A., *Błędy praktyczne według Tadeusza Kotarbińskiego*, praca magisterska, Lublin 2002.
41. *Świat nauki współczesnej*, t. 1, WN PWN, Warszawa 1996.

¹ Adres bibliograficzny podałem za: J. Zieleniewski, *Jerzy Kurnal...*, op. cit., s. 236.

42. „Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych”, Monitor Polski. Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej z 2005 r., nr 79, poz. 1120.
43. Wójcik T., *Przedmiot, cel, zadanie prakseologii (szkie dyskusyjny)*, „Problemy Organizacji” 1963, nr 1, s. 9–57.
44. *Zakresy działania sekcji specjalistycznych*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: <http://www.kbn.gov.pl/pub/info/dep/db/sekcje.html>.
45. *Zespół Nauk Humanistycznych (H-01)*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: http://www.mnii.gov.pl/mein/index.jsp?news_cat_id=470&news_id=1085&layout=2&page=text&place=Lead01.
46. *Zespół Nauk Społecznych, Ekonomicznych i Prawnych (H-02)*, [on-line], [dostęp 24 września 2006]. Dostępny w Internecie: http://www.mnii.gov.pl/mein/index.jsp?news_cat_id=470&news_id=1086&layout=2&page=text&place=Lead01.
47. Zieleniewski J., „Jerzy Kumał: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, PWE, s. 490”, „Problemy Organizacji” 1970, nr 16, s. 236–246.
48. Zieleniewski J., *Organizacja i działanie na tle niektórych innych pojęć ogólnych*, „Materiały Prakseologiczne” 1962, nr 4, s. 7–48.
49. Zieleniewski J., *Zachowanie się, funkcjonowanie i działanie oraz ich główne typy*, „Prakseologia” 1968/1969, nr 31, s. 29–47.
50. Zieleniewski J., *O problemach organizacji*, WP, Warszawa 1970.
51. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
52. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

KONFLIKT W ZESPOŁACH A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI – UJĘCIE PRAKSEOLOGICZNE

Konflikt społeczny jest nieodłącznym elementem ludzkiej egzystencji. Występuje on w obrębie każdego społeczeństwa, zbiorowości czy grupy. Szczególnie tam, gdzie dostęp do wartościowych dóbr jest ograniczony, a rozmieszczenie władzy, bogactwa czy prestiżu ściśle określone. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji konfliktu, różniących się niekiedy między sobą znacznie. Jednakże u podstaw większości z nich leży kilka wspólnych elementów. Konflikt definiowany jest najczęściej jako proces, w którym występują przynajmniej dwie strony. Strony te muszą uświadamiać sobie istnienie między nimi konfliktu, który jest następstwem dążenia do sprzecznych celów lub interesów. Strony znajdują się w opozycji względem siebie i dążą do ograniczenia przeciwnikowi dostępu do środków realizujących jego cele. Konflikt można zatem zdefiniować jako „(...) proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie”¹.

Powszechność występowania konfliktów oraz ich znaczenie w życiu jednostek, zespołów i całych organizacji sprawia, że stanowią one przedmiot badania wielu nauk społecznych. Zjawiskiem konfliktu zainteresowały się również nauki o organizacji i zarządzaniu, badając wpływ konfliktów występujących w organizacjach na efektywność ich funkcjonowania, którą interpretują jako sprawność w sensie prakseologicznym.

Podjęcie do konfliktu w obrębie tych nauk uległo na przestrzeni lat znacznym modyfikacjom. W latach 30. i 40. XX wieku panował pogląd tradycyjny, zakładający, że konflikt jest zjawiskiem całkowicie negatywnym i niepożądanym w zespołach. Dowodzone, iż jest on elementem dysfunkcyjnym, który wynika z „(...) niedostatecznej komunikacji, braku otwartości i wzajemnego zaufania między ludźmi oraz nieumiejętności kierowników do reagowania na potrzeby i aspiracje ich podwładnych”². W związku z tym postulowano unikanie i redukovanie konfliktów, ponieważ uważano, że prowadzą one do zmniejszenia efektywności zespołów, przyczyniając się tym samym do gorszego funkcjonowania całej organizacji. Od końca lat 40. do połowy lat 70. podjęcie do konfliktu zostało zdominowane przez poglądy przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich. Stanowisko

¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 291.

² *Ibidem*, s. 292.

tej szkoły opierało się na założeniu, że konflikt jest zjawiskiem naturalnym, którego nie można uniknąć. Skoro zaś konfliktu nie można uniknąć, to należy go zaakceptować i próbować, jeśli to możliwe, wykorzystać to zjawisko do podniesienia efektywności zespołu. Obecnie rozpowszechniony jest pogląd interakcyjny, który nie tylko godzi się z występowaniem zjawiska konfliktu w zespołach, ale uważa je za element konieczny do sprawnego funkcjonowania organizacji: „*[u]zasadnia się to tym, że grupa harmonijna, pokojowa, spokojna i współpracująca zapewne będzie statyczna, apatyczna i nie będzie reagować na konieczność wprowadzania zmian i innowacji. Głównym wnioskiem płynącym z tego poglądu jest zachęta dla przywódców grup do podtrzymywania ciągłego, niewielkiego poziomu konfliktu – dostatecznego, by utrzymać w grupie żywotność, samokrytycyzm i kreatywność*”¹. Współczesne teorie zarządzania stoją na stanowisku, iż najlepszą drogą rozwoju organizacji jest przechodzenie przez nią kolejnych etapów konfliktów i podejmowanie prób ich rozwiązania. Jak zostało to już wyżej zasugerowane, konflikt jest w organizacji zjawiskiem nieuniknionym, więc należy tak nim pokierować, by stał się siłą napędową postępu organizacji.

Oczywiście, nie można jednoznacznie stwierdzić, że wszystkie konflikty występujące w organizacji są dobre i korzystnie wpływają na jej funkcjonowanie. Po pierwsze, należy odróżnić konflikty funkcjonalne od dysfunkcyjnych, przy czym granica między nimi jest płynna. Rodzaj czy poziom konfliktu odgrywa tu istotną rolę. W określonym czasie dany konflikt może przyczyniać się do wzrostu zaangażowania w realizację celów w danym zespole, lecz jednocześnie może być dysfunkcyjny w innym zespole, bądź w tym samym zespole, ale w innym czasie. Po drugie, istotne jest, by utrzymywać optymalny poziom konfliktu. Zarówno zbyt słaby, jak i zbyt intensywny konflikt może niekorzystnie wpływać na pracę zespołu: „*[p]rzy braku konfliktu mogą się wkradać samozadowolenie i stagnacja, co może się negatywnie odbić na wynikach. Umiarkowany poziom konfliktu może wyzwolić motywację, kreatywność, innowację i inicjatywę. Nadmierne napięcie konfliktu może wytworzyć niepożądane wyniki, takie jak wrogość i brak współpracy*”². Ostatnią ważną kwestią w tym kontekście jest właściwy sposób kierowania konfliktami oraz dobór odpowiednich metod zarządzania nimi. Właściwe zarządzanie konfliktem ma prowadzić nie tylko do jego rozwiązania, ale przede wszystkim powinno sprzyjać lepszemu funkcjonowaniu całej organizacji. Dopiero po uwzględnieniu wyżej wymienionych warunków będzie można stwierdzić, iż niektóre konflikty obecne w zespołach mogą przyczynić się do wzrostu efektywności organizacji. W związku z tym do najważniejszych zadań kadry zarządzającej będzie należało zdobycie umiejętności sprawnego zarządzania i diagnozowania konfliktów, tak by ich występowanie w zespołach nie stanowiło zagrożenia dla działalności organizacji, lecz było wykorzystywane dla sprawniejszego jej funkcjonowania.

¹ Ibidem, s. 293.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 544.

W osiągnięciu tego celu pomocna może być prakseologia. Przyjrzyjmy się, w jaki sposób prakseologia – jako nauka poszukująca odpowiedzi na pytanie, jak działać sprawnie, czyli przede wszystkim: skutecznie, ekonomicznie i korzystnie – mogłaby zostać wykorzystana w procesie zarządzania konfliktami.

Prakseologia to „(...) nauka o sprawnym działaniu. Poszukuje najszerszych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność, konstruuje i uzasadnia dyrektywy praktyczne, tj. nakazy i zakazy oraz zalecenia i przestrogi dotyczące wzmaganie sprawności i unikania niesprawności w działaniu (...)”¹. Z przedstawionej wyżej definicji wynika jasno, że prakseologia jako nauka ogólna, konstruuje dyrektywy skutecznego i sprawnego działania, może znaleźć zastosowanie w wielu dziedzinach życia ludzkiego. Wyniki jej badań mogą być wykorzystywane przez inne nauki, które centrum swoich zainteresowań również uczyniły zachowanie człowieka. Prakseologia bada wszelkie działania ludzi zarówno jednostkowe, jak i zespołowe, ze względu na ich sprawność. Czym jest zatem sprawność? Według twórcy polskiej prakseologii T. Kotarbińskiego „(...) sprawnym nazywamy wszelkie takie działanie i tylko takie działanie, które jest zarazem celowe, energiczne i ekonomiczne. Skoro zaś wszystkie wymienione walory podlegają stopniowaniu, przeto definicję powyższą należy rozumieć w ten sposób, iż uzależnia ona stopień sprawności od stopnia celowości, energii i ekonomiczności działania. Ścisłej tedy: tym dane działanie jest sprawniejsze, im jest bardziej celowe, energiczne i ekonomiczne”². Celowość działania znaczy tu, że działanie powinno osiągać cel, do którego zostało przedsięwzięte; energiczność, by wykorzystywało wszelkie możliwe zasoby do osiągnięcia tego celu, a ekonomiczność wyraża się w dwóch postaciach: oszczędności i wydajności – „(...) dane postępowanie jest oszczędniejsze w porównaniu z innym zawsze i tylko, jeżeli dla osiągnięcia danego celu zużyło się w nim mniej rozporządzalnych zasobów, natomiast wydajniejsze będzie dane postępowanie w porównaniu z innym zawsze i tylko, jeżeli przy danym zużyciu zasobów da bogatszy rezultat”³. Przy użyciu wszystkich wymienionych wyżej kryteriów prakseologia analizuje ludzkie działania i ocenia je pod względem sprawności.

W obrębie prakseologii można wyróżnić trzy działy. Pierwszy z nich ma charakter porządkujący i pomocniczy. Zajmuje się formułowaniem i wyjaśnianiem pojęć dotyczących wszelkiego działania celowego. Drugi dział ma charakter normatywny i odgrywa w prakseologii kluczową rolę. W jego ramach formułowane są zasady dobrej roboty, czyli określane warunki, przy spełnieniu których dane działanie uznane zostanie za sprawne w ujęciu prakseologii. Trzeci dział zajmuje się oceną i krytyką rzeczywistych sposobów działania na podstawie wypracowanych zasad prakseologicznej sprawności. Analizuje konkretne działania, które wystąpiły

¹ T. Pszczolowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 179–180.

² T. Kotarbiński, *Sprawność i dzielność*, [w:] *Prakseologia*, cz. I, Wrocław 1999, s. 325.

³ *Ibidem*, s. 327.

w rzeczywistości, pod kątem spełniania przez nie warunków sprawności, skuteczności czy efektywności w ujęciu prakseologicznym¹.

Dzięki takiemu obszarowi zainteresowania prakseologia ma duże znaczenie dla innych nauk zajmujących się zachowaniem ludzkim, w tym również dla nauk o organizacji i zarządzaniu: „[d]la teorii organizacji i zarządzania w takiej postaci, w jakiej nauka ta ukształtowała się już i kształtuje się nadal w Polsce, prakseologia posiada podstawowe znaczenie. Teoria organizacji i zarządzania wykorzystuje dorobek prakseologii pochodzący ze wszystkich trzech jej działów”². Z pierwszego działu czerpie typologię działania celowego, z działu drugiego prakseologiczne zasady sprawności, które wykorzystuje jako kryteria oceny rzeczywistych działań organizacyjnych, podobnie jak to robi prakseologia w dziale trzecim. Można więc sądzić, iż prakseologia jest dla teorii organizacji i zarządzania nauką pomocniczą. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi dwiema naukami polega na stopniu ogólności prowadzonych przez nie badań. Prakseologia jest bardziej ogólna, zajmuje się wszelkim działaniem celowym ze względu na cechy sprawności, natomiast teoria organizacji i zarządzania charakteryzuje się większym stopniem szczegółowości badań, które prowadzi jedynie w zakresie form organizacyjnych.

Sprawdźmy, czy prakseologia może być również przydatna w analizie konkretnego zagadnienia mieszczącego się w problematyce nauk o organizacji i zarządzaniu, czyli w analizie zagadnienia konfliktu w zespołach.

Według twórcy polskiej prakseologii, Tadeusza Kotarbińskiego, „(...) jednym z wewnętrznych uszczegółowień prakseologii jest teoria kooperacji pozytywnej, tożsama z ogólną teorią organizacji zespołów ludzkich”³. Prakseologia bada więc działania zespołowe i dąży do usprawnienia, zwiększenia efektywności działania organizacji na wszystkich szczeblach jej struktury. Stara się wskazywać, co należy czynić, jak działać w określonych okolicznościach, by jak najlepiej osiągnąć zamierzone skutki.

Obok kooperacji pozytywnej, czyli ogólnej teorii organizacji, T. Kotarbiński wyróżnił także kooperację negatywną, czyli teorię walki. W ramach tej ostatniej poszukiwał odpowiedzi na pytanie: jak walczyć, aby walczyć skutecznie, czyli jakie podjąć działania, żeby zwyciężyć, a przynajmniej nie zostać pokonanym. Wyodrębnił on szereg reguł, które można zastosować w walce, by osiągnąć swój cel, czyli zwycięstwo. Co istotne, Kotarbiński walkę rozumiał w szerokim jej aspekcie, nie tylko jako walkę zbrojną – militarną, ale również niezbrojną, do której zaliczyć można między innymi: debaty naukowe, zawody sportowe, gry intelektualne czy procesy sądowe: „[w]alka bowiem – to tego rodzaju współdziałanie dwóch lub liczniejszych podmiotów działających, kiedy cele ich są niezgodne, a uczestnicy tej – negatywną zwanej – kooperacji wiedzą o tym i dokładają starań,

¹ Patrz: T. Kotarbiński, *O istocie i zadaniach metodologii ogólnej (prakseologii)*, [w:] *Prakseologia*, cz. II, Wrocław 1999, s. 58.

² J. Kumał, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, s. 91.

³ T. Kotarbiński, *Stosunek ogólnej teorii organizacji do prakseologii*, [w:] *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1982, s. 475.

by sobie wzajemnie przeszkadzać"¹. Chociaż w prakseologii konflikt jest pojęciem znacznie szerszym niż walka², to większość uwag T. Kotarbińskiego odnoszących się do walki można wykorzystać również w analizie zjawiska konfliktu w zespołach, bo – jak zauważa autor „Traktatu o dobrej robocie” – stronami walczącymi mogą być również zespoły: „[t]aki zespół, stosując względem przeciwnika chwytły i fortele kooperacji negatywnej, musi baczyć, by jego własnym działaniom przewodziły zasady kooperacji pozytywnej. Co więcej, właśnie w zespołach walczących zarysowują się ze specjalną wyrazistością konieczności organizacji jako następstwo sytuacji przymusowych, wylaniających się z istoty walki w ogóle lub z osobliwości danego konfliktu”³. Powyższy cytat obrazowo odzwierciedla typową sytuację skonfliktowanych zespołów. Muszą one zazwyczaj wykorzystywać zasady nie tylko kooperacji negatywnej, ale również pozytywnej. Rzadko kiedy bowiem zdarza się, by w organizacji, czyli w gęstym otoczeniu społecznym⁴, zespoły wylądowały ze sobą walcząc lub współdziałały. W każdej typowej organizacji funkcjonują obok siebie różne zespoły, powiązane między sobą różnymi interesami i dążące do różnych celów. Niektóre z tych celów są sprzeczne i prowadzą do kooperacji negatywnej, inne natomiast są zbieżne i wymagają współdziałania, czyli zastosowania reguł kooperacji pozytywnej. Podobnie jak dla całej teorii organizacji wykorzystujemy osiągnięcia prakseologii ze wszystkich jej działów, tak przy analizie konkretnego zagadnienia, jakim jest konflikt w zespołach, możemy wykorzystać osiągnięcia prakseologicznej teorii walki.

Po pierwsze, badacze zajmujący się konfliktami występującymi w organizacjach mogą korzystać z zaplecza pojęciowego wypracowanego przez prakseologiczną teorię walki. Mogą oni stosować nie tylko rozpowszechnione już pojęcia walki czy konfliktu, ale również kooperacji negatywnej, strategii walki, celu głównego i celów pośrednich, jak również nazewnictwo forteli, czy inaczej – technik sprawnego prowadzenia walki.

Po drugie, obszarem, w którym prakseologia może okazać się przydatna dla teorii organizacji w odniesieniu do zjawiska konfliktu w zespołach, jest obszar oceny i krytyki rzeczywistych działań podejmowanych przez daną organizację. Dzięki wypracowanym przez prakseologię kryteriom sprawności, zawierającym się przede wszystkim w wymogach skuteczności, ekonomiczności i korzystności, jak

¹ T. Kotarbiński, *Prakseologia, czyli zasady sprawnego działania*, [w:] *Traktat o dobrej...*, op. cit., s. 300.

² Patrz: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., „Konflikt jest pojęciem szerszym od walki. Do powstania konfliktu wystarczy ujawnienie niezgodności np. zamierzeń, podczas gdy do tego, aby konflikt stał się walką, niezgodne zamiary przekształcają się w cele realizowane. Można więc stwierdzić, iż każda prawie walka bywa poprzedzana konfliktem, nie każdy jednak konflikt znajduje rozwiązanie w walce”.

³ T. Kotarbiński, *Technika walki*, [w:] *Traktat o dobrej...*, op. cit., s. 241.

⁴ Patrz: J. Rudniański, *Elementy prakseologicznej teorii walki*, Warszawa 1983, s. 22. „Przez gęste otoczenie społeczne rozumiemy tutaj ludzi powiązanych wzajem ze sobą różnorodnymi technologicznymi środkami informacji oraz w wysokim stopniu od siebie uzależnionych z powodu wzajemnego powiązania swoich interesów, ściślej: niemożności zaspokojenia nawet swoich potrzeb podstawowych, a w każdym razie ich większości, bez udziału ludzi spoza własnego kręgu rodzinnego”.

sądzę, można przekonać się, czy określony typ konfliktu sprzyja lepszemu funkcjonowaniu organizacji, czy nie.

Po trzecie, w analizie zjawiska konfliktu w zespołach użyteczne mogą okazać się dyrektywy prakseologiczne wyodrębnione na potrzeby teorii walki. Zagadnienie to, w ujęciu prakseologicznym, można rozważać na dwóch płaszczyznach: „*[p]o pierwsze, można konstruować dyrektywy sprawnego działania z punktu widzenia jednej ze stron konfliktu. Dyrektywy te miałyby za zadanie odpowiedzieć na pytanie, jak najsprawniej zrealizować cel, jeżeli jest on sprzeczny z celami jakiegś innej jednostki bądź grupy. (...) Drugie podejście, które wydaje się szersze i zawiera w sobie poprzednie, polega na sprawnościowej analizie działań obu stron traktowanych jako układ wzajemnie powiązanych elementów*”¹. W podejściu pierwszym można wykorzystać techniki sprawnego prowadzenia walki skonstruowane przez T. Kotarbińskiego, zwane fortelami. Natomiast w podejściu drugim należałoby posłużyć się ogólniejszymi dyrektywami prakseologicznymi, których zastosowanie ułatwiałoby zarządzanie konfliktami w poszczególnych zespołach, tak by zwiększały one efektywność działania całej organizacji.

Kotarbiński, formułując fortele, czyli dyrektywy, przy pomocy których można osiągnąć powodzenie w walce, samą walkę rozumiał dość szeroko – „*Jan walczy z Piotrem, ilekroć dążą oni do celów niezgodnych, wiedzą o tym i dlatego w działaniach swych liczą się z działaniami przeciwnika*”². Wypracowane przez filozofa techniki sprawnego prowadzenia walki mają w związku z tym charakter ogólny i dzięki temu są użyteczne dla każdego rodzaju walki. Mogą one również okazać się przydatne dla poszczególnych zespołów dążących do osiągnięcia celu sprzecznego z celem innych elementów danej organizacji.

Kotarbiński w ramach prakseologicznej teorii walki sformułował szereg dyrektyw usprawniających prowadzenie walki³. W niniejszym artykule przeanalizujemy jedynie te, które najlepiej można będzie wykorzystać w procesie kierowania konfliktami w zespołach.

Jedną z najważniejszych dyrektyw walki jest **dyrektywa koncentracji sił** w rozstrzygającym miejscu i czasie. Przez siły będziemy tu rozumieć wszelkie środki, które możemy zaangażować w walkę. W zależności od rodzaju rozpatrywanego konfliktu mogą to być ludzie, sprzęt ciężki, czy nawet umiejętności i wiedza. Mówiąc o koncentracji sił, Kotarbiński miał na myśli nie tyle zebranie czy zgromadzenie poszczególnych jednostek wykorzystywanych w walce w jednym miejscu, lecz przede wszystkim ich „*(...) ześrodkowanie, a więc uwspólnienie kierunków; (...). Rdzennym elementem jest tu koordynacja sił, czyli uzgodnienie. Tak je trzeba ustosunkować, by nie tylko nie przeszkadzały sobie wzajem, lecz jak naj-*

¹ M. Mlicki, *Prakseologiczne aspekty konfliktów społecznych*, „Prakseologia” 1986, nr 1–2(97–98), s. 141.

² T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, [w:] „Prakseologia”, op. cit., s. 166.

³ Patrz: T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki...*, s. 166–198 oraz T. Kotarbiński, *Technika walki*, [w:] *Traktat o dobrej...*, op. cit., s. 221–243.

*bardziej sobie pomagają, zmierzając do wspólnego celu*¹. Dyrektywa ta w odniesieniu do zespołów uwikłanych w konflikt nakazuje, by działania wszystkich elementów składowych zespołu skierować ku wspólnemu celowi. By osiągnąć ten wspólny cel, elementy zespołu muszą ze sobą współdziałać. Ponieważ elementami tymi są najczęściej ludzie, wobec tego do sprawnego współdziałania niezbędne jest porozumiewanie się. Muszą się oni nawzajem informować o poszczególnych działaniach, o obecnym stanie rzeczy czy o dalszych zamierzeniach. Skuteczne współdziałanie wymaga ponadto pewnego stopnia zorganizowania elementów. Kotarbiński w kontekście tym sprowadza organizację do „(...) zależności, polegającej na tym, że jeden ze współdziałaczy (A) świadomie i umyślnie robi to, co jest środkiem do osiągnięcia celu innego współdziałacza (B), a w przypadku ujawnionej niezgodności ich planów plan działacza wymienionego na początku (A) ulega likwidacji, zaś plan drugiego z nich (B) zachowuje walor”². Oznacza to, że każdemu elementowi zespołu zostaje przyporządkowane pewne zadanie, które musi on wypełniać, przez co przyczynia się do lepszego funkcjonowania całości. Z dyrektywą koncentracji sił własnych wiąże się ściśle dyrektywa niedopuszczenia do skoncentrowania sił przez przeciwnika, a gdy już do tego dojdzie, próba ponownego ich rozdzielenia. Nie jest tajemnicą, że łatwiej jest odnieść zwycięstwo nad słabszym niż silniejszym od nas, w związku z tym – gdy np. prowadzimy walkę z dwoma zespołami, dobrą metodą będzie tu wzniecenie konfliktu między nimi, tak by rozdzielić ich siły, zyskując tym samym nad nimi przewagę.

Kolejną dyrektywą sprawnego prowadzenia walki jest **dyrektywa zalecająca uderzać** (lub ochraniać, jeżeli się bronimy) w człon naczelnie uzależniający wrogiego zespołu. Jaki element nazywamy członem naczelnie uzależniającym? – taki, który „wyjątkowo uzależnia to wszystko, czego pewne przynajmniej zmiany pociągają za sobą wyjątkowo doniosłe skutki pod względem powodzenia lub niepowodzenia całości”³. Na każdy zespół składają się elementy, które pełnią w nim określone role. Znajduje się w nim również element zarządzający całością, bez którego zespół nie jest w stanie sprawnie funkcjonować. Organ zarządzający kieruje pracą pozostałych elementów i w ten sposób uzależnia ich działanie od siebie. Powyższa dyrektywa nakazuje skierowanie ataku na ten właśnie kierowniczy człon – po to, by sparaliżować działanie całego zespołu i tym samym uzyskać nad nim druzgocącą przewagę. Z dyrektywy tej płynie również pouczenie, by nie dopuścić do sytuacji, w której przeciwnik dokonuje obywatelnego narządu kierowniczego w naszym zespole. By do tego nie dopuścić, należy chronić organy kierownicze, a ponadto stworzyć możliwość łatwego i szybkiego zastąpienia ich członami funkcjonalnie równoważnymi. W związku z tym w każdym zespole osoba stojąca na jego czele i zarządzająca nim powinna mieć swego zastępcę, który w sytuacji kryzysowej mógłby przejąć obowiązki swojego zwierzchnika bez większej szkody dla funkcjonowania zespołu.

¹ Ibidem, s. 177.

² Ibidem, s. 179.

³ Ibidem, s. 181.

Następny fortel nosi nazwę **zasady antycypacji** lub inaczej stwarzania faktów dokonanych. Zaleca ona „(...) wytwarzanie wcześniej, gdy to jest jeszcze względnie łatwe, takiego stanu rzeczy, który dzięki prawom następstwa zdarzeń samoczynnie doprowadzi później do stanu rzeczy będącego naszym celem w odniesieniu do owej chwili późniejszej, a którego osiągnięcie przez akcję na krótko przed ową chwilą byłoby względnie trudne”¹. W odniesieniu do konfliktów w zespołach zalecenia tej dyrektywy można sformułować jako radę polecającą wytwarzanie zamierzonego stanu rzeczy, zanim jeszcze konflikt wybuchnie. Rada ta opiera się na swego rodzaju „automatyzmie bytu”. Jak zauważa Kotarbiński, własnością wielu rzeczy jest to, że jeśli w nie nie ingerujemy, to pozostają one w swoim początkowym stanie przez dłuższy czas. Wystarczy więc wytworzyć korzystny dla nas stan rzeczy w chwili, gdy jest to jeszcze możliwe bez większych utrudnień, gdyż później będzie się on bronił własnym automatyzmem przeciw naciskom ze strony naszego przeciwnika.

Trochę inne wytyczne płyną z kolejnej dyrektywy, zwanej **zasadą kunktacji**. Zaleca ona mianowicie maksymalne odwleczenie momentu wszczęcia akcji, czyli tzw. „grę na zwłokę”. Polega ona na zwlekaniu z podjęciem działania, aż do chwili, kiedy przeciwnik wyczerpie już wszystkie swoje siły czy atuty. Z dyrektywą tą wiąże się ściśle pojęcie możliwości i kategoria momentu rozstrzygającego: „[m]oment rozstrzygający jest to zatem chwila, do której możliwość czynu trwa, i po której nie trwa już nadal. W przypadkach walk mamy dwa momenty rozstrzygające. Jeden z nich – to chwila, przed której nadejściem obiekt walki zależy od czynów obu przeciwników, i po której przestaje już zależeć przynajmniej od jednego z nich. Zwykle wówczas ten drugi osiąga swój cel, niezgodny z celem tamtego, czyli zwycięża (...)”². Mówiąc inaczej, jeżeli ktoś podejmuje konkretne działanie, niszczy tym samym możliwość wykonania tego działania – „(...) oto wszelki czyn przekreśla własną potencję”³. Bazując na tej prawidłowości, zespół stosujący zasadę kunktacji, będzie wstrzymywał się z dokonywaniem kluczowych działań, by móc zachować możliwość działania dla realizacji swojego celu, aż do momentu, kiedy jego przeciwnik wyczerpie argumenty i środki, czyli utraci możliwość działania na rzecz własnego celu.

Ostatnią dyrektywą, mogącą mieć praktyczne zastosowanie w konfliktach zespołów jest **dyrektywa potencjalizacji**. Wiąże się ona z zasadą kunktacji, gdyż jej zastosowanie nie powoduje utraty możliwości podjęcia danego działania: „[w] myśl jej wskazań postępuje każdy, kto zamiast osiągać dany cel, drogą danego czynu, osiąga tenże cel, operując możliwością tego czynu bez realizowania tej możliwości”⁴. Metoda ta jest szeroko stosowana przez każdego z nas w codziennym życiu pod różnymi postaciami. Dla zagadnienia konfliktów w zespołach szczególnie interesująca będzie postać potencjalizacji zwana groźbą. Groźba polega na ukazaniu prze-

¹ T. Kotarbiński, *Technika walki*, [w:] *Traktat o dobrej...*, op. cit., s. 228.

² T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki...*, op. cit., s. 188.

³ *Ibidem*, s. 189.

⁴ *Ibidem*, s. 190.

ciwnikowi pewnego stanu rzeczy, który mamy możliwość wytworzyć, jeśli nie wykona on pewnych korzystnych dla nas działań. Bardzo często groźba jest tak silna, że zastępuje ona rzeczywisty czyn i zmusza przeciwnika do zrezygnowania z dalszej walki.

Wszystkie wymienione wyżej dyrektywy sprawnego prowadzenia walki mogą być z powodzeniem wykorzystane przez konkretne zespoły uwikłane w konflikty. Stosując sformułowane przez Kotarbińskiego fortele, zespół może osiągnąć swój cel, czyli odnieść zwycięstwo nad innym zespołem. Jednak prakseologiczne dyrektywy mogą okazać się użyteczne nie tylko dla osiągnięcia celu przez poszczególne zespoły, ale również w zarządzaniu konfliktami przez całą organizację.

To drugie podejście opiera się na założeniu, które zostało sformułowane wyżej – w zespołach kooperacja negatywna przeplata się z kooperacją pozytywną. W związku z tym konflikty, których podmiotami są zespoły, charakteryzują się wysokim stopniem komplikacji. Nie można tu jednoznacznie stwierdzić, iż wszystkie zasady sprawnego prowadzenia walki, sformułowane dla biorących udział w konflikcie jednostek, będą równie korzystne dla skonfliktowanych ze sobą zespołów. Rzeczą naturalną jest, iż każdy podmiot konfliktu – czy to jednostka, czy zespół, dąży do realizacji własnego celu i jednocześnie stara się uniemożliwić osiągnięcie tego celu swojemu przeciwnikowi. Jednak wyniki badań prowadzone przez przedstawicieli badaczy zajmujących się teorią gier pokazują, iż w niektórych typach konfliktu zastosowanie strategii indywidualistycznej prowadzi do rozwiązań niesprawnych dla obu stron. Ma to miejsce w tak zwanych grach o sumie niezerowej (dylemat więźnia jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych przykładów tej gry)¹. Sytuacje takie, które są typowe dla większości konfliktów przytrafiających się ludziom, nie mają charakteru ściśle antagonistycznego. Znaczący to, że strony konfliktu mają pewne wspólne interesy, a rozbieżność ich celów jest jedynie częściowa. Podobnie jak ma to miejsce w zespołach, zastosowanie w tej sytuacji strategii indywidualistycznej prowadzi do wyników znacznie gorszych niż współpraca z przeciwnikiem i przyjęcie strategii kooperacji pozytywnej. Istnieją więc konflikty, w których dążenie do osiągnięcia indywidualnego celu poprzez bezwzględną walkę, nieuwzględniającą interesów i celów strony przeciwnej, jest zachowaniem niesprawnym. Prakseologia wskazuje, że współpraca w tym wypadku będzie strategią znacznie korzystniejszą niż czysta kooperacja negatywna.

Inna dyrektywa prakseologiczna, mogąca mieć zastosowanie w kierowaniu konfliktami, nakazuje, by w ich analizie uwzględniać całe otoczenie społeczne, w którym konflikt zachodzi, jak również brać pod uwagę dłuższy przedział czasu. Dyrektywa ta nawiązuje do faktu, że zespoły czy organizacje, w których mają miejsce konflikty, stanowią gęste otoczenie społeczne. *„Z tego powodu otoczeniu nie jest obojętny ani sam fakt powstania konfliktu, ani też sposób jego rozwiązania. Jeżeli przebieg konfliktu, a szczególnie walka będąca jego rozwiązaniem, utrudnia*

¹ Patrz: T. Tyszka, *Konflikty i strategie. Niektóre zastosowania teorii gier*, Warszawa 1978, s. 77.

zespołom otoczenia zaspokajanie potrzeb i realizację interesów, to wysoce prawdopodobna jest ich ingerencja w przebieg konfliktu"¹. W tej sytuacji ingerencja kogoś z zewnątrz w rozwiązanie konfliktu może wiązać się z osiągnięciem znacznie gorszych wyników dla obu stron, niż gdyby one same doszły do porozumienia. Konflikty w gęstym otoczeniu społecznym charakteryzują się również silną tendencją do rozszerzania swego zakresu poprzez angażowanie w konflikt coraz to nowych podmiotów. Chodzi tu nie tylko o włączanie w konflikt potencjalnych sprzymierzeńców, ale również o bezwiedne uczestniczenie w nim podmiotów będących elementami danego otoczenia społecznego, w którym konflikt się rozgrywa. W gęstym otoczeniu społecznym, w którym wszystkie jego elementy są ściśle od siebie uzależnione, konflikt zaistniały pomiędzy niektórymi z nich będzie wpływać na pozostałe. Z tego też powodu istotne jest, by zaistniałe konflikty analizować w dłuższym przedziale czasowym z uwzględnieniem całego otoczenia społecznego, gdyż tak naprawdę nie wiadomo, jakie będą konsekwencje aktualnych konfliktów dla funkcjonowania organizacji oraz jaki będzie ich zasięg przestrzenny i czasowy.

Kolejna dyrektywa prakseologiczna ułatwiająca prowadzenie negocjacji przy rozwiązywaniu konfliktów wiąże się ze sposobem definiowania celów. Cele można podzielić na stopniowalne, czyli takie, które można osiągnąć w mniejszym lub większym stopniu, oraz niestopniowalne, czyli takie, które można osiągnąć lub nie. Od rodzaju celu przyjętego przez dany zespół do realizacji zależeć będzie sposób rozwiązywania przez ten zespół konfliktów, w które będzie on uwikłany – „(...) *gdy konflikt dotyczy niestopniowalnych celów, nie ma możliwości wynegocjowania kompromisowego rozwiązania. Modelem takiego konfliktu jest każda gra o sumie zerowej, gdzie jeden z graczy zyskuje dokładnie tyle, ile traci drugi. Takie konflikty mogą więc prawdopodobnie kończyć się jedynie albo walką i zwycięstwem jednej ze stron, albo nieuzyskaniem przez żaden z podmiotów konfliktu swojego celu w wyniku bądź obustronnego wycofania się, bądź obustronnej porażki w walce*”². Istnieją cele, które chociaż początkowo wydają się być niestopniowalne, w rzeczywistości dają się przeformułować na cele stopniowalne. Ponieważ cele stopniowalne nie są ze sobą całkowicie sprzeczne i nie wykluczają się wzajemnie, konflikty, w których one występują, mogą być rozwiązane za pomocą negocjacji. W związku z tym, dyrektywa prakseologiczna nakazuje, by – o ile tylko jest to możliwe – formułować dla zespołów cele stopniowalne, co w razie wybuchu konfliktu daje możliwość prowadzenia negocjacji i osiągnięcia kompromisu zamiast wnikania się w walkę.

Podsumowując, można stwierdzić, że dyrektywy prakseologicznej teorii walki znajdują w obszarze konfliktu w zespołach dwojakie zastosowanie. Po pierwsze, w odniesieniu do konkretnych zespołów dostarczają rad i zaleceń, jakie działania podejmować, by osiągnąć cel, czyli zwycięstwo nad innymi zespołami. A po dru-

¹ M. Mlicki, *Prakseologiczne aspekty...*, op. cit., s. 151.

² Ibidem, s. 148.

gie, w odniesieniu do całej organizacji wskazują, jak sprawnie zarządzać konfliktami w zespołach, by sprzyjały one rozwojowi organizacji, a nie były dla niej szkodliwe.

Niezaprzeczalnie konflikt jako naturalny element każdej społeczności będzie również pojawiał się w organizacjach. W związku z tym do najważniejszych zadań osób kierujących daną organizacją będzie należało sprawne zarządzanie konfliktami pojawiającymi się w zespołach wchodzących w jej skład. Właściwe zdiagnozowanie i pokierowanie konfliktem nie tylko nie szkodzi organizacji, ale korzystnie wpływa na jej efektywność. W związku z tym coraz częściej kierownicy sami doprowadzają do sytuacji konfliktowej w zespołach w celu wzbudzenia większego zaangażowania w rozwiązywanie aktualnych problemów, czy nawet przezwyciężenia stagnacji i apatii. Niebezpieczeństwem jest tu możliwość utraty kontroli nad konfliktem, który może rozprzestrzenić się na inne komórki organizacyjne. By do tego nie dopuścić, kierownicy muszą posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Jak starałam się pokazać, pomocna może tu być prakseologia, której osiągnięcia w tej dziedzinie są niezwykle obiecujące. W szczególności do procesu kierowania konfliktami wykorzystany może być dorobek prakseologicznej teorii walki sformułowanej przez T. Kotarbińskiego. Nie tylko zasób pojęć właściwych zjawisku konfliktu i walki czy kryteria oceny sprawności i efektywności funkcjonowania danej organizacji w sytuacji konfliktu, ale również dyrektywy skutecznego prowadzenia walki mogą okazać się tu pomocne. Dyrektywy te wskazują drogę nie tylko do osiągnięcia celu przez poszczególne zespoły, ale także radzą, jak kierować konfliktami zaistniałymi w zespołach, by sprzyjały one lepszemu funkcjonowaniu całej organizacji. Kierownicy wyposażeni w wiedzę fachową z zakresu zarządzania konfliktami, wspomagani przez osiągnięcia prakseologii, będą mogli skutecznie kierować konfliktami w zespołach w taki sposób, by przyczyniały się one do osiągnięcia przez organizację jak największego powodzenia.

Bibliografia

1. A. Delorme, *O walce w ujęciu prakseologicznym*, „Studia Nauk Politycznych” 1974, nr 2(16).
2. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. T. Kotarbiński, *O istocie i zadaniach metodologii ogólnej (prakseologii)*, [w:] *Prakseologia*, cz. II, Ossolineum, Wrocław 1999.
4. T. Kotarbiński, *Prakseologia, czyli zasady sprawnego działania*, [w:] *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982.
5. T. Kotarbiński, *Sprawność i dzielność*, [w:] *Prakseologia*, cz. I, Ossolineum, Wrocław 1999.
6. T. Kotarbiński, *Stosunek ogólnej teorii organizacji do prakseologii*, [w:] *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982.
7. T. Kotarbiński, *Technika walki*, [w:] *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982.
8. T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, [w:] *Prakseologia*, cz. I, Ossolineum, Wrocław 1999.
9. J. Kumał, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1969.

10. E. Maslyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
11. M. Mlicki, *Prakseologiczne aspekty konfliktów społecznych*, „Prakseologia” 1986, nr 1–2(97–98).
12. T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
13. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
14. J. Rudniański, *Elementy prakseologicznej teorii walki*, PWN, Warszawa 1983.
15. T. Tyszka, *Konflikty i strategie. Niektóre zastosowania teorii gier*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.

EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW W KONTEKŚCIE MODELU TRZECH POTRZEB

ANALIZA ZESPOŁÓW WOJSKA POLSKIEGO

Wprowadzenie

Tworzenie zespołów w organizacjach i określanie ich efektywności jest ostatnio często poruszonym problemem przez naukowców z różnych dziedzin. Problematyką tą interesują się specjaliści od zarządzania, ekonomii, jak i socjologowie i psychologowie, bez których zresztą trudno sobie wyobrazić pełne przedstawienie zagadnień **ekonomiczno-zarządczych**. A tym właśnie ujęciem zajęto się w niniejszym artykule.

Z punktu widzenia makroekonomii zasadniczym problemem kraju jest rozwój i wzrost gospodarczy. Czynnikiem tego rozwoju są zaś: **praca i jej wydajność**, kapitał i jego efektywność, ziemia, surowce i ich racjonalne wykorzystanie, technologia i jej innowacyjność, wiedza i jej efektywność. Powszechnie przyjmuje się, iż wzrost gospodarczy jest wynikiem wzrostu produktywności (efektywności) pracy. W Polsce to twierdzenie jest prawdziwe¹. Niemniej w niektórych krajach nie zachodzi owa zależność². Z punktu widzenia mikroekonomicznego, czy też zarządzania organizacją istotną kwestią jest maksymalizacja zysku firmy. Zależy on również od wymienionych wyżej czynników, jednakże w mikroskali. Zatem praca jest jednym z czynników warunkujących procesy gospodarcze zachodzące w organizacji. Wobec tego istotne jest, by była ona efektywna. Można by stwierdzić, iż aby była ona efektywna, musi powstawać w zespole. Niemniej jednak istnienie zespołu ma sens, gdy tworzy on wartość dodaną. Bowiem wówczas praca zorganizowana w grupach przynosi większe efekty niż praca indywidualna³. W niniejszym artykule skupiono się więc na tworzeniu efektywnych zespołów. Analiza dotyczy zespołów sił zbrojnych WP. Wiemy bowiem, iż korzenie zarządzania (w rozumieniu strategii) sięgają nauk wojskowych. Zatem można również zaryzykować stwierdzenie, iż grupy wojskowe były prototypem dla tworzenia zespołów w organizacjach cywilnych, produkcyjnych i usługowych. Teoretyczną podstawą przedstawienia problemu będzie jedna z trzech koncepcji kierowania podwładnymi –

¹ Zob. *Założenia Narodowego Planu Rozwoju Polski na lata 2007–2013*.

² Zob. A. Young, *The tyranny of the numbers: confronting the statistical realities of the East Asian growth experience*, *The Quarterly Journal of Economics*, August 1995, s. 641–680.

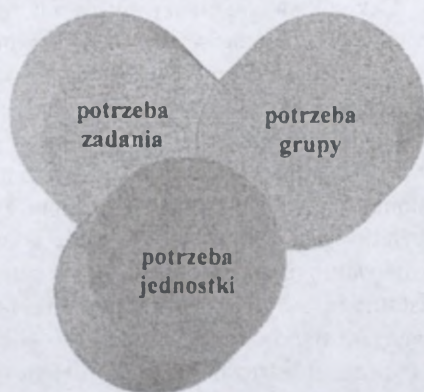
³ Por. K. Kruszewski (red.), *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 1993, s. 276.

nazwana podejściem grupowym, prezentowana w książce pod red. D.M. Stewarta „Praktyka kierowania”. Praktyczny aspekt zagadnienia przedstawiono na podstawie uzyskanych wyników badań przeprowadzonych na grupie 50 wojskowych (studentów uzupełniających studiów magisterskich AON) na przełomie marca i kwietnia 2006 r. Studenci ci to najczęściej kierownicy (dowódcy) różnego rodzaju zespołów.

Koncepcje kierowania wyodrębnione w książce „Praktyka kierowania” dzielą się na¹:

- model „wrodzonej wyższości”,
- podejście sytuacyjne,
- podejście grupowe.

Pierwsza koncepcja traktuje przywództwo w sposób tradycyjny. Związane jest to z osobowością i cechami (siłą) charakteru osoby sprawującej władzę. Druga teoria mówi zaś, iż to sytuacja decyduje, kto stanie się kierownikiem zespołu, według zasady „właściwy człowiek do właściwych zadań”. Autorytet według tego podejścia wynika z autorytetu wiedzy. Trzecia koncepcja, na której skoncentrowano uwagę, mówi, iż kierownik powinien skupić się na zespole, na jego potrzebach i wartościach. Dotyczą one w szczególności zadania, utrzymania zespołu, potrzeb jednostki (zob. rys. 1).



Źródło: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997, s. 168.

Rys. 1. Model trzech potrzeb

Nadszedł czas, aby sformułować podstawowe definicje. Pierwsza z nich dotyczy zespołu (jednakże istotę rzeczy oddaje raczej słowo *team*). Na początek – czym nie jest zespół, a **nie jest**²:

¹ D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997, s. 161–181.

² Zob. D.M. Stewart (red.), *Praktyka...*, op. cit., s. 296–314.

- tożsamy z grupą roboczą,
- zbiorem osób przypadkowo znajdujących się w tym samym miejscu pracy,
- zbiorem osób, które przypadkowo mają tego samego kierownika,
- zbiorem osób, które wykonują w jednym dziale takie samo zadanie.

W takim razie **zespół** to grupa robocza, która ma wspólne zadania i jest świadoma, iż do ich osiągnięcia potrzebne są wysiłki każdego z jej członków, zaś koordynatorem ich wysiłku jest kierownik. Zatem zespołem w wojsku może być: załoga, drużyna, pluton, kompania itd. Patrząc zaś z punktu widzenia społeczeństwa, za zespół można przyjąć ogólnie WP. Bardziej wtajemniczeni mogliby je podzielić na: wojska lądowe, siły powietrzne, marynarkę wojenną. Inni zaś dokonaliby różnicowania w zależności od zadania (np. misja pokojowa w Iraku, zabezpieczenie wizyty papieża itd.) Zatem w zależności od typu stworzonego zespołu powinniśmy badać jego efektywność.

Efektywność

Z punktu widzenia nauki ekonomii można mówić o **efektywności pracy**. Praca to jeden z trzech (prócz kapitału i surowców naturalnych) lub pięciu (uwzględniając dodatkowo wiedzę i postęp technologiczny) czynników produkcji. Pojęcie „praca” oznacza działalność ludzką każdego rodzaju: fizyczną i umysłową, wykwalifikowaną i niewykwalifikowaną. Zatem praca to ludzki wysiłek fizyczny lub umysłowy włożony w tworzenie dóbr i świadczenie usług. Wielkość wytworzonej produkcji i świadczonych usług zależy od ilości pracowników, których można zatrudnić oraz od ilości godzin, jaką przeciętnie każdy z nich może i chce przepracować. W związku z tym każda zmiana długości dnia pracy (lub czasu urlopu) odbija się na stopniu zaspokojenia ludzkich potrzeb.

Reasumując, dostępna ilość pracy w danym społeczeństwie zależy od¹:

- liczebności populacji danego społeczeństwa,
- udziału w populacji aktywnych zawodowo²,
- przeciętnej ilości godzin przepracowanych przez zatrudnionych w danej jednostce czasu (tydzień roboczy, miesiąc roboczy, dzień roboczy).

¹ Zob. J.E. Karney, *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

² Def. Współczynnik aktywności zawodowej = aktywni zawodowo / dorosła ludność poza zakładami zamkniętymi. W skład aktywnych zawodowo (siły roboczej) **nie wchodzi**:

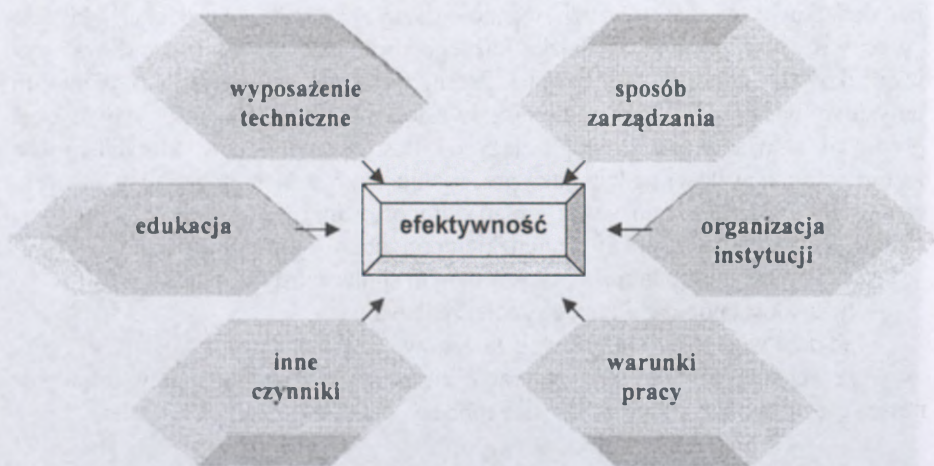
- młodzież poniżej 16 lub 18 roku życia,
- uczniowie szkół lub studenci szkół wyższych dziennych,
- niezdolni do pracy,
- emeryci,
- pracujący jako wolontariusze na rzecz organizacji charytatywnych lub o charakterze religijnym,
- pracujący sezonowo i pozostający jako beczynnici ponieważ jest to okres poza sezonem pracy.

W gospodarce rynkowej zasoby siły roboczej są własnością gospodarstw domowych. Wynajmując się do pracy, świadczą one usługi zwane pracą, za które otrzymują wynagrodzenie zwane płacą. Zob. D. Kamerschen i inni, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1991.

Pomimo że całkowita stojąca do dyspozycji społeczeństwa ilość pracy jest bardzo ważna przy wyznaczaniu wielkości produkcji dóbr i usług w kraju, to jej jakość jest również bardzo istotna. Obie wymienione zmienne warunkują efektywność pracy. Czynniki te są zaś określane przez (rys. 2)¹:

- edukację i możliwość szkolenia, tzn. ogólny poziom oświaty oraz jakość i dostępność systemu doskonalenia zawodowego,
- warunki pracy,
- techniczne wyposażenie organizacji,
- sposób zorganizowania instytucji (chodzi zarówno o rodzaj struktury organizacyjnej, jak i zaprojektowanie stanowisk organizacyjnych i połączenie ich w komórki organizacyjne²),
- styl zarządzania uprawiany w organizacji (dyrektywny, konsultacyjny, uczestniczący, delegujący³),
- inne czynniki (np. normy zwyczajowe, religia, klimat itp.).

Wobec tego pracownicy, którzy są zatrudnieni w organizacjach⁴: stwarzających przyjazne warunki pracy, wyposażonych w nowoczesne środki produkcji, dobrze zorganizowanych i właściwie zarządzanych, są na ogół bardziej produktywni od



Źródło: J.E. Karney, *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Rys. 2. Czynniki wpływające na produktywność pracy

¹ Zob. J.E. Karney, *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

² Zob. *Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej)*, materiały z sympozjum naukowego, AON, Warszawa 2002; *Metodyka przeprowadzenia zmian w strukturach wojskowych*, AON, Warszawa 2003.

³ D.M. Stewart (red.), *Praktyka...*, op. cit., s. 198.

⁴ J.E. Karney, *Człowiek i praca*, op. cit.

tych, którzy pracują w instytucjach: o nieprzyjaznych warunkach pracy, źle wyposażonych, źle zorganizowanych i niewłaściwie zarządzanych.

Podsumowując, **efektywność** (inaczej **produktywność**) pracy zależy od ilości i jakości pracy. Jest ona zazwyczaj mierzona ilością lub wartością produkcji wytworzonej w ciągu jednej roboczogodziny lub w przeliczeniu na jednego zatrudnionego.

Z pojęciem czynnika pracy ściśle wiąże się pojęcie używane w zarządzaniu, a mianowicie **kapitał ludzki**, przez który należy rozumieć zasób posiadanej wiedzy, doświadczenia, umiejętności i chęci do pracy, jakimi jednostki ludzkie dysponują w procesie produkcji przy wykonywaniu określonych przez technologię czynności. Z punktu widzenia przedstawiciela kierunku zarządzania, prof. Kieżuna¹, pojęciem stosowanym wymiennie w stosunku do efektywności jest skuteczność. Natomiast skuteczność jest pojęciem szerszym, należy je bowiem rozumieć jako trzy „e”: efektywność, ekonomiczność, etyczność. Zatem pełniej byłoby stosować zamiast efektywny zespół pojęcie **skuteczny zespół**, czyli taki, który:

- osiągnął cel,
- uzyskał wynik w stosunku do kosztów większy od 1,
- system wartości przy realizacji celu był akceptowany społecznie.

Artykuł ten nie jest jednak głosem w dyskusji w tej kwestii. Z punktu widzenia metodyki zastosowanej w pracy jako **efektywny zespół** przyjęto zespół, który:

- wykonuje wspólnie zadania,
- współpracuje w zespole,
- ma szacunek dla poszczególnych jego członków i ich doskonalenia.

Przyjrzyjmy się wyodrębnionym trzem obszarom potrzeb zespołów w kontekście zespołów wojskowych. Wcześniej jednak wyjaśnijmy pojęcie „potrzeba”.

Model trzech potrzeb

W dobie ery konsumpcyjnej zagadnienie zaspokojenia potrzeb ludzi stało się aspektem badań już nie tylko naukowców, ale również przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Powołano w tym celu w organizacjach komórki do spraw marketingu. Przedmiotem zainteresowania ekonomistów są zatem procesy konsumpcji, w trakcie których zaspokajane są ludzkie potrzeby. Ale ekonomię interesują nie wszystkie procesy, lecz w zasadzie tylko te, które realizuje się ze środków konsumpcji.

Pojęcie „potrzeba” jest określane różnie w zależności od źródła. Oto niektóre z definicji²:

1. Potrzeba to stan braku czegoś, stan niespełnienia.
2. Potrzeba to coś, co jest nam potrzebne w znaczeniu rzeczowym (chleb, mieszkanie) lub pozarzeczowym (nauka, praca).

¹ Por. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1998, s. 18–28.

² Encyklopedia Internetowa *Interna*, Portal Wirtualna Polska; Encyklopedia Internetowa *Wiem*, Portal Onet; D. Kamerschen i inni, *Ekonomia*, op. cit.

3. Potrzeba to siła, która organizuje percepcję, myślenie, dążenie i działanie w taki sposób, aby przekształcić w pewnym kierunku istniejącą niezadowolającą sytuację.

4. Potrzeba to napięcie dynamizujące i ukierunkowujące czynność zdobywania tego, co jest konieczne do normalnego funkcjonowania człowieka jako systemu biopsychicznego i społecznego.

5. Potrzeba to pożądanie czegoś niezbędnego do zapewnienia warunków rozwoju i funkcjonowania człowieka. Pożądanie to dotyczy może przedmiotów materialnych, pewnych stanów emocjonalnych, wyników jakiegoś działania lub określonych stosunków między ludźmi.

6. Potrzeba ekonomiczna to brak konkretnego **dobra** lub **usługi** odczuwany przez daną osobę lub **społeczeństwo**.

Podsumowując, potrzeba to subiektywne odczuwanie braku, niezaspokojenia lub pożądanego określonych warunków lub rzeczy, które człowiek uważa za niezbędne do utrzymania go przy życiu, umożliwienia rozwoju, realizowania ról społecznych itp. Zatem potrzeby ludzkie są różnorodne. Głównymi ich źródłami są¹:

- organizm człowieka (potrzeby fizjologiczne, np. oddychanie, jedzenie);
- środowisko przyrodnicze (potrzeba ochrony organizmu ludzkiego przed chłodem, konieczność zmiany miejsca w przestrzeni);
- środowisko społeczne (naśladownictwo innych ludzi, ochrona mienia, stosunki towarzyskie);
- duchowe właściwości człowieka (uczestnictwo w kulturze, wykształcenie);
- życie gospodarcze (potrzeby wynikające z uczestniczenia w procesach produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji).

Jak widać, różnorodność potrzeb jest olbrzymia, podobnie jak ich liczba. Można je zatem klasyfikować w pewne grupy. Dzieli się one na²:

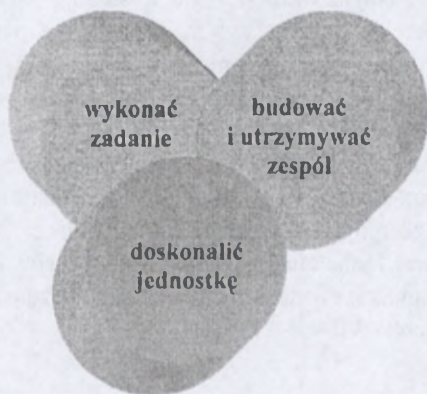
- pierwotne (podstawowe, biologiczne) i wtórne (wyższe),
- materialne i niematerialne,
- indywidualne i społeczne,
- potencjalne (nieujawnione) i efektywne (ujawnione),
- bieżące i przyszłe,
- jednorazowe i powtarzalne.

Następnie można te wiadomości wykorzystać na potrzeby zarządzania organizacją. Zatem istotą w tej kwestii jest zbudowanie przez kierownika efektywnego zespołu w oparciu o potrzeby ludzkie. Musi on uwzględnić fakt, iż różnego rodzaju potrzeby na siebie oddziałują. Przedstawiając to za pomocą kółek, należy wykreślić je tak, by zachodziły na siebie, lecz się nie pokrywały (rys. 3). Z tego wynika, iż

¹ Zob. A. Maslow, *Higher needs and personality*, Dialectica, University of Liege, 1951; A. Maslow, "Higher" and "lower" needs, *Jour. of Psychology*, Reprinted in C. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding Human Motivation* (Cleveland: Howard Allen Publishers, 1958). Reprinted in K. Schultz (Ed.), *Applied Dynamic Psychology*, Berkeley: University of California Press, 1958; A. Maslow, *The instinctoid nature of basic needs*, *Jour. of Personality*, 1954.

² Ibidem.

zachodzą w realizacji potrzeb różnego rodzaju napięcia, co jest zgodne z maksymą „coś za coś”. Najważniejszą sprawą jest dostrzeżenie przez kierownika każdego z kółek i jego związku z pozostałymi. Niedopuszczalne jest, aby jedno dominowało nad innymi, albo jedno w ogóle zanikło. Zatem wszyscy członkowie grupy podlegają trzem rodzajom potrzeb (potrzebie zadania, grupy i jednostek), a przywódca ponosi odpowiedzialność za ich realizację¹.



Źródło: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, op. cit., s. 169.

Rys. 3. Zadania kierownika w modelu trzech potrzeb

Reasumując, aby utrzymać efektywny zespół, kierownik powinien czuwać nad:

- wykonaniem wspólnie zadania,
- pracą w zespole,
- doskonaleniem jednostki (rys. 3).

Każdy z trzech rodzajów potrzeb musi zatem być współmierny do pozostałych. Zachwianie tych proporcji będzie oznaczało, iż zespół jest nieefektywny. Nie jest to zadanie łatwe, bowiem należy uwzględnić fakt, iż: zespół pracuje w zmiennym otoczeniu, zmieniają się zadania, pracownicy, współpraca, potrzeby jednostki; przez to równomierne zaspokajanie wszystkich potrzeb jest rzeczą wymagającą dobrej znajomości swojego zespołu i ciągłego monitorowania jego ewolucji.

Przejdźmy zatem do analizy zespołów Wojska Polskiego w kontekście modelu trzech potrzeb.

Potrzeba wykonania zadania

Pierwsza z omawianych potrzeb dotyczy wykonywania przez zespół wspólnego zadania. Oznacza to, iż został on powołany, bowiem jedna osoba nie jest w stanie samodzielnie wykonać owego zadania. Przy poprawnym wykonywaniu

¹ D.M. Stewart (red.), *Praktyka...*, op. cit., s. 168, 169.

zadania nie można mówić dosłownie o potrzebie realizacji zadania, a raczej o skutkach, jakie przynosi jego realizacja. Zatem jeśli zespół wykona zadanie, człowiek odczuwa zadowolenie, radość, spełnienie. Jeśli natomiast zadanie nie zostało wykonane, a członkowie zespołu zaangażowali się w jego realizację, może nastąpić reorganizacja zespołu, bowiem potrzeby członków zespołu nie zostały zrealizowane. Może wystąpić jeszcze inny przypadek – gdy cel nie zostanie osiągnięty dlatego, iż członkowie nie zaangażowali się. Nie występuje wtedy frustracja z powodu niewykonania zadania. W związku z tym pojawia się pytanie, co było nie tak z postawionym zadaniem. Należy zatem zauważyć, iż niewykonanie zadania bardziej odsłania istotę grupy. W niepowodzeniu można dostrzec bowiem objawy potrzeb tego, po co się grupa zebrała¹.

Istotne z punktu widzenia artykułu jest zbadanie realizacji zadań przez zespoły WP. Według osób (wojskowych i cywili), które brały udział w ankiecie, społeczeństwo oczekuje do sił zbrojnych WP szerokiego wachlarza zadań. Wymieniono ich 29 (zob. tab. 1). Nie jest zaskakujące, iż 13 procent głosów lub inaczej – prawie co druga osoba wskazywała zapewnienie poczucia bezpieczeństwa jako jedno z pięciu zadań do spełnienia przez WP.

Tabela 1

ZADANIA STAWIANE PRZEZ SPOŁECZEŃSTWO SIŁOM ZBROJNYM WP

I.p.	Wyszczególnione zadania (oczekiwania społeczne)	Ilość głosów	Priorytet wg ilości osób	Kategoria
1.	poczucie bezpieczeństwa	36	13	K/O
2.	wiedza fachowa i profesjonalne wykonanie zadania (kompetencje)	25	6	K/O
3.	pomoc w zagrożeniach niemilitarnych i klęskach żywiołowych oraz przy ich likwidacji (tzn. aktywność w życiu lokalnym)	24	9	K/O/T
4.	ochrona państwa i obywateli	17	8	K/O/T
5.	dobrze, nowoczesne wyposażenie	17	4	K/T
6.	sprawność, dyspozycyjność i gotowość do działania	16	4	K/O
7.	reprezentowanie kraju na zewnątrz	15	2	M
8.	prawidłowe zabezpieczenie uroczystości	15	4	K/O
9.	wypełnianie zobowiązań sojuszniczych	13	1	M
10.	schludny wygląd zewnętrzny (odpowiednia prezencja)	13	2	K/O
11.	udział w misjach pokojowych, stabilizacyjnych	13	3	M
12.	uzawodowienie armii	10	1	K/O
13.	miejsca pracy	9	0	K/O
14.	pozytywny wizerunek medialny	9	1	K/O/T
15.	współpraca z innymi armiami	7	1	M

¹ Ibidem, s. 166.

Lp.	Wyszczególnione zadania (oczekiwania społeczne)	Ilość głosów	Priorytet wg ilości osób	Kategoria
16.	zawieszenie służby poborowej	5	1	K/O
17.	właściwe wykorzystanie nakładów na obronność (oszczędność)	5	1	K/F
18.	właściwe wyszkolenie i wychowanie żołnierzy	5	0	K/O
19.	wyszkolenie żołnierzy rezerwy	5	0	K/O
20.	ochrona polskości	4	1	K/O
21.	budowa zaufania publicznego	4	0	K/O
22.	silna i kompetentna armia	3	1	K/O/T/F
23.	jakość działania (efekty)	2	0	K/O
24.	siła robocza	2	0	K/O
25.	dyscyplina	2	0	K/O
26.	zapewnienie młodzieży właściwych warunków służby	2	0	K/O
27.	zapewnienie przestrzegania prawa	2	0	K/O
28.	rynek zbytu dla produktów cywilnych (żywności)	1	0	K/F
29.	rozminowywanie	1	0	K/O/T

Legenda kategorii: M – międzynarodowa, K – krajowa, O – osobowa, T – techniczna, F – finansowa.

Uwaga: wymieniono wg ilości oddanych głosów. W badaniu brały udział 63 osoby, które miały podać pięć zadań stawianych wojsku przez społeczeństwo. Ponadto miały wskazać, które z nich jest priorytetowe. (Ilość głosów nie równa się 315, bowiem 15 osób wymieniło mniej niż 5 zadań.)

Opracowanie własne.

Według badanych najważniejszym zadaniem stawianym WP przez społeczeństwo jest:

- 1) poczucie bezpieczeństwa społecznego (13 osób),
- 2) aktywność w życiu lokalnym (9 osób),
- 3) ochrona państwa i obywateli (8 osób),
- 4) realizacja zadań na rynku międzynarodowym (7 osób),
- 5) inne (26 osób).

Reasumując, ok. 60 procent badanych wskazało na powyższe cztery pozycje jako priorytetowe, przy czym aż 48 procent z tych badanych wskazuje na realizację powyższych zadań krajowych jako najważniejszych¹ (zob. tab. 2).

Jak już wyżej zauważono, wymienione zadania stawiane siłom zbrojnym WP można zgrupować w kilka kategorii:

- 1) krajowe – międzynarodowe,
- 2) ogólne – szczegółowe,
- 3) osobowe – techniczne – finansowe,
- 4) podstawowe – wyższego rzędu.

¹ Sposób liczenia [(suma priorytetów podzielona przez 63 osoby, które brały udział w badaniu) razy 100].

Wykorzystując powyższe zgrupowanie, można stwierdzić, iż:

- na pięć zadań, które miała podać każda z osób ankietowanych, 15 osób nie wymieniło żadnej z kategorii międzynarodowych (reprezentowania kraju na zewnątrz, udziału w misjach pokojowych, stabilizacyjnych, wypełniania zobowiązań sojuszniczych, współpracy z innymi armiami),
- zadania międzynarodowe stanowią 18 procent zadań,
- problemy wewnętrzne stanowią 82 procent wszystkich zadań,
- zadania z kategorii osobowej stanowią największy procent zadań krajowych,
- najmniej społeczeństwo zwraca uwagę na zadania finansowe (zob. tab. 2).

Tabela 2

KATEGORIE ZADAŃ STAWIANE PRZEZ SPOŁECZEŃSTWO SIŁOM ZBROJNYM RP

Lp.	Wyszczególnienie potrzeb społeczeństwa	Ilość głosów	Priorytet (ilość osób)
1.	międzynarodowe	48	7
2.	krajowe	225	56
2.1.	osobowe	211	50
2.2.	techniczne	71	23
2.3.	finansowe	9	2
3.	razem	273	63

Uwaga: Suma danych 2.1; 2.2; 2.3 nie jest równa 225 i 56, bowiem głosy w niektórych przypadkach są zaliczone do dwu lub trzech kategorii równocześnie.

Opracowanie własne.

Reasumując, kierownik zespołu wojskowego może zadać sobie dwa pytania. Po pierwsze, czy żołnierze WP są zadowoleni z realizacji zadań stawianych im przez społeczeństwo. Po drugie, czy są zadowoleni z realizacji zadań (bieżących), które stawia przed nimi dowódca oraz czy realizacja zadań bieżących przyczynia się do realizacji zadań stawianych przez społeczeństwo. Ankietowani odpowiedzieli, iż cele stawiane do realizacji są w większości jasno sformułowane i przy ich realizacji wykonawcy wspólnie współpracują (zob. tab. 4). Ponadto pozyskano wiadomości z zakresu zadowolenia kierowników z ich pracy¹. Oceniali się oni najczęściej, biorąc pod uwagę:

- wyszkolenie podwładnych² (często sprowadzane do stopnia realizacji zadania),
- wyszkolenie osobiste³,
- inne, uzależnione do specyfiki kierowanego zespołu.

¹ „Kierownikom” dano polecenie, by określili cztery mierniki jakości swojej pracy i porównali je do wartości docelowych.

² Na wyszkolenie składa się: stopień realizacji zadania, wiedza specjalistyczna, dyspozycyjność, udział w ćwiczeniach, punktualność, sprawność fizyczna, odporność na stres, elastyczność.

³ Na wyszkolenie składa się: umiejętność motywowania, system nagradzania, znajomość regulaminów, szybkość wyławiania informacji z TV i innych środków masowego przekazu.

Kierownicy określali wyszkolenie osobiste wyżej niż wyszkolenie podwładnych. Jednakże żadne z nich nie uzyskało wartości docelowych (maksymalnych). Przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi według nich w tym, iż kierownicy nie mają czasu na samodoskonalenie, zaś podwładni są za bardzo obciążeni obowiązkami służbowymi (bieżącymi), aby podnosić swoje wyszkolenie.

Potrzeba zespołu

Potrzeba utrzymania grupy wiąże się z podmiotem działania (z ludźmi), w przeciwieństwie do potrzeby wykonania zadania, która związana jest z przedmiotem działania. Potrzeba grupy ujawnia się najlepiej w sytuacji zagrożenia (zagrożenie może pochodzić z zewnątrz lub z wnętrza). Wówczas widać, iż w celu utrzymania grupy jej członkowie gotowi są użyć różnych sposobów – w myśl hasła „tylko razem (w zespole) jesteśmy silni”. Zatem dobre stosunki w grupie, zwartość grupy można nazwać potrzebą utrzymania grupy¹.

Analizując zespoły WP, pięćdziesięciu wojskowych oceniło je, używając najczęściej słów:

- doświadczony, co stanowi 7,3 procent udzielonych odpowiedzi;
- kompetentny, również w 7,3 procent;
- praktyczny, 6,4 procent;
- dynamiczny, 5,4 procent;
- zorganizowany 4,5 procent (zob. tab. 3).

Jak można zauważyć, wojskowi ocenili pozytywnie swoje zespoły. Na pięćdziesięciu badanych, tylko w dwu przypadkach stwierdzono wybór słów wyłącznie o negatywnym wydźwięku. Dodatkowo tylko 11 głosów oddano na negatywne określenia zespołów (zniechęcony, zmęczony, nerwowy, zamknięty), co stanowi 5 procent wybranych odpowiedzi.

Uwzględniając doświadczenie wojskowych w tworzeniu zespołów, zapytano pięćdziesięciu ww. ankietowanych o przyczyny ewentualnej niesprawności ich zespołów. Zdaniem badanych, najczęstszą przyczyną niesprawnych zespołów jest (zob. tab. 4):

- brak możliwości konsultacji z kierownikiem – według 20 procent badanych (wynika to czasami z braku czasu);
- klimat w zespole – według 16 procent (aczkolwiek nie jest to nieustannie zły klimat).

¹ D.M. Stewart (red.), *Praktyka...*, op. cit., s. 166.

OCENA ZESPOŁÓW

Lp.	Słowa określające zespół	Ilość głosów	Lp.	Słowa określające zespół	Ilość głosów
1.	aktywny	1	45.	otwarty	8
2.	atakowany	3	46.	pędzony	1
3.	barwny	2	47.	posepny	0
4.	bogaty	1	48.	operatywny	2
5.	celowy	5	49.	pobudliwy	1
6.	ciasny	0	50.	przegrywający	0
7.	ciężki	0	51.	podzielony	0
8.	cierpliwy	4	52.	praktyczny	14
9.	chroniony	0	53.	popierający	2
10.	czynny	0	54.	przesztrzenny	0
11.	dystygnowany	0	55.	ponury	0
12.	doświadczony	16	56.	refleksyjny	0
13.	dynamiczny	12	57.	radosny	1
14.	dostępny	5	58.	reagujący	5
15.	dziecinny	0	59.	rzeczowy	7
16.	ekspansywny	1	60.	słaby	0
17.	elastyczny	2	61.	solidny	6
18.	energiczny	6	62.	szanowany	4
19.	fantastyczny	1	63.	tradycyjny	2
20.	fachowy	1	64.	twórczy	4
21.	gadatliwy	0	65.	topowy	0
22.	grzeczny	2	66.	umiejętny	2
23.	interesujący	3	67.	uczony	0
24.	kompetentny	16	68.	ufny	2
25.	koleżeński	1	69.	ułomny	0
26.	leniwy	0	70.	wojujący	4
27.	miły	1	71.	wizjonerski	4
28.	miękki	0	72.	wojowniczy	3
29.	motywowany	2	73.	wpływowy	4
30.	młody	6	74.	zgrany	3
31.	naiwny	1	75.	zwycięski	6
32.	niepewny	1	76.	zniechęcony	3
33.	nudny	0	77.	zmęczony	5
34.	negatywny	1	78.	zamknięty	1
35.	nowatorski	1	79.	zmienny	2
36.	nerwowy	2	80.	zabawny	2
37.	nieszczęśliwy	0	81.	zagmatwany	0
38.	nieszkodliwy	0	82.	złożony	3
39.	nieprzenikniony	0	83.	zasłużony	4
40.	naciskany	5	84.	zagubiony	0
41.	niespokojny	0	85.	zdradliwy	0
42.	napędzający	2	86.	zorganizowany	10
43.	obietujący	0	87.	zatroskany	0
44.	optymistyczny	0	88.	zagrożony	0
	razem	104		razem	116

Wyniki uzyskane z pytania: Wybierz słowa określające Twój zespół.

Źródło: opracowanie własne na podst. D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, op. cit., s. 301.

Należy zauważyć, iż wyniki tego badania nie są tak optymistyczne, jak w przypadku słów opisujących zespoły. 53 odpowiedzi miały wydźwięk negatywny, co stanowi 12 procent¹ odpowiedzi.

Tabela 4

OCENA ZESPOŁÓW

Lp.	Przyczyny niesprawnego zespołu	Ilość głosów
1.	Konfliktowe stosunki między członkami	7
2.	Nie umieją współdziałać w rozwiązaniu zadania	6
3.	Przywódca sam odnosi sukcesy	7
4.	Niesprzyjający klimat dla zespołu	10
5.	Każdy ma swój cel działania	6
6.	Brak otwartości	5
7.	Zamknięte drzwi kierownika dla członków zespołu	12
razem		53

Wyniki uzyskane z pytania: Jakie są (mogą być) przyczyny niesprawności Twojego zespołu?

Źródło: opracowanie własne na podst. D.M. Stewart (red.): *Praktyka kierowania*, op. cit., s. 302, 303.

Reasumując, wojskowe zespoły należy zaliczyć do zespołów zgranych. Co nie powinno dziwić. A to z racji, iż często wystawieni na sytuacje, które zagrażają grupie, wiedzą, iż tylko w grupie zdołają przetrwać. Niemniej jednak zdarzają się żołnierze niezadowoleni ze stosunków panujących w zespole.

Potrzeby jednostki

Osoby przychodzące do grupy mają swoje własne, określone potrzeby. Potrzeby te układają się w pewną hierarchię, czyli układ o różnym stopniu ważności i znaczenia dla życia i rozwoju jego osobowości. Na dole plasują się potrzeby niższego rzędu (podstawowe), natomiast na coraz wyższych poziomach lokujemy potrzeby wyższego rzędu. Im bardziej są one wysublimowane, tym wyżej się one znajdują w hierarchii (rys. 4). I tak, u podstaw znajdujemy potrzeby fizjologiczne, jak potrzeba zaspokojenia głodu, pragnienia, snu, ciepła. Drugą z podstawowych funkcji jest potrzeba bezpieczeństwa, która wyraża się w poczuciu braku zagrożenia fizycznego, umysłowego, emocjonalnego. W trzeciej kolejności plasuje się potrzeba społeczna. Objawia się to potrzebą przynależności do grupy, przyjaźni, akceptacji, miłości i należenia do rodziny. Następnie mamy do czynienia z potrzebą uznania, którą można podzielić na potrzebę uznania w środowisku i potrzebę szacunku dla siebie. Na szczycie potrzeb znajduje się samorealizacja².

¹ Sposób liczenia [(53 odpowiedzi negatywne podzielić przez (63 osoby razy 7 pytań) razy 100)].

² Zob. A. Maslow, *Higher needs...*, op. cit., s. 257-265; A. Maslow, „Higher” and „lower”..., op. cit., s. 433-436. *Applied Dynamic Psychology...*, op. cit., A. Maslow, *The instinctoid nature...*, op. cit., s. 326-347; D.M. Stewart (red.), *Praktyka...*, op. cit., s. 167, 168.



Zródło: A. Maslow, „Higher” and „lower” needs, *Jour. of Psychology*, Reprinted in C. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding Human Motivation* (Cleveland: Howard Allen Publishers, 1958). Reprinted in K. Schultz (Ed.), *Applied Dynamic Psychology*, Berkeley: University of California Press, 1958; D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, op. cit., s. 167.

Rys. 4. Trójkąt Maslowa

Jak zatem należy zauważyć, kierownik w swoim zespole ma do czynienia z ludźmi, w omawianym przypadku z żołnierzami, którzy poprzez pracę w danym zespole chcą zrealizować wszystkie powyższe potrzeby. Rozpatrując to przez pryzmat trzech potrzeb, należy stwierdzić, iż:

- poprzez realizację zadania w grupie żołnierz realizuje potrzebę uznania i samorealizacji,
- a poprzez przynależność do grupy zapewnia sobie kontakty społeczne i poczucie bezpieczeństwa.
- natomiast realizacja podstawowej potrzeby żołnierza spełnia się w dużej mierze poprzez gratyfikacje pieniężne za pracę, urlopy uznaniowe.

Reasumując, potrzeba jest jednym z podstawowych pojęć w życiu każdego człowieka. Jest ona głównym czynnikiem konstytuującym inne pojęcia. Jeśli stwierdza się, że przedmiot ma wartość użytkową, to tylko w tym znaczeniu, że zaspokaja on określoną potrzebę. Każda potrzeba jest naturalnie przede wszystkim kategorią społeczno-psychologiczną, wyrażającą zależność człowieka od otoczenia. Jako kategoria ekonomiczna występuje wówczas, gdy rozpatrujemy ją pod kątem widzenia form jej realizacji. Zatem gdyby nie istniały potrzeby, nie byłoby żadnego działania ekonomicznego, gdyż potrzeby nie tylko wymagają zaspokojenia, ale wprawiają w ruch całą stronę motoryczną działalności człowieka. Jednostka podejmuje działania konieczne do osiągnięcia danego celu (ponieważ odczuwa

różnorodne potrzeby i dąży do ich zaspokojenia – jest to równoznaczne z wytyczeniem sobie różnych celów działania), w związku z tym (w sensie ekonomicznym) podejmuje **działalność gospodarczą**. Proces gospodarowania bowiem polega na tym, iż ktoś zgłasza zapotrzebowanie, a ktoś je realizuje. Potrzeby więc są przyczyną i celem gospodarowania. Ekonomia sprowadza zatem analizę procesu zaspokojenia ludzkich potrzeb w zasadzie do dwóch płaszczyzn:

1) osiągnięcia celu gospodarczego (może dotyczyć np. zaspokojenia pragnienia, satysfakcji z wykonania pracy, korzyści finansowych z przeprowadzonej transakcji itp.),

2) osiągnięcia korzyści z zaspokojenia jakiegokolwiek potrzeby, co wymaga użycia odpowiednich środków.

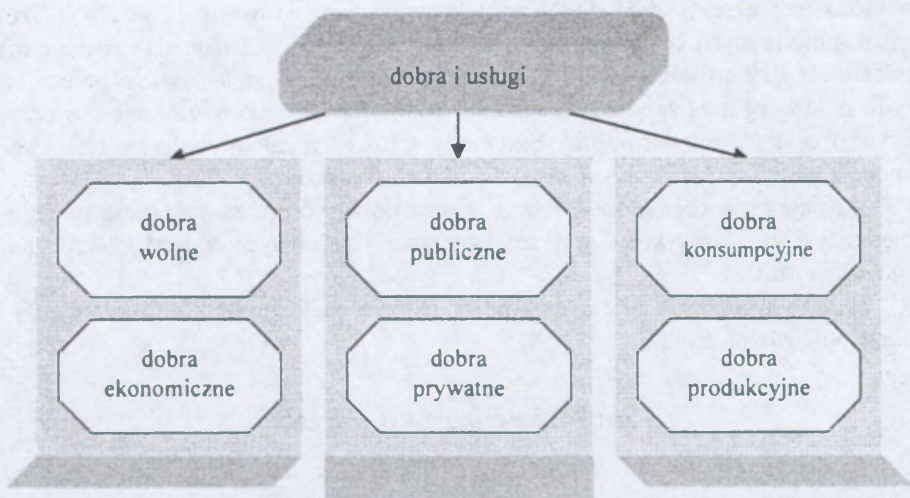
Środki zaspokajania potrzeb

Środkami zaspokajania ludzkich potrzeb są, najogólniej rzecz biorąc, różnego rodzaju dobra i usługi. Mogą one zaspokoić potrzeby w sposób bezpośredni (gdy są to dobra konsumpcyjne) lub pośrednio (gdy jedynie przyczyniają się w procesie produkcji do powstawania dóbr konsumpcyjnych). Termin „dobra i usługi” odnoszony jest zazwyczaj do czegoś, co jest dla człowieka pożyteczne, służy mu, jest dla niego cenne, czyli musi mieć dlań jakąś wartość. Interesujące ekonomicznie dobra i usługi można klasyfikować z różnych punktów widzenia, co w sposób oczywisty prowadzi do tego, że jedno dobro lub usługa może być zaliczana do wielu grup, w zależności od przyjętych zasad podziału (zob. rys. 4).

Według pierwszego ze stosowanych podziałów, spośród ogółu dóbr można wydzielić¹:

1. Dobra wolne występujące w otaczającym nas świecie w formie nieprzetworzonej przez człowieka, gotowej do natychmiastowego użycia i w zasadzie w ilościach nieograniczonych. Dobra te to najczęściej dary natury, otrzymywane są zatem bezpłatnie. Do kategorii tej można zaliczyć: powietrze, wodę, energię słoneczną itp. Zwróćmy uwagę na fakt, że również niektóre wytwarzane przez człowieka dobra mogą posiadać znamiona dóbr wolnych, mogą być np. dostarczane bezpłatnie. Na podkreślenie zasługuje fakt, że dobra wolne, jako dobra w zasadzie niewytwarzane przez człowieka, występują w nieograniczonych ilościach i dostępne są bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów ich uzyskania. Dobra te nie stawiają zatem człowieka przed koniecznością dokonywania jakichkolwiek wyborów. Dlatego też dobra te nie były do pewnego czasu przedmiotem zainteresowania ekonomii. Ekonomię interesowały jedynie dobra ekonomiczne, które jako dobra rzadkie stawiają nas przed alternatywą: jeśli więcej dobra A, to mniej dobra B. Ale we współczesnym świecie zakres występowania dóbr wolnych, jak również ich ilość stale i w zastraszającym tempie zmniejszają się. Mamy

¹ Zob. B. Czarny i inni, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 1998; Z. Makowski, *Podstawy ekonomii. Mikroekonomia*, WSZiP im. B. Jańskiego 1999; E. Nojszewska, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, 1995; D. Kamerschen i inni, *Ekonomia*, op. cit.



Źródło: B. Czarny i inni, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 1998.

Rys. 4. Rodzaje dóbr i usług

zatem coraz mniej czystego powietrza i wód. Nic więc dziwnego, że obecnie również dobra wolne stają się przedmiotem zainteresowania ekonomii, jako że potencjalnie mogą się one stać dobrami ekonomicznymi.

2. Dobra ekonomiczne mają dwie istotne cechy. Po pierwsze, do ich wytworzenia trzeba użyć pewnych ilości (nakładów) ludzkiej pracy oraz innych dóbr ekonomicznych i wolnych. Zatem występują również w ograniczonych ilościach, ponieważ dobra ekonomiczne wytwarzane są z ograniczonej ilości zasobów. Dóbr tych nigdy nie starcza dla wszystkich chętnych, do ich posiadania i użytkowania musi zatem istnieć jakiś sposób ich rozdziału. Wiąże się z tym druga cecha dóbr ekonomicznych. Ponieważ czynniki wytwórcze są zawsze czyjąś własnością, za ich użycie do wytwarzania czegokolwiek trzeba płacić. Użycie czynników wytwórczych wymagać będzie zawsze poniesienia pewnych wydatków pieniężnych, które określać będziemy jako koszty produkcji.

Podsumowując, dobra ekonomiczne wytwarzane z ograniczonej ilości zasobów są dobrami rzadkimi, tzn. takimi, które w danym czasie mogą być wytworzone w ograniczonej, zależnej od dostępności czynników wytwórczych i obecnej technologii, ilości. Nie mogą być zatem dostarczane bezpłatnie, czyli inaczej mówiąc – mają one rynkową cenę, bowiem w realnym świecie nie osiąga się niczego za darmo.

Drugim, stosowanym często podziałem dóbr jest następująca klasyfikacja¹:

1. Dobra prywatne, wytwarzane, kupowane i sprzedawane przez pojedyncze osoby albo członków dobrowolnie tworzących grupę, np. firmy, ludzi.

¹ Ibidem.

2. Dobra publiczne, wykorzystywane przez całą społeczność, najczęściej na zasadach braku bezpośredniej odpłatności, np. oświata, policja, zdrowie, obrona narodowa itp. Ich specyfika polega na tym, że najczęściej wymagają użycia ograniczonych zasobów i ich produkcja nie leży w sferze zainteresowań sektora prywatnego, a są one społecznie pożądane. Jednym z problemów, niepozwalającym często na wytwarzanie towarów w sektorze prywatnym są kłopoty ze ściąganiem płatności za korzystanie z tych dóbr, tak jak jest to w przypadku np. placu zabaw, parku itd. Stąd też konieczność dostarczania ich przez państwo.

Trzecim sposobem podziału dóbr jest klasyfikacja z punktu widzenia ich przeznaczenia. Wyodrębniamy na tej podstawie¹:

1. Dobra konsumpcyjne, które bezpośrednio zaspokajają ludzkie potrzeby. Dobra te służą ostatecznej konsumpcji, nie są zatem ani używane, ani przetwarzane w procesach produkcji. Do tych dóbr zaliczmy dobra trwałego użytku np. meble, samochody, domy itp. Z drugiej strony mamy do czynienia z dobrami nietrwałymi (jednorazowego użytku), np. żywność, środki czystości itp. Do dóbr nietrwałych zaliczać będziemy również konsumowane usługi w momencie ich powstawania.

2. Dobra produkcyjne, służące do wytwarzania innych towarów i usług. Dobra te zaliczane są również do grupy rzeczowych czynników produkcji, a dokładniej do kapitału rzeczowego. Podobnie jak w przypadku dóbr konsumpcyjnych, rozróżniamy dobra produkcyjne wielokrotnego użytku (rzeczowy kapitał trwały) oraz dobra produkcyjne, które w procesie produkcji przekształcane są w całości w inne (rzeczowy kapitał obrotowy).

Jak zatem należy zauważyć, badanie środków zaspokajania potrzeb wynika z zachowań jednostek, zespołów pracowniczych czy grup społecznych w warunkach powszechnego zjawiska rzadkości. Polega ono na tym, że potrzeby każdego społeczeństwa są nieograniczone, zaś możliwości ich zaspokojenia wyznaczone są poprzez:

- dostępną ilość czynników wytwórczych oraz
- techniczne możliwości produkcji (zwane metodami produkcji lub technologią), które są dane (stałe) w danym okresie.

Zjawisko rzadkości można interpretować na dwa sposoby:

- wynika z tego, że służące zaspokojeniu ludzkich potrzeb dobra nie występują w ilościach na tyle dużych, aby każdy mógł posiadać pożądane ilości,
- jako luka między tym, co ludzie chcieliby posiadać, a aktualnymi możliwościami produkcyjnymi.

Przekształcając zasoby w danym procesie produkcji, uzyskujemy dobra i usługi, które zaspokajają różne potrzeby. Tak jak w przypadku potrzeb, tak i w przypadku dóbr i usług możemy dokonać ich podziału na różne kategorie. Żołnierze, tak jak inni ludzie, korzystają z różnych dóbr i usług w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Niemniej dobra i usługi zaspokajają grupę potrzeb fizjologicznych. Potrzeby z „wyższej półki” zaspokajane są zaś w sferze psychologicznej. Zatem każ-

¹ Ibidem.

dy kierownik powinien zdawać sobie z tego sprawę, iż od stopnia realizacji potrzeb zarówno w sferze podstawowej, jak i psychologicznej będzie zależeć efektywność działania zespołu.

Konkluzje

Wydaje się zatem, iż każdy kierownik powinien być zainteresowany tworzeniem efektywnego zespołu. Daje to bowiem wielowymiarowe korzyści, do których można zaliczyć m.in.¹:

- ułatwienie współpracy,
- wspomaganie osób, które w danym czasie są mniej wydajne (np. mają w obrębie danego tematu mniej pomysłów na rozwiązanie danego problemu),
- kompensowanie słabości jednych członków zespołu mocnymi stronami innych,
- wyzwolenie aktywności u wszystkich,
- pozytywne stymulowanie członków zespołu,
- zwiększenie efektywności uczenia się, samodoskonalenia.

Umożliwia to szybsze, sprawniejsze i lepsze wykonanie zadania. Dzięki temu organizacja osiąga lepsze wyniki.

Jedną z możliwości budowania efektywnego zespołu jest oparcie go na modelu trzech potrzeb. Teorię potrzeb rozwinął amerykański psycholog A. Maslow. Wykorzystując jego podział potrzeb, można powiedzieć, iż kierownik tworzący efektywną grupę powinien mieć na uwadze:

- potrzeby fizjologiczne jednostki, które są zaspokajane z wynagrodzeń za pracę,
- potrzebę grupy, tj. potrzebę bezpieczeństwa, kontaktów społecznych, które daje grupa,
- potrzebę zadania, za którą kryje się potrzeba samorealizacji i uznania.

Pomimo dużej różnorodności potrzeb należy zaznaczyć, iż posiadają one pewne cechy wspólne²:

- są obiektywne,
- są nieograniczone pod względem rodzajów,
- ulegają nieustannym przekształceniom,
- powstają nowe wraz z postępem cywilizacyjnym,
- są ograniczone w swojej pojemności w danym czasie, co oznacza, że w miarę ich zaspokajania słabnie intensywność ich odczuwania (zatem sukcesy muszą się przeplatać z porażkami, by mieć dobre samopoczucie);
- są substytucyjne, tzn. istnieją różne możliwe sposoby ich zaspokojenia,

¹ H. Hamer, *Klucz do efektywnego nauczania*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, VEDA 1994, s. 111-116.

² Zob. A. Maslow, *Higher needs...*, op. cit., A. Maslow, *"Higher" and "lower"...*, op. cit., *Applied Dynamic...*, op. cit., A. Maslow, *The instinctoid...*, op. cit.

– są komplementarne, czyli uzupełniają się (np. chęć współpracy w zespole koresponduje z chęcią uznania przez pozostałych członków, tak jak spożywaniu alkoholu towarzyszy rozmowa itd.),

– mają społeczny charakter (zmieniają się w czasie i przestrzeni pod wpływem uwarunkowań społecznych i zwrótnie oddziałują na przemiany tych uwarunkowań),

– są odnawialne (np. potrzeba jedzenia czy osiągnięcia sukcesu powtarza się).

Jeśli zaś spojrzymy na zespoły WP przez pryzmat modelu trzech potrzeb, okazuje się, iż:

– zespoły mają świadomość wykonania głównego zadania i by go zrealizować, członkowie wspólnie zgodnie współpracują, pod przewodnictwem kierownika, który prowadzi konsultacyjny styl kierowania w trudnych sytuacjach,

– grupę swoją pracownicy określają przymiotnikami o ciepłym brzmieniu, co nie oznacza pojawiania się w zespole tarć.

Potrzeby te kwalifikuje Maslow wysoko w hierarchii potrzeb. Pozostałe potrzeby zaspokajane są poprzez wynagrodzenie za pracę. Należy się zatem zastanowić, czy potrzeby żołnierzy są zrealizowane na poziomie podstawowym, by mogli oni bez przeszkód realizować potrzeby wyższego rzędu. Jest to warunek niezbędny dla uzyskania efektywnego zespołu.

Słowa kluczowe: potrzeba, zespół, efektywność.

Bibliografia

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1 (Mikroekonomia), wyd. II, PWE, Warszawa 1998.
2. Czarny B. i inni, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 1998.
3. Encyklopedia Internetowa *Interna*, Portal Wirtualna Polska.
4. Encyklopedia Internetowa *Wiem*, Portal Onet.
5. Hamer H., *Klucz do efektywnego nauczania*, Ministerstwo Edukacji Narodowej VEDA 1994.
6. Kamerschen D. i inni, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1991.
7. Karney J.E., *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
8. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.
9. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1998.
10. K. Kruszewski (red.), *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 1993.
11. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
12. *Mały rocznik statystyczny Polski 2005*, Warszawa 2008.
13. Maslow A., *Higher needs and personality*, Dialectica, University of Liege, 1951.
14. Maslow A., "Higher" and "lower" needs, *Jour. of Psychology*, Reprinted in C. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding Human Motivation* (Cleveland: Howard Allen Publishers, 1958). Reprinted in K. Schultz (Ed.), *Applied Dynamic Psychology*, Berkeley: University of California Press, 1958.
15. Maslow A., *The instinctoid nature of basic needs*, *Jour. of Personality*, 1954.
16. Matkowski Z., *Podstawy ekonomii. Mikroekonomia*, WSZiP im. B. Jańskiego 1999.
17. Mazurowski P., *Efektywność czynników produkcji w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, [w:] *W stronę gospodarki rynkowej*, WNE UW, Warszawa 1997.
18. *Metodyka przeprowadzenia zmian w strukturach wojskowych*, AON, Warszawa 2003.
19. Nojszewska E., *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, 1995.

20. *Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej)*, materiały z sympozjum naukowego, AON, Warszawa 2002.
21. Samuelson P., Nardhaus W., *Ekonomia*, t. 1, PWN, Warszawa 1995.
22. Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Warszawa 1989.
23. Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997.
24. Stoner A.F., Wankiel Ch., *Kierowanie*, WE, Warszawa 1997.
25. Young A., *The tyranny of the numbers: confronting the statistical realities of the East Asian growth experience*, *The Quarterly Journal of Economics*, August 1995.
26. *Założenia Narodowego Planu Rozwoju Polski na lata 2007–2013*.
27. „Zarządzanie na Świcie”, nr 11/2002; 11/2004.

OPISOWE KRYTERIA ANALIZY STYLÓW DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH I WSKAŹNIKI ICH OCENIANIA

Wstęp

W literaturze kierowania i zarządzania możemy wyodrębnić dwa główne nurty dotyczące sposobów analizowania stylów kierowania i zarządzania oraz oceny efektów ich stosowania. Pierwszy z nich określić można jako nurt opisowy (najczęściej stosowany w literaturze), umożliwia porównywanie metod kierowania bądź zarządzania w ujęciu systemowym; pozwala on także na uchwycenie stanu sprawności całego systemu gospodarczego bądź jego części. Drugi nurt badań ujawnia się jako kierunek normatywny (postulatywny), dążący do przedstawienia porównawczych charakterystyk stylów zarządzania przy użyciu kryteriów (parametrów), które są pożądanymi z punktu widzenia osiągania krótko – bądź długo-terminowych celów kierowania i zarządzania. Postulowane mierniki skuteczności mają sytuacyjny charakter, ponieważ wynikają one z oceny minionego działania i dotyczą oczekiwanych i przyszłych efektów działalności przedsiębiorstw; umożliwiają także ocenianie minionych i przyszłych etapów funkcjonowania organizacji i zespołów.

Treści niniejszego artykułu dotyczą głównie istotnych sposobów i kryteriów analizowania stylów działań kierowniczych w podejściu opisowym.

Uzasadnienie konieczności oceny efektywności stylów działań kierowniczych

Procesy zarządzania i kierowania jako formy zachowań kierowniczych ujawniają się w sposobach (stylach) wykonywania funkcji kierowniczych i menedżerskich. Efekty działań kierowniczych i wykonawczych pracowników mogą mieć charakter mierzalny i niemierzalny. Wyniki niewymierne na pewnym etapie działań mogą wyraźnie oddziaływać na efekty rzeczowe i pieniężne w późniejszych okresach. Z tego też względu ważne jest ocenianie stylów kierowania i zarządzania¹. Styl kierowania definiujemy jako względnie trwałe i celowe sposoby oddziaływania kierownika na podległych pracowników, zmierzające do skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych; natomiast style zarządzania odnoszą się do

¹ Szerzej o stylach zarządzania i kierowania [w:] M. Mroziowski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.

preferowanych przez organ zarządzający form, technik (metod), umożliwiających koordynowanie działania podsystemów społecznych i technicznych w zakresie osiągnięcia dalekosiężnych celów organizacyjnych. W kontekście pomiaru skuteczności stylów kierowania możemy zastosować mierniki odnoszące się do mierzalnych efektów osiąganych przez kierowany zespół; mierniki te są związane z ekonomiczną stroną działalności gospodarczej. Natomiast problemy ujawniają się przy pomiarze relacji zachodzących pomiędzy kierownikiem a podwładnymi; mają one charakter socjologiczny. Trudność pomiaru wynika szczególnie z istnienia niesformalizowanych zależności funkcjonujących między postawami i osobowościami kierowników i podwładnych a stosowanymi stylami kierowania. Konieczność analizowania relacji kierownik-podwładny wynika z faktu ucieleśnienia tychże stosunków w późniejszych efektach produkcyjnych poszczególnych zespołów. Ocena stylów zarządzania w zasadzie generuje ten sam problem badawczy, ale w odniesieniu do wymiernych i niewymiernych efektów funkcjonowania całego systemu gospodarczego w tym przedsiębiorstwa. Analiza skuteczności stylów zarządzania w stosunku do stylów kierowania jest ułatwiona ze względu na fakt, że możliwe jest odtwarzanie i dokonywanie ocen stosowanych metod zarządzania, które z reguły mają charakter sformalizowany i udokumentowany. Całościowa ocena skuteczności stylów zarządzania i kierowania, pod względem efektów wymiernych i niewymiernych wymaga w zasadzie zastosowania dorobku badań opisowych i normatywnych.

Dbłość o analizę i dobór stylów działań kierowniczych wynika z faktu, że mogą one spełniać rolę ważnego czynnika sukcesu danej organizacji. Badania wskazują, że atmosfera panująca w danej organizacji wpływa w około 30 proc. na jej osiągnięte rezultaty¹. Według J. Brilmana nowe technologie informatyczne i komunikacyjne przekształcają metody zarządzania, relacje między klientami a dostawcami, stosunki międzyludzkie wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przekształcają życie ludzi². Okazuje się, że współcześnie efektywność działania przedsiębiorstwa jest silnie uzależniona od kultury organizacyjnej, którą kształtują ludzie dysponujący wartościami, wiedzą, tradycjami i zwyczajami.

Zewnętrzne i wewnętrzne sytuacje organizacyjne współczesnego przedsiębiorstwa składają ludzi w nim pracujących oraz interesariuszy zewnętrznych do aktywnego przekształcania jego różnorodnych sfer działania w celu dopasowywania się do bieżących wymagań płynących z bliższego i dalszego jego otoczenia. Według J. Brilmana przedsiębiorstwo dziś i jutro będzie coraz częściej oceniane przez pryzmat czterech następujących celów związanych z wartościami dla: akcjonariusza, personelu, klienta, społeczeństwa³.

¹ Skuteczność różnych stylów zarządzania, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 6, s. 6–13.

² J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 32–37.

³ Ibidem, s. 38.

Badania dotyczące występujących zależności między postawami i zadowoleniem ludzi a osiągnięciami przedsiębiorstwa¹ wykazały następujący związek, gdzie istnieją najbardziej satysfakcjonujące miejsca pracy, fluktuacja personalna jest mniejsza o 50 proc., lojalność klienta przekracza przeciętną o 56 proc., a w rezultacie produktywność i zyski też są ponadprzeciętne.

Koncepcje oceniania działań kierowniczych

Problem oceny skuteczności działań kierowniczych rozpatruje się w dwojaki sposób: pierwszy zakłada, że istnieje korelacja między sprawnością organizacji a stylem zarządzania i zmierza do wykrycia mierników sprawności całego systemu społecznego organizacji; drugi, dąży do opracowania parametrów umożliwiających pomiar skuteczności poprzez analizę form organizacyjnych właściwych dla danego stylu kierowania bądź zarządzania, które zwiększają integrację pracowników i wpływają na polepszenie wyników pracy. Wymienione dwa sposoby mogą być wykorzystane w różnych podejściach do oceny działań kierowniczych. Kombinację aspektów oceniania tworzą następujące koncepcje: uniwersalna, sytuacyjna, retrospektywna, terażniejsza, antycypacyjna, statyczna, prorozwojowa, jakościowa, ilościowa, kompleksowa, częściowa, systemowa, procesowa, zasobowa, funkcyjna, zadaniowa, subiektywna, obiektywna.

Zwolennikiem pomiaru skuteczności stylu kierowania poprzez kompleksową ocenę funkcjonowania systemu w ujęciu statycznym jest R. Likert². Opracował on zestaw uniwersalnych mierników dotyczących głównie sprawności systemu społecznego składającego się z trzech grup:

1. Wskaźniki obejmujące zmienne przyczynowe, które dotyczą: odzwierciedlenia założeń organizacyjnych w postępowaniu kierowników i podwładnych; kompetencji personelu kierowniczego (technicznych, administracyjnych i psychospołecznych); jakości mechanizmu selekcji personelu; wystarczalności zabiegów mających na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników; zdolności personelu do przejawiania zaradności zbiorowej; adekwatności kapitału i wyposażenia do zadań organizacji.

2. Wskaźniki dotyczące zmiennych interweniujących, takich jak: postawy i motywy kierowników i ich podwładnych; zachowania interpersonalne w organizacji.

3. Wskaźniki zmiennych wynikowych – wyniki produkcyjne: wydajność, jakość, braki, zasięg opanowania rynku – wyniki finansowe: koszty, zyski, poziom sprzedaży, wynagrodzenia, rezerwy finansowe, inwestycje materialne i ludzkie itp.

Parametry opracowane przez R. Likerta umożliwiają ocenienie swojego „zdrowia społecznego” organizacji oraz ustalenie rozmiarów ewentualnego niebezpieczeństwa płynącego ze złych stosunków międzyludzkich wywołanych niewłaściwym stylem kierowania. Wyniki ocen systemu społecznego mają skłaniać kierowników do swobody wyboru stylów kierowania, niezależnie od tego jaki styl preferuje zwierzchnik.

¹ Czynniki sprzyjające zadowoleniu i efektywności pracowników, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 1, s. 22.

² Socjologia kierownictwa, red. A. Matejko, PWE, Warszawa 1969, s. 60–65.

Inne propozycje kryteriów oceny efektywności organizacji dotyczą wskaźników ekonomicznych (ilościowych)¹: zysk, wielkość produkcji globalnej, wydajność oraz mierników psychospołecznych (morale, motywacja, zdrowie psychiczne pracowników, poświęcenie w pracy, spójność postawy podwładnych wobec przełożonych i przedsiębiorstwa). R. Hackman i G. Oldham proponują dwa kryteria pomiaru²: parametry wykonania (ilość i jakość produkcji, zachowania interpersonalne), parametry zadowolenia z: pracy, współpracowników, przełożonych, płacy i awansu. F. Fiedler interpretuje efektywność kierowania wyłącznie jako wydajność albo wynik użyteczny³; zadowolenie z pracy, fluktuacja, absencja są traktowane jako interesujące skutki uboczne.

Przedstawicielem teoretyków, badających stopień skuteczności poprzez analizę funkcjonujących form organizacyjnych właściwych dla danego stylu kierowania jest W. Kieżun⁴. Istniejące ramy organizacyjne oceniane są z punktu widzenia ich oddziaływania, w celu zwiększenia integracji podwładnych i polepszenia wyników pracy. Za najważniejsze wskaźniki oceny zachowań kierowniczych uznaje: formy przygotowania i podejmowania decyzji (jednoosobowo, kolegialnie); nasilenie kontroli kierowniczej; stopień zainteresowania sprawami ludzkimi, formy interakcji kierownik-podwładny, stopień zaabsorbowania kierownika pracą (planowość, ład organizacyjny, spokój, systematyczność); stopień zainteresowania kierownika rozwojem innowacji; strukturą czasu poświęconego przez kierownika na czynności zawodowe i czynności społeczne (stwarzanie jak najlepszych warunków pracy i bytu pracownikom, dbanie o kulturę miejsca pracy, zapewnienie pracownikom wszechstronnej opieki, zapewnienie ładu społecznego, rozwijanie życia społecznego w organizacji, podnoszenie poziomu kultury osobistej podwładnych)⁵.

A. Bednarski i J. Szlendak za kryteria oceniania i porównywania stylów zarządzania, takich jak⁶: styl zindywidualizowany, styl federacyjny (grupowy) i styl zintegrowany, przyjmują funkcję kierownika i jego zachowania w następujących kwestiach zarządczych: planowanie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, komunikowanie, dyskusja, lojalność do pracowników, stosunek do innych kierowników, ocenianie osiągniętych wyników.

Poza wskazanymi parametrami można uwzględniać także inne formy organizacyjne mające wpływ na efektywność oddziaływań kierowniczych: stopień nasilenia stosowania wobec podwładnych bodźców pozytywnych lub negatywnych; stopień delegowania uprawnień; funkcjonujące kanały wymiany informacji (formalne i/lub

¹ Ibidem, s. 20.

² Zob. K. Kaczmarszczyk, *Kierowanie a warunki sytuacyjne. Rola, struktury, zadania*, „Przegląd Socjologiczny” 1986, t. 36, s. 74.

³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 451.

⁴ *Socjologia kierownictwa...*, op. cit., s. 69–71.

⁵ Wymienione parametry stały się podstawą porównawczej analizy pragmatycznych stylów kierowania przedstawionej [w:] M. Mrozowski, op. cit., s. 111–114.

⁶ A. Bednarski, J. Szlendak, *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, t. 1, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 166.

nieformalne); metody szkolenia; stosowane formy: współdziałania; rywalizacji, omawiania wyników pracy, koordynowania wykonywanych czynności przez pracowników itp.

W. Kieżun, wyżej przedstawioną metodę dotyczącą analizy ram organizacyjnych adekwatnych dla określonych stylów kierowania przenosi na grunt zarządzania, dokonując charakterystyki podejść w zarządzaniu i stylów procesów zarządzania. W analizie porównawczej szkół zarządzania¹ (formalnej, humanistycznej, społeczno-politycznej, sytuacyjnej, ekonomicznej) stosuje następujące parametry: dobór kadry wykonawczej; stopień formalizacji; podział pracy; zakres partycypacji; formy kontaktu przełożony-podwładny; kontrola pracy i zachowań; struktura organizacyjna; system motywacyjny; zakres centralizacji; perspektywa globalna; cel przedsiębiorstwa; podejmowanie decyzji; model dyrektora; instrumenty zarządzania; kryterium oceny; uwzględniany stereotyp człowieka. Do oceny stylów zarządzania, takich jak²: styl technokratyczno-analityczny, styl polityczny i styl przedsiębiorczy używa następujących wskaźników: strategia i kontrola; organizacja i kultura; informacja; środowisko wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa.

W przedstawionych koncepcjach mierzenia efektywności stylów kierowania i zarządzania wychodzi się z uproszczonego założenia³, że zachowanie kierownicze jest podstawową determinantą określającą postawy pracowników wobec organizacji, jej celów, zadań itd., i w końcu efektywności; rozpatruje się proces oddziaływania tylko jako „czarną skrzynkę”, pomijając wpływ wielu innych wzajemnie przenikających się sił na efekty działania. W opinii W. Kieżuna redukcja wskaźników jest w omawianych metodach niezbędna, z tego względu, że nie ma możliwości zmierzenia wag poszczególnych zmiennych, jak również i dlatego, że niepełna jest prakseologiczna ocena strategii wyboru stylu ze względu na układ zmiennych⁴. Próbnymi ukazania związków zachodzących między stylami a efektywnością organizacyjną są sytuacyjne modele, które zmierzają do doboru stylu działań kierowniczych adekwatnych do określonej sytuacji. Na gruncie sytuacyjnej teorii kierowania funkcjonują głównie takie modele, jak⁵: model relacji sytuacja – styl kierowania F. Fiedlera; model ewolucyjnej zmienności stylów kierowania P. Herseya i K. Blancharda; model sekwencyjnego wyboru stylu kierowania Vroma – Yettona; model „ścieżka do celu” M. Evansa i R. Hause’a, model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania. Uniwersalny model zarządzania sytuacyjnego przedstawili K. Perechuda i A. Srzednicki⁶. Model ten zakłada konieczność ciągłe-

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 88–89.

² Ibidem, s. 140.

³ H. Steinmann, G. Schreyögg..., op. cit., s. 437.

⁴ W. Kieżun, S. Kwiatkowski, *Styl zarządzania. Teoria i praktyka*, „Książka i Wiedza”, Warszawa 1977, s. 104.

⁵ J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 393–401; H. Steinmann, G. Schreyögg..., op. cit., s. 448–461; M. Mroziewski, *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, „Prakseologia” 1999, nr 139, s. 249–271.

⁶ K. Perechuda, A. Srzednicki, *Uniwersalny model zarządzania sytuacyjnego*, „Zarządzanie” 1989, nr 4, s. 66.

go wychwytywania przez menedżerów determinant zewnętrznych i wewnętrznych oraz ustalania na bieżąco pakietu potencjalnych decyzji. W przypadku zaistnienia oddziaływania zewnętrznego albo wewnętrznego kierownik sięga do wcześniej przygotowanego zestawu rozwiązań.

W korespondencji do sytuacyjnego podejścia w kwestii oceny działań kierowniczych S. Jasiewicz stwierdza, że wybór wskaźników zależy od specyfiki działalności przedsiębiorstwa, struktury własnościowej, systemu finansowania, sformułowanej strategii, sytuacji rynkowej, stosowanych narzędzi konkurowania itp. Przedstawia także propozycje nowych wskaźników dla oceny kierownictwa w poszczególnych obszarach ich działania: 1) obszar klienci: indeks satysfakcji klientów; koszty utraconego klienta, indeks lojalności klientów, procent klientów czekających w kolejce na obsługę; 2) obszar właściciele: wartość rynkowa akcjonariusza, wartość rynkowa przedsiębiorstwa, współczynnik zagrożenia bankructwem; 3) obszar pracownicy: indeks satysfakcji pracowników, wskaźnik rozwoju zasobów pracowników, wskaźnik elastyczności (procesu, produktu, infrastruktury); 4) potencjalni inwestorzy: sprzedaż lub zysk operacyjny na zatrudnionego, stosunek wartości rynkowej do wartości alternatywnej przedsiębiorstwa, długość okresu przewagi nad konkurentami.

Kompleksową i prorozwojową koncepcję oceny działań kierowniczych proponują R. Kaplan i D. Norton. Wychodzą z założenia, że podstawowymi celami organizacji i jej uczestników są¹: budowa franchisingu, zwiększanie wartości dla klienta, osiąganie wartości operacyjnej, bycie dobrymi obywatelami. Dlatego też podstawowe wskaźniki oceny zarządzania odnoszą się do procesów: **innowacji**: pomysły, opracowywanie produktów, szybkość ich wypuszczania na rynek, *joint venture*/partnerstwo; **zarządzania klientami**: opracowywanie rozwiązań, obsługa klientów, zarządzanie relacjami z klientem, usługi doradcze; **operacyjne**: zarządzanie łańcuchem dostaw, wydajność operacji, tj. redukcja kosztów, poprawa jakości czasu cyklu, zarządzanie wydajnością; **prawne i środowiskowe**: zdrowie, bezpieczeństwo, środowisko, aspekty społeczne.

W ocenie M. Lisieckiego do całościowej, systemowo-strategicznej oceny organizacji można wykorzystywać różne metody. Najbardziej przydatne mogą być²:

– **analiza SWOT**: umożliwia identyfikację silnych i słabych stron, szans i zagrożeń oraz pozwala na wyznaczenie celów strategicznych;

– **analiza kluczowych czynników sukcesu** (charakterystycznych dla sektora, w którym funkcjonuje dana organizacja) pozwala na precyzyjne oznaczenie pozycji każdego przedsiębiorstwa w sektorze, ale daje istotne wskazówki dla formułowania szczegółowych i ogólnych strategii rozwoju;

¹ S. Jasiewicz, *Nowe wskaźniki oceny zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 6, s. 6–8.

² M. Lisiecki, *Metody oceny współczesnych organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 1, s. 11–13.

– **program HOPP** (*Human Oriented Program for Productivity – Improvement*) obejmuje dwadzieścia konkretnych obszarów umiejscowionych w procesach produkcji i pochodnych; dokonana ocena stanowi punkt wyjścia do poprawy szczegółowych i ogólnych strategii rozwoju;

– **metoda analizy w układzie 7S**, w której do podstawowych kryteriów zaliczamy: strategię (*strategy*), struktury (*structure*), systemy (*systems*) i procedury pracowników (*staff*), ich umiejętności (*skills*), styl (*style*) zarządzania, działań wartości (*shared values*);

– **retrospektywna i prospektywna diagnoza organizacji** wykorzystująca tzw. strategiczną kartę wyników (*balanced scorecard*); obejmuje ona aspekt finansowy, klienta, wewnętrzny, wiedzy i rozwoju.

Przedstawione metody systemowo-strategiczne pozwalają na kompleksową ocenę funkcjonowania organizacji, ale są także cennym instrumentem wskazującym na pewne możliwe i potrzebne kierunki zmian.

Kryteriami oceny prorozwojowych działań kierowniczych są propozycje G. Hamela i C. Prahalada związane z założeniem, że efektywność pracy menedżerów wynika ze wzrostu licznika we wskaźniku wydajności (przychody i zyski netto), a nie ze zmniejszenia mianownika (inwestycje i zatrudnienie)¹. Parametry oceny zachowań kierowniczych związane są więc z działaniami na rzecz: efektywniejszej koncentracji zasobów wokół celów strategicznych; efektywniejszej akumulacji zasobów; uzupełnienia zasobów i ich ochrony w celu stworzenia wartości wyższego rzędu; szybkiego odzyskiwania zasobów poprzez skracanie czasu pomiędzy poniesionymi wydatkami a uzyskanymi przychodami.

W zasobowym aspekcie oceny działań kierowniczych mieszczą się metody odnoszące się do analizy kapitału intelektualnego uznawanego aktualnie za źródło przewagi konkurencyjnej². Rozwój kapitału intelektualnego (kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy, kapitał innowacyjny) opiera się na bazie zależności interdyscyplinarnych, rozwoju zespołowych form organizacji pracy i układów partnerskich oraz zdobywania i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej. Poziom kapitału intelektualnego odwzorowuje skuteczność przedsiębiorstwa w łączeniu zasobów (materialnych i niematerialnych) organizacji. Ocenie podlegają więc działania kierowników, które umożliwiają rozwój i lepsze wykorzystywanie zasobów niematerialnych. Wzrost efektywności w tym względzie jest postrzegany na ścieżce odchodzenia od mechanistycznej organizacji, w której większą wagę przywiązuje się do organizacyjnych reguł i zasad postępowania niż do kompetencji i wiedzy fachowej pracowników, w kierunku organicznych struktur. Ujęcie organiczne organizacji przyznaje pracownikom większe możliwości wyboru sposobu wykorzystania zadań, ogranicza formalizację, zaleca delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji na niższe poziomy hierarchii. Kapitał intelektualny, jako efekt działań kierowniczych, może być analizowany w podejściu zstępującym, wstępującym

¹ G. Hamel, C. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna*, Business Press, Warszawa 1999, s. 132.

² J. Czckaj, M. Jabłoński, *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 11–14.

lub integracyjnym. Podejście zstępujące jest zorientowane na identyfikację zasobów niezbędnych do realizacji strategii oraz ustalenie podstawowych czynników ich rozwoju; dostarcza ono *know-what* i polega na przeglądzie zasobów organizacji poczynsży od założonej strategii, poprzez krytyczne czynniki sukcesu, ich wyznaczniki, aż po kategorie i komponenty kapitału intelektualnego. Podejście wstępujące jest ukierunkowane na uszczegóławianie czynników rozbudowy zasobów organizacji oraz wskazywanie ich wpływu (istotności i intensywności) na proces tworzenia wartości przedsiębiorstwa; silniej akcentuje *know-how* i wskazuje przyrost wartości dodanej w kolejnych ogniwach łańcucha wartości przedsiębiorstwa. J. Czekał i M. Jabłoński wskazując, że efektywność organizacyjna jest pochodną: działań decydentów, wykorzystywania dysponowanych zasobów, przestrzegania procedur, kształtowania zależności pomiędzy elementami organizacji proponują analizowanie strumieni wartości płynących od przedsiębiorstwa do pracownika, ocenianie motywów podejmowania pracy i działań wykonywanych przez pracowników. Tworzy się więc kolejne kryterium oceny stylów działań kierowniczych i dotyczy ono projektowania adekwatnych dla konkretnej jednostki oczekiwanych strumieni wartości zwiększających kapitał intelektualny pracownika. To dzięki nim pracownik będzie sprawnie realizował powierzone mu funkcje oraz myślał w kategoriach rozwoju kapitału intelektualnego. W procesie kompleksowego badania i pomiaru kapitału intelektualnego konieczna jest integracja podejścia zstępującego i wstępującego.

M. Buckingham nawiązując do działań kierowniczych na rzecz wzmocnienia zasobów uznaje, że najważniejsze zadanie szefów przedsiębiorstw w nadchodzących latach polegać będzie na efektywnym wykorzystaniu potencjału ludzkiego¹. Podkreśla, że nie wystarczy w związku z tym zajmować się doskonaleniem organizacji lub lepszym urządzaniem miejsc pracy, przede wszystkim należy brać pod uwagę czynniki psychologiczne. Kryteriami ocen działań kierowniczych stają się więc zachowania zmierzające do:

- poprawiania proporcji między zaangażowanymi a aktywnie niezaangażowanymi w swoim zakładzie; w USA do grupy ludzi zaangażowanych, lojalnych i produktywnych należy około 26 proc. aktywnych zawodowo; do grupy: niewykazujący zaangażowania, lecz wykonujący na czas polecenia – 55 proc.; do trzeciej grupy: aktywnie niezaangażowanymi, którzy przejawiają i rozpowszechniają niezadowolenie należy około 19 proc.;

- poświęcania więcej czasu na wydobywanie z ludzi maksymalnej efektywności poprzez skupianie uwagi na ich atutach, a nie na słabościach i ich eliminowaniu;

- wspieranie tych zainteresowań i upodobań, które już mają menedżerowie i pracownicy; najlepsi menedżerowie wyznają przede wszystkim zasadę: każdy człowiek ma największe możliwości rozwoju w tej dziedzinie, w której wykazuje swoje największe atuty. Zamiast prób korygowania charakterów, najlepsi menedżerowie sprzyjają rozkwitowi indywidualności; pomagają swoim ludziom w rozumieniu swoich własnych atutów i wykorzystywaniu ich;

¹ Czynniki sprzyjające zadowoleniu..., op. cit., s. 22–25.

– poszukiwania wewnątrz przedsiębiorstwa funkcjonujących najlepszych rozwiązań umożliwiających pokonanie różnorodnych problemów; sięganie po rozwiązania z innych przedsiębiorstw powinno być ostatecznością;

– dbałości o to, by zauważono doskonałą pracę na wszystkich szczeblach i odpowiednio je wynagradzano. Także szeregowi pracownicy powinni cieszyć się wysokim respektem; pozostawienie pracownika na niskim stanowisku, na którym doskonale wykonuje swoje obowiązki, ale z możliwością osiągnięcia relatywnie wysokiego wynagrodzenia, może stać się jedną ze ścieżek kariery. Jest to rozwiązanie alternatywne w stosunku do dotychczasowej praktyki, w której najczęściej stosowaną metodą wynagradzania za doskonałą pracę jest przeniesienie na wyższe stanowisko; pozbawia się tym samym ludzi takich ról, w których wypadają najlepiej.

Z punktu widzenia organizacji procesowej miernikiem sprawności działania organizacji są¹: przebieg działań traktowanych jako ciąg czynności transformujących pomysł i wysiłek ludzi na efekt zdefiniowany przez oczekującego nań klienta; koszty tych działań; czas ich trwania; elastyczność procesu polegająca na możliwości szybkiej zmiany jego przebiegu i składu zespołu realizatorów. Duża zmienność oczekiwań klienta wyznacza wysoki poziom elastyczności, jaki musi posiadać współczesna organizacja.

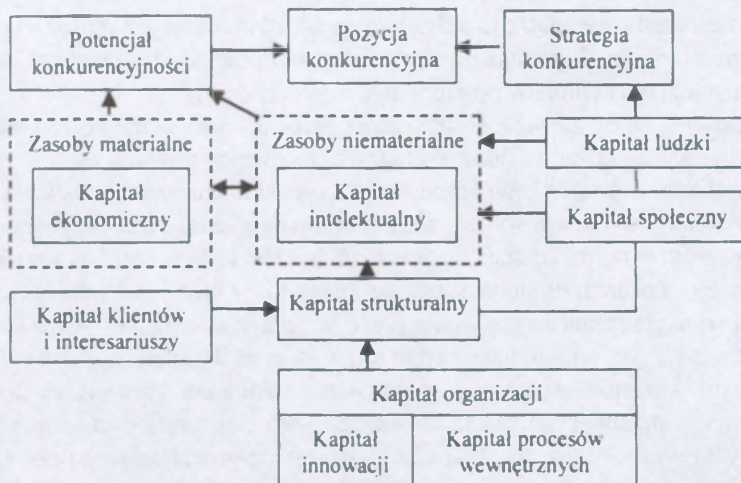
Podsumowanie

Funkcjonujące propozycje mierników efektywności i skuteczności działań kierowniczych odnoszące się do licznych sfer działalności organizacji pozwalają na zdiagnozowanie i opisanie istniejących zasobów i efektów. Można sformułować pewną prawidłowość dotyczącą ujawniających się tendencji badawczych w zakresie identyfikacji kryteriów oceny stylów kierowania i zarządzania. Okazuje się, że tracą na znaczeniu mierniki ekonomiczne (ilościowe), kompleksowe, uniwersalne i odnoszące się do teraźniejszości. Coraz większego znaczenia nabierają kryteria odnoszące się do zasobów niematerialnych, antycypacyjne i prorozwojowe, z dużą dozą subiektywizmu ale kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa *ex ante* i *ex post* (rys. 1).

Tendencje w zakresie kształtowania konkurencyjności *ex post* wskazują zapotrzebowanie na opracowania dotyczące normatywnych mierników zachowań organizacyjnych, które wynikałyby z pozytywnych doświadczeń wysoko konkurencyjnych przedsiębiorstw, w których role menedżerów będą bardziej związane z funkcjami „ogrodników” niż „budowniczych” organizacji²; szefowie przedsiębiorstw mają pełnić rolę liderów uczenia się zmian, a ludzie w firmie powinni się „samoorganizować” wokół wspólnych wartości i celów.

¹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, s. 24.

² *Wrogowie przyszłości*, „Naumann Management Review” 1999, październik, s. 15.



Opracowanie własne.

Rys. 1. Ogólna struktura instrumentów konkurencyjności

Bibliografia

1. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Czekaj J., Jabłoński M., *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 10.
3. Czynniki sprzyjające zadowoleniu i efektywności pracowników, „Zarządzanie na Świcie” 2002, nr 1.
4. Bednarski A., Szlendak J., *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, t. 1, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 12.
6. Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna*, Business Press, Warszawa 1999.
7. Jasiewicz S., *Nowe wskaźniki oceny zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 6.
8. Kaczmarszczyk K., *Kierowanie a warunki sytuacyjne. Rola, struktury, zadania*, „Przeгляд Socjologiczny” 1986, t. 36.
9. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
10. Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, „Książka i Wiedza”, Warszawa 1977.
11. Lisiecki M., *Metody oceny współczesnych organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 1.
12. Mroziewski M., *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, „Prakseologia” 1999, nr 139.
13. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
14. Perechuda K., Srzednicki A., *Uniwersalny model zarządzania sytuacyjnego*, „Zarządzanie” 1989, nr 4.
15. *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świcie” 2000, nr 16.
16. *Socjologia kierownictwa*, red. A. Matejko, PWE, Warszawa 1969.

17. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
18. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
19. *Wrogowie przyszłości*, „Neumann Management Review” 1999, październik.

mjr mgr inż. Krzysztof Krakowski
Akademia Obrony Narodowej
Warszawa

MODEL OCENY EFEKTYWNOŚCI PROCESU KSZTAŁCENIA W ZESPOLE

Jednym z zasadniczych problemów nauk społecznych jest modelowanie zjawisk w nich zachodzących, a zwłaszcza trudności występujące w tym zakresie. Modelowanie zjawisk społecznych determinowane jest wielością zmiennych w nich występujących.

Zmienne opisu systemu rzeczywistego przedstawione w modelu tego systemu spełniają przede wszystkim rolę opisową systemu rzeczywistego lub jego wycinka. Językiem używanym do opisu modelu jest najczęściej logika formalna i matematyka. Model opisany językiem matematyki zbudowany jest z matematycznych relacji: nierówności, równań, warunków logicznych opisujących zachowanie się *zmiennych endogenicznych* (wewnętrznych) i *egzogenicznych* (zewnętrznych)¹ badanego modelu. Model matematyczny jest w związku z tym najbardziej sformalizowanym opisem systemu modelowanego na potrzeby założonego procesu badawczego. Język modelowania jest w kontekście opisu modelu najważniejszym kryterium, gdyż bezpośrednio wpływa na stopień sformalizowania opisu modelowanego systemu.

W ogólności proces modelowania polega na wykonaniu przemiany systemu rzeczywistego na wytwór abstrakcyjny określany jako model, w wyniku czynności modelowania. Proces ten jest naukowo uporządkowany i przebiega w kilku określonych etapach, począwszy od etapu formułowania założeń modelowych, określenia zmiennych modelowych, oszacowania wartości parametrów modelu w wyniku ich estymacji, aż po weryfikację wartości parametrów w wyniku analizy symulowanych scenariuszy.

Najważniejszym etapem modelowania jest planowanie eksperymentu symulacyjnego. Polega ono na opracowaniu eksperymentów według wcześniej ustalonego schematu (scenariusza decyzyjnego modelowania) o określonych właściwościach. Scenariusz symulacji modelu jest określonym dla danego procesu badawczego układem wielu eksperymentów, w których zmianie podlegają czynniki badane w modelu (*wartości wejścia, zmienne opisowe*). W jednym eksperymencie symulacyjnym zmianom podlegają wszystkie lub tylko niektóre wartości z ogólnej liczby zmiennych wejściowych w przypadku *eksperymentu biernego* lub dodatkowo zmienne opisowe w przypadku *eksperymentu aktywnego*. *Eksperyment bierny*

¹ Zmienne egzogeniczne opisują równania, nierówności i warunki logiczne dotyczące zmian otoczenia modelowanego systemu.

stanowi statystyczną interpretację charakterystyk modelu otrzymanych na wyjściu modelu. *Eksperyment aktywny* przewiduje dodatkowo zmianę wartości zmiennych opisowych elementów modelu zgodnie z odpowiednim modelem matematycznym w zakładanym przedziale wartości zmiennych opisowych.

Przy mniej skomplikowanym scenariuszu eksperymentu aktywnego scenariusz dwupoziomowy (*dwupoziomowy plan eksperymentu*)¹ jest podstawowy. W scenariuszu tym konkretne zmienne wejściowe przyjmują wartości tylko na dwóch poziomach: górnym ($x_s^0 + \Delta x_s$) i dolnym ($x_s^0 - \Delta x_s$), gdzie x_s stanowi wartość wejścia x (dla $s = 1, 2, \dots, S$) przy 2^L różnych doświadczeniach, gdzie L stanowi liczbę zmiennych wejściowych. Dwupoziomowy plan eksperymentu znajduje zastosowanie w wyznaczeniu charakterystyk modeli liniowych.

Do wyznaczania charakterystyk modeli liniowo-kwadratowych stosuje się *plany trójpoziomowe*, w których zmienne wejściowe przyjmują wartości na trzech poziomach: górnym ($x_s^0 + \Delta x_s$), centralnym (x_s^0) i dolnym ($x_s^0 - \Delta x_s$), gdzie x_s stanowi wartość wejścia x (dla $s = 1, 2, \dots, S$). W tym przypadku scenariusz eksperymentu zakłada 3^L doświadczeń. Zarówno przy planie dwu, jak i trójpoziomym eksperymentu Δx_s oznacza przyrost bezwzględnej wartości zmiennej x_s w zbiorze liczb naturalnych \mathcal{N} .

W przypadku występowania większej ilości zmiennych wejściowych $L = 4, 5, 6, \dots$ wzrasta poziom trudności obliczeń². Zbytnią komplikację obliczeń eliminuje się poprzez zastosowanie *kompozycyjnych planów eksperymentu*, będących uzupełnieniem dwupoziomowego planu eksperymentu. Plany kompozycyjne tworzy się poprzez rozszerzenie dwupoziomowych planów typu 2^L o symetryczne doświadczenia gwiazdne oraz doświadczenia centralne. Symetryczne doświadczenia gwiazdne powstają poprzez zmianę wartości wejścia lub zmienne opisowe na dwóch poziomach $\pm \Delta$, zwanych punktami gwiazdnymi, przy zachowaniu pozostałych wartości na poziomie zerowym. Doświadczenia centralne tworzy się poprzez wstawienie wartości zerowej we wszystkich wartościach wejścia i zmiennych opisowych. Zastosowanie planów kompozycyjnych eksperymentu pozwala na ograniczenie liczby eksperymentów do ilości określonej wzorem:

$$N = n_k + n_\Delta + n_0 = 2^L + 2L + n_0,$$

gdzie: n_k – liczba pomiarów planu dwupoziomowego, n_Δ – liczba pomiarów w punktach gwiazdnych, n_0 – liczba pomiarów w środku programu, L – liczba czynników badanych³.

¹ K. Mańczak, *Technika planowania eksperymentu*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1976, s. 115.

² $3^4 = 81$, ale już $3^5 = 243$.

³ I. Kukielka, *Podstawy badań inżynierskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 130.

Podczas przygotowania scenariusza decyzyjnego eksperymentu należy rozwiązać następujące problemy:

- a) Jakie problemy/założenia model ma rozstrzygnąć?
- b) Ilości i jakie zmienne mają być badane?
- c) Jaki może być błąd pomiaru?
- d) Jakie interakcje zachodzą pomiędzy elementami modelu i zmiennymi objaśniającymi?
- e) Jakie ograniczenia należy nałożyć na proces modelowania (pozostając jednocześnie w zgodzie z zasadnością modelu)¹.

Zasadniczymi elementami w budowanym scenariuszu decyzyjnym eksperymentu są badane procesy i zjawiska zachodzące w systemie rzeczywistym a przedstawione w modelu podstawowym poprzez zmienne endogeniczne i egzogeniczne. Zakres badanych zmiennych opisowych, zmiennych stanu i wartości (*We*) stanowi zasadniczy determinant budowy scenariusza decyzyjnego eksperymentu symulacyjnego, tj. każdy z elementów modelu, zmiennych i ich parametrów może stanowić podstawę budowy scenariusza modelu.

Przystępując do budowy modelu procesu kształcenia oraz oceny jego efektywności jako założenie przyjęto następujący konceptualny model kształcenia jako procesu:

1. Proces kształcenia jest uporządkowanym zbiorem podmiotów, elementów, zmiennych i relacji między nimi zachodzących, w którym podmioty procesu zmierzają do osiągnięcia zamierzonego celu.

2. Zmienne procesu kształcenia mogą być zarazem elementami tego procesu, a ich parametry mogą zawierać się w zbiorze możliwych wartości parametru lub być wartościami losowymi ze zbioru liczb losowych w przedziale [0;1].

3. Wzajemne interakcje pomiędzy elementami procesu mogą być ciągłe lub dyskretne w czasie.

4. Pomiędzy zmiennymi zewnętrznymi a wewnętrznymi mogą zachodzić interakcje.

5. Zmienne zewnętrzne wpływają na podmioty procesu kształcenia lub jego elementy bezpośrednio lub za pośrednictwem zmiennych wewnętrznych.

Z punktu widzenia pragmatyka wydajność, efektywność kształcenia nie powinna być mierzona w ramach kryteriów zewnętrznych czy wewnętrznych, ale w sposób bezpośredni kryteriami przydatności zawodowej, przydatności życiowej.

Na potrzeby procesu modelowania przyjęto następujący formalny opis modelu.

DANE WEJŚCIOWE:

1. MODEL PODSTAWOWY

a. Elementy:

¹ Por. E. Szűcs, *Modelowanie matematyczne w fizyce i technice*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977, s. 182-194.

PODMIOTY PROCESU:

– *Podmiot kształcący się*, doskonalący swoją wiedzę i umiejętności pozostający w różnym stopniu przygotowany do realizacji tego procesu (oznaczony jako U);

– *Podmiot kształcący* – przekazujący wiedzę i umiejętności (oznaczony jako M).

WEJŚCIA: Źródła pozyskiwania podmiotów procesu jako zewnętrznego pobudzenia systemu.

WYJŚCIE: ujęcie czasowe – niewiadome opuszczenie systemu.

b. Zmienne opisowe:

ZMIENNE OPISOWE ZWIĄZANE Z PODMIOTEM KSZTAŁCĄCYM SIĘ oznaczające zmienne procesu uczenia się (oznaczone jako u). Ich zakres uzależniony jest od: rozwoju osobowości, zainteresowań, zmian aksjologicznych procesu kształcenia i przyjętej drogi życiowej, stopnia przygotowania do życia zawodowego.

ZMIENNE OPISOWE ZWIĄZANE Z PODMIOTEM KSZTAŁCĄCYM oznaczające zmienne procesu nauczania (oznaczone jako n). Zmienne związane z N dotyczą: jego dojrzałości społecznej, przyjętego przez niego systemu wartości, kwalifikacji ogólnych i zawodowych, cech osobowościowych.

CZYNNIKI (ZMIENNE NIEZALEŻNE WEWNĘTRZNE) WYZNACZAJĄCE EFEKTY PROCESU KSZTAŁCENIA:

1. Cele (c).

2. Treści (t).

3. Metody (m).

4. Zasady kształcenia (z).

5. Formy organizacyjne (o).

6. Infrastruktura dydaktyczna (i).

7. Współdziałanie N z U w zakresie wyników nauczania (w).

8. Sztuka uczenia się (s) utożsamiana z możliwością przyswajania wiedzy i umiejętności¹.

CZYNNIKI (ZMIENNE NIEZALEŻNE ZEWNĘTRZNE) WYZNACZAJĄCE EFEKTY PROCESU KSZTAŁCENIA:

1. Zmienne gospodarcze wynikające z procesów integracji gospodarczej (g).

2. Zmienne prognostyczne wynikające z zapotrzebowania rynku pracy w zakresie wykwalifikowanych kadr specjalistycznych (k).

3. Zmienne podaży i popytu lokalnego rynku pracy (r).

4. Zakres współpracy pracodawców z systemem oświaty (p).

5. Zmienne informacyjne o losach podmiotu uczącego się w późniejszym okresie czasu (l).

6. Zmienne budżetowe – opisujące środki budżetowe i pozabudżetowe wydawane na edukację (f).

7. Zmienne wynikające z obowiązującego prawa unijnego, krajowego i lokalnego (a).

¹ Por. U. Jeruszka (red), *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 30–33.

8. Otoczenie ośrodka edukacyjnego – inne ośrodki edukacyjne (sz).

9. Formy, metody doskonalenia metodycznego podmiotu kształcącego i ich dostępność (d).

10. Środki multimedialne oddziałujące w sposób ciągły na proces kształcenia, jako zmienne niezależne, wynikające z treści edukacyjnych źródeł medialnych (v).

11. Inne podmioty uczestniczące w procesie kształcenia (stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe, korporacje zawodowe) zo .

Mając na uwadze to, że zmienne wejściowe modelu stanowi podmiot kształcący się (U) i kształcący (N) mamy następujące zmienne zewnętrzne:

– Wejścia = $\{0, a, b, c, \dots\}$, gdzie a, b, c, \dots stanowią indywidualne podmioty kształcenia, które mogą być interpretowane jako uczniowie, studenci, kursanci, żołnierze, nauczyciele, wykładowcy, instruktorzy, dowódcy itd;

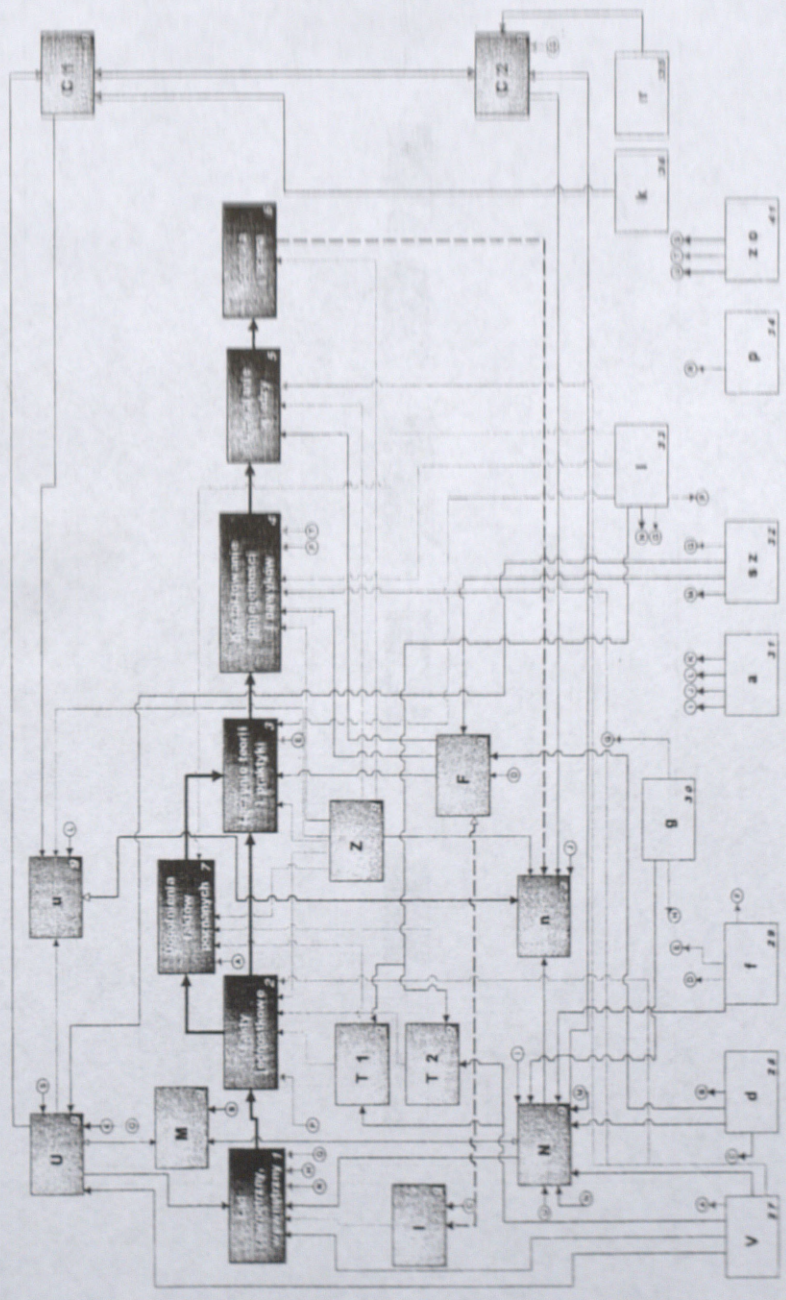
– Wejścia' = $\{g, k, r, p, l, f, a, sz, d, v, zo\}$, zagregowane w dalszej części procesu modelowania do postaci ξ – *zmiennej zagregowanej* oznaczającej zmienne czynniki otoczenia ośrodka dydaktycznego z zakresu zmiennej losowej generowanych liczb z przedziału $[0;1]$.

CZAS POZOSTAWANIA W OBSZARZE ODDZIAŁYWANIA SYSTEMU Z ZAKRESU LICZB CAŁKOWITYCH

Wyjście = $\{0, a_{wy}, b_{wy}, c_{wy}, \dots\}$ gdzie a_{wy}, b_{wy}, c_{wy} stanowi indywidualne podmioty kształcenia opuszczające system.

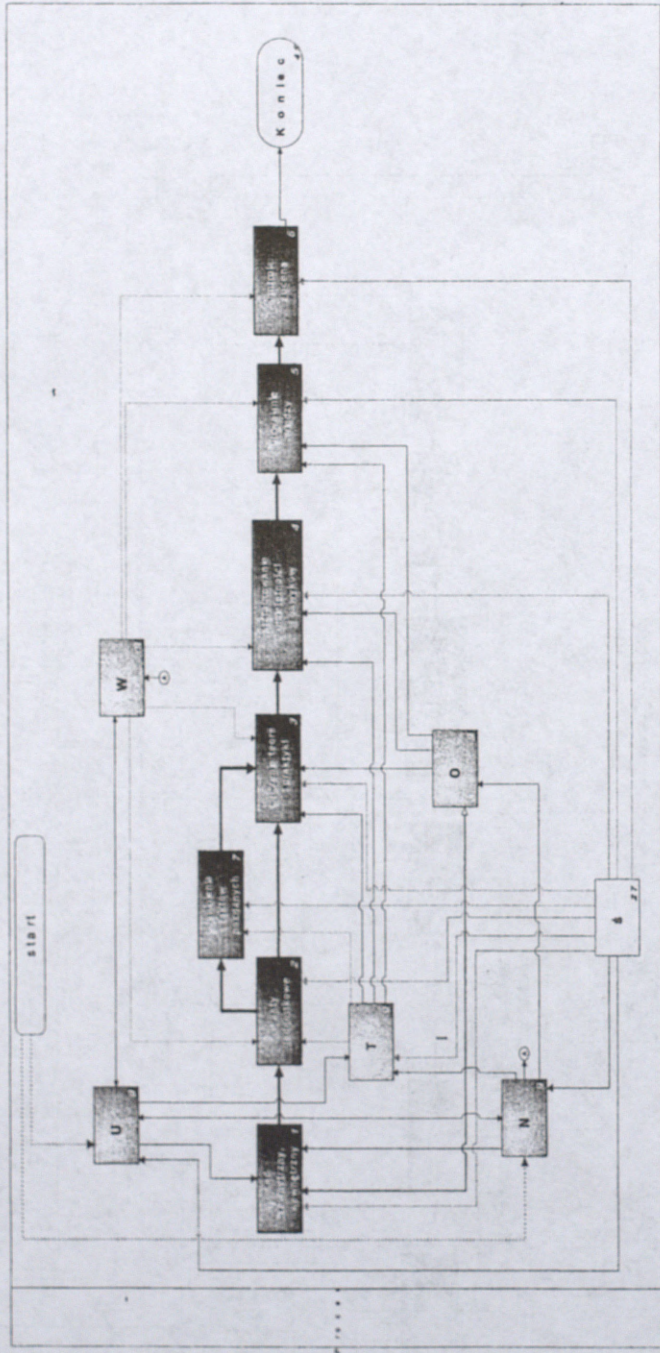
Po agregacji zmiennych wewnętrznych przyjmują one postać: T – treści kształcenia, W – zmienne warunkowe realizacji procesu kształcenia, O – zmienne czynniki związane z organizacją procesu kształcenia.

Zagregowanie zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych (tak jak pokazano na rys. 1.) prowadzi do uzyskania modelu podstawowego w postaci modelu scalonego, zagregowanego (rys. 2).



Opracowanie własne.

Rys. 1. Model podstawowy procesu kształczenia



Opracowanie własne.

Rys. 2. Model scalony (zagregowany) procesu kształcenia

W proponowanym modelu scalonym oceny efektywności procesu kształcenia przyjęto następujące zmienne:

N – związane z czynnikami pochodzącymi od podmiotu kształcącego,

U – związane z podmiotem kształcącym się,

T – treści kształcenia,

W – warunki realizacji procesu kształcenia,

O – czynniki związane z organizacją procesu kształcenia,

s – środowisko (czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym – zmienne niezależne).

Model matematyczny oceny efektywności procesu kształcenia określony jest zależnością funkcyjną¹:

$$K = f(N, U, T, W, O, s).$$

Interakcja elementów:

Przyjęta podstawa czasu jest dyskretna. Wówczas: $t_1 - t_0 = 1$ i $t_i \in [t_0, t_n]$, gdzie t należy do zbioru liczb całkowitych.

Podmiot a na Wejściu w czasie t_0 sygnalizowany jest przez sygnał $We = a$, wchodzi w obszar systemu (zostaje członkiem zespołu). W miarę przesuwania się zegara modelu na podmiot a oddziałują: podmiot kształcący, zagregowane zmienne wewnętrzne, zagregowane zmienne zewnętrzne. Z chwilą osiągnięcia określonego czasu t_{wy} podmiot opuszcza obszar systemu.

W typowej trajektorii zmiennych zagregowanych modelu uproszczonego obserwacyjny przedział czasu należy do zbioru $[t_0, t_n]$. W czasie t_0 „model jest pusty”, w czasie t_a przybywa podmiot. W chwili t_a rozpoczyna się działanie systemu. Poprzez zmienne zagregowane T, W, O oraz s w czasie t_{a+1} następuje oddziaływanie N na zmienną wejściową We_a . Reakcja ta pozostaje konsekwencją We_a jako warunku początkowego systemu.

Wyniki symulacji i ich interpretacja

Przyjmując, że istnieje zasadność modelu² oceny procesu kształcenia względem układu eksperymentu i obserwowalnej reakcji systemu rzeczywistego, w ramach tych układów zmiennym przyporządkowane zostały wartości parametrów:

¹ Opracowano na podstawie U. Jeruszka, *Teoretyczne podstawy efektywności kształcenia zawodowego* [w:] *Efektywność...*, op. cit., s. 32.

² Zasada **zasadności modelu** dotyczy stopnia odwzorowania rzeczywistości przez model, zgodności danych pochodzących z systemu rzeczywistego i generowanych przez model. **Zasadność replikatywna modelu** (*model zasadny replikatywnie*) oznacza zgodność danych generowanych przez model z danymi uzyskanymi wcześniej z systemu rzeczywistego. **Zasadność predykcyjna modelu** (*model zasadny predykcyjnie*) oznacza zgodność danych generowanych przez model z danymi z systemu rzeczywistego jeszcze przed uzyskaniem danych z systemu rzeczywistego. **Zasadność strukturalna modelu** (*model zasadny strukturalnie*) oznacza zgodność reakcji wewnętrznych modelu i zaobserwowanych w systemie rzeczywistym odzwierciedlających jednocześnie sposób działania systemu rzeczywistego, aby wytworzyć tę reakcję.

N – {Przygotowany-1} zmienna przyjmuje wartość stałą dla każdego eksperymentu;

U – {Przygotowany-1, Nieprzygotowany-0, zmienna losowa z przedziału $(0;1)$ };

T – {Jednostka treści-1} zmienna przyjmuje wartość stałą dla każdego eksperymentu;

W – $\{0,1\}$, gdzie 0 oznacza brak warunków realizacji procesu kształcenia, 1 oznacza zapewnienie najlepszych warunków realizacji tego procesu, zmienna losowa z przedziału $(0;1)$;

O – $\{0,1\}$, gdzie 0 oznacza brak właściwej organizacji procesu kształcenia, 1 oznacza właściwą organizację procesu, zmienna losowa z przedziału $(0;1)$;

\acute{s} – $\{0,1\}$, gdzie 0 oznacza negatywny wpływ otoczenia, 1 pozytywny wpływ czynników zewnętrznych, zmienna losowa z przedziału $(0;1)$;

Przyjmując, że w danym modelu badane będą *cztery zmienne* (U, W, O, \acute{s}) można wybrać konkretny plan eksperymentu symulacyjnego uzależniony od liczby zmiennych, dla $L \geq 4$ będący planem kompozycyjnym realizowanym według wzoru:

$$N = 2^L + 2L + n_0,$$

gdzie:

N – liczba eksperymentów,

n_0 – liczba pomiarów przedziału środka eksperymentu,

L – liczba czynników badanych.

Dla $n_0 = 1, L = 6$, po podstawieniu do wzoru $N = 2^L + 2L + n_0$ otrzymamy¹:

$$N = 2^6 + 2 * 6 + 1 = 77.$$

Plan eksperymentu dla planu kompozycyjnego przybiera postać macierzową przedstawioną w formie uproszczonej dla $L = 6$, przy czym zmienną losową generowaną przez generator liczb losowych z przedziału $(0;1)$ są parametry zmiennych (U, W, O, \acute{s}).

Postać modelu oceny efektywności kształcenia w zespole określamy daną zależnością ogólną:

$$K = f(N, U, T, W, O, \acute{s}),$$

można przedstawić przyjmując model ściśle liniowy w następujący sposób:

$$K = f(N, U, T, W, O, \acute{s}) = a_0 + a_1 N + a_2 U + a_3 T + a_4 W + a_5 O + a_6 \acute{s}.$$

¹ K. Mańczak, *Technika planowania...*, op. cit., s. 157.

Dla modelu określonego powyższą zależnością należy oszacować wartości parametrów a_0, a_1, \dots, a_6 oraz błędy szacunku tych parametrów.

Rys. 3 i 4 przedstawiają zależności wartości poszczególnych zmiennych modelowych oraz wartości średniej oceny procesu kształcenia w funkcji ilości eksperymentów.

Poszukiwane wartości parametrów modelu a_0, a_1, \dots, a_6 oraz błędy szacunku tych parametrów określono na podstawie wzorów macierzowej metody najmniejszych kwadratów:

$$\mathbf{a} = (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T \mathbf{y},$$

gdzie:

\mathbf{y} jest wektorem obserwacji zmiennej objaśnianej

$$\mathbf{y} = \begin{bmatrix} y_1 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix}_{n \times 1},$$

\mathbf{X} jest macierzą zaobserwowanych wartości zmiennych objaśniających:

$$\mathbf{X} = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & \cdots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & \cdots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & \cdots & x_{kn} \end{bmatrix}_{n \times (k+1)},$$

zaś \mathbf{a} jest poszukiwanym wektorem wartości parametrów a_0, a_1, \dots, a_6 .

W celu określenia błędu oszacowań parametrów modelu obliczono macierz wariancji i kowariancji:

$$\mathbf{D}^2(\mathbf{a}) = S^2 (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} = [d_{ij}]_{(k+1) \times (k+1)},$$

gdzie:

$$S^2 = \frac{\mathbf{y}^T \mathbf{y} - \mathbf{a}^T \mathbf{X}^T \mathbf{y}}{n - (k + 1)}$$

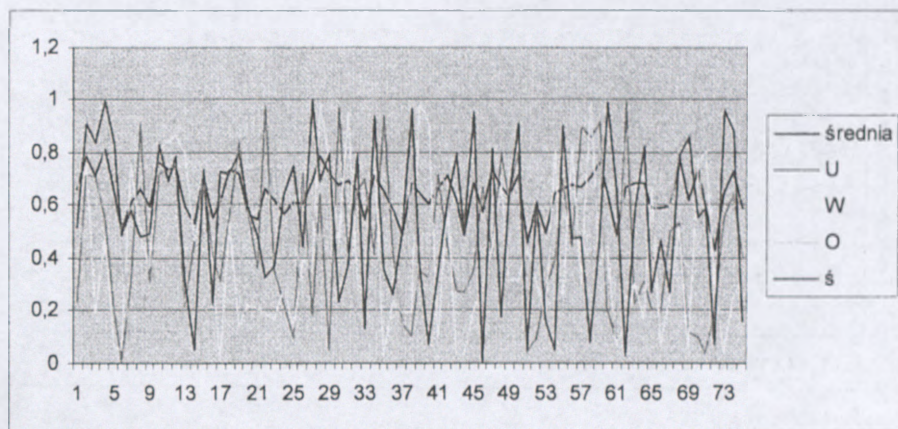
n – liczba pomiarów,

k – liczba szacowanych parametrów.

Średni błąd szacunku poszukiwanych parametrów oblicza się poprzez wyciągnięcie pierwiastków kwadratowych z wartości diagonalnych d_{jj} macierzy \mathbf{D} .

TABLICA WARTOŚCI PARAMETRÓW ZMIENNYCH MODELOWYCH W MODELU OCENY
EFEKTYWNOŚCI PROCESU KSZTAŁCENIA

N	U	T	W	O	ś
1	0,1648	1	0,714733	0,606872	0,298009
1	0,954338	1	0,587654	0,56434	0,592349
1	0,763389	1	0,674007	0,635197	0,483515
1	0,457075	1	0,809025	0,648494	0,074233
1	0,143356	1	0,258044	0,466072	0,502981
1	0,11481	1	0,983764	0,753698	0,283763
1	0,764125	1	0,047118	0,95528	0,019903
1	0,685925	1	0,679468	0,268245	0,640657
1	0,680662	1	0,100594	0,148121	0,904019
1	0,991839	1	0,580572	0,013663	0,39869
1	0,05972	1	0,746607	0,642134	0,608305
1	0,718157	1	0,374577	0,931059	0,140659
1	0,233829	1	0,624495	0,374553	0,701057
1	0,644452	1	0,289942	0,73113	0,639531
1	0,37093	1	0,049874	0,019396	0,697705
1	0,111792	1	0,376845	0,205099	0,487915
1	0,115964	1	0,025576	0,392086	0,886794
1	0,089615	1	0,417111	0,662551	0,121036
1	0,322718	1	0,905548	0,597137	0,693318
1	0,628391	1	0,291522	0,247591	0,803879
1	0,63795	1	0,103516	0,841214	0,774771
1	0,520994	1	0,2415	0,980185	0,607039
1	0,894465	1	0,942029	0,87683	0,557199
1	0,753424	1	0,464751	0,528664	0,224533
1	0,585016	1	0,349005	0,788427	0,352453
1	0,650425	1	0,652475	0,166899	0,323331
1	0,034179	1	0,643142	0,509238	0,435764
1	0,886592	1	0,844981	0,768325	0,929248
1	0,427103	1	0,358008	0,206523	0,474556
1	0,790941	1	0,830518	0,730934	0,716612
1	0,044038	1	0,054093	0,454636	0,19599
1	0,712191	1	0,031356	0,158654	0,349519
1	0,637242	1	0,837591	0,187955	0,120011
1	0,562427	1	0,841046	0,127046	0,931139
1	0,806981	1	0,92275	0,543526	0,178874
1	0,58995	1	0,930001	0,755978	0,668745
1	0,687818	1	0,952302	0,765004	0,311963
1	0,273643	1	0,002869	0,385846	0,608698
1	0,655046	1	0,229541	0,530225	0,548364
1	0,413521	1	0,693113	0,275486	0,760337
1	0,401843	1	0,477716	0,861764	0,591549
1	0,711271	1	0,81238	0,597902	0,208158
1	0,607369	1	0,529753	0,916283	0,027029
1	0,181782	1	0,686787	0,727555	0,530604
1	0,487539	1	0,275681	0,879279	0,409035
1	0,331578	1	0,347077	0,852951	0,039235
1	0,637611	1	0,534719	0,691305	0,519842
1	0,184402	1	0,577585	0,671148	0,556933
1	0,220547	1	0,847658	0,037252	0,059289
1	0,20002	1	0,485953	0,753045	0,865265
1	0,609563	1	0,983565	0,801607	0,797484
1	0,728206	1	0,297498	0,941086	0,617208
1	0,917866	1	0,812159	0,422352	0,129209
1	0,576039	1	0,170967	0,275102	0,98926
1	0,485608	1	0,738346	0,507809	0,400951
1	0,368362	1	0,946596	0,733952	0,349456
1	0,257016	1	0,219618	0,078296	0,156862
1	0,364404	1	0,748461	0,842858	0,920537
1	0,020997	1	0,806387	0,741301	0,524605



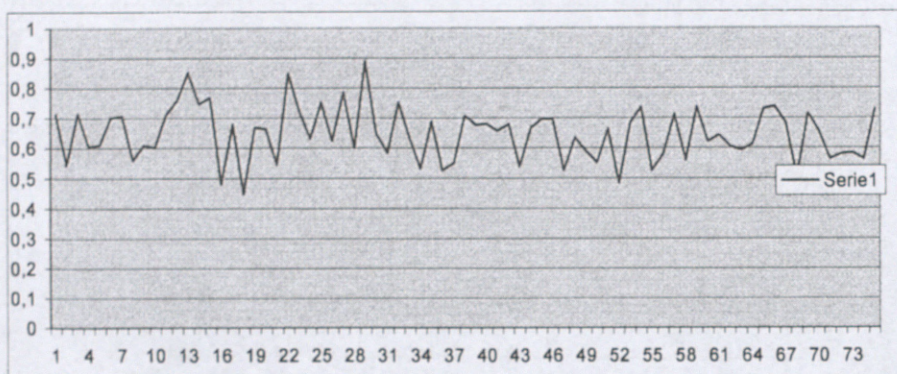
Opracowanie własne.

Rys. 3. Zależności wartości poszczególnych wartości zmiennych modelowych w funkcji ilości eksperymentów

Dla przyjętego planu eksperymentu, wartości poszczególnych parametrów i zmiennych losowych, macierz planu eksperymentu pozostaje w warunku jednoznaczności z macierzą wyników eksperymentu symulacyjnego dla danego planu eksperymentu. Jednoznaczność tę stwierdzono na podstawie badań polegających na określeniu stopnia zmienności poszczególnych zmiennych modelowych, wartości współczynników wzajemnej korelacji liniowej Pearsona zmiennych występujących w modelu i stopnia korelacji tych zmiennych ze zmienną objaśnianą oraz na podstawie sprawdzenia modelu na istnienie efektu katalizy¹.

W wyniku badań stwierdzono, że wszystkie proponowane do modelu zmienne charakteryzują się wystarczająco dużą zmiennością. Występuje korelacja pomiędzy zmiennymi objaśniającymi i zmienną objaśnianą. Korelacja ta przekracza w każdym przypadku wartość 0,33 stanowiącą wartość graniczną. Korelacja pomiędzy wszystkimi zmiennymi objaśniającymi (mierzona parami) osiągała wartości poniżej 0,33, co potwierdziło zasadność przyjęcia podanego zbioru zmiennych modelowych.

¹ Efekt katalizy w modelu liniowym oznacza silne skorelowanie zmiennej objaśnianej ze zmiennymi objaśniającymi w sensie: wysoka wartość współczynnika korelacji wielorakiej spowodowana silnym skorelowaniem zmiennych objaśniających między sobą. Zmienne objaśniające, które wywołały efekt katalizy należy wyeliminować z modelu.



Opracowanie własne.

Rys. 4. Zależność wartości średniej oceny procesu kształcenia w funkcji ilości eksperymentów

Odchylenie standardowe	0,093991
Średnia	0,653104
Kowariancja	0,012517
Maximum	0,881804
Minimum	0,438774

Oszacowane wartości parametrów modelu oceny procesu kształcenia oraz błędy szacunku tych parametrów przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1

OSZACOWANE WARTOŚCI PARAMETRÓW MODELU OCENY EFEKTYWNOŚCI
PROCESU KSZTAŁCENIA

Lp.	Współczynnik	Wartość współczynnika	Średni błąd szacunku parametru
1	a_0	-0,21	3,102277157
2	a_1	0,21	2,170679336
3	a_2	0,04	0,082926591
4	a_3	0,65	2,210082692
5	a_4	-0,05	0,093400349
6	a_5	0,03	0,093113134
7	a_6	0,01	0,084073893

KULTUROWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA OFICERÓW W GRUPACH I ZESPOŁACH

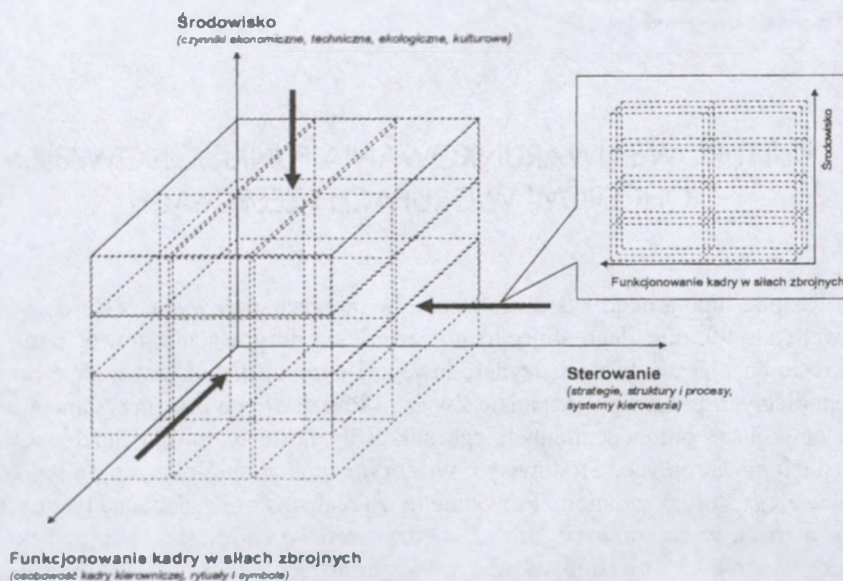
Rozpad bipolarnego systemu stosunków międzynarodowych w Europie Środkowej (lata 90. ubiegłego stulecia) przyczynił się do powstania nowej sytuacji w zakresie bezpieczeństwa międzynarodowego i europejskiego. Utworzenie nowych niepodległych państw po rozpadzie Związku Radzieckiego oraz przystąpienie Polski do sojuszu północnoatlantyckiego nakreśliły nowe realia dla funkcjonowania polskich sił zbrojnych. Środowisko, w którym funkcjonują obecnie polscy oficerowie ulega stałym zmianom. Powoduje to, że realizują oni zadania na terenie kraju i za granicą, w narodowych lub też międzynarodowych grupach i zespołach. Tak więc w nowych uwarunkowaniach, od armii oczekuje się profesjonalizmu i wysokiej sprawności bojowej, w konsekwencji lepszego wykorzystania wiedzy i umiejętności oficerów.

W siłach zbrojnych, tak jak w innych organizacjach, oficerowie realizują zadania jako członkowie grup formalnych. Wśród grup formalnych istnieją grupy nakazowe, składające się z przełożonych i podwładnych oraz zespoły zadaniowe tworzone do wykonania określonych zadań¹. W ramach wymienianych w literaturze² zespołów zadaniowych, zespoły wykonawcze, zespoły decyzyjne i zespoły kontrolne są tymi, które najczęściej można spotkać w siłach zbrojnych. W ich skład mogą wchodzić oficerowie jednego lub kilku państw lub też z jednego lub z różnych rodzajów sił zbrojnych (różnych rodzajów wojsk). Zatem mogą to być oficerowie z różnych kultur.

Wśród czynników, które przesądzają o sprawności funkcjonowania grup i zespołów ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna. Jest ona widoczna w zachowaniach oraz reakcjach poszczególnych żołnierzy, ich sądach, postawach, w sposobach rozwiązywania problemów oraz w organizacji miejsc pracy i wyposażeniu wewnątrz. Jako nieodzowny składnik procesu, zmierzającego do realizacji misji i strategii sił zbrojnych, umożliwiła wykształcenie sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach i dostosowywanie się do zmian w otoczeniu.

¹ Szczególnie w przypadku zespołów zadaniowych, które mogą być powoływane doraźnie, należy zwrócić uwagę na etapy kształtowania się zespołu. Jest to istotny problem w kontekście zmiany jego członków, kiedy to w każdym z etapów występują odmienne relacje pomiędzy uczestnikami zespołu. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s. 209.

² Np. M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa 2005, s. 9–15; J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa 2001, s. 93; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 195–200; J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 79; J.F. Terclak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 114.



Rys. 1. Uwarunkowania kultury sił zbrojnych

Kultura organizacyjna jest trudna do zdefiniowania, dlatego stała się przedmiotem sporów i kontrowersji. W przypadku sił zbrojnych wynika to między innymi, z charakteru realizowanych w nich zadań. Jej określenia, które są przytaczane w literaturze przedmiotu, dotyczą zarówno metod działania, jak i sposobu myślenia¹. Podkreśla się w nich odwoływanie do dominujących postaw i przekonań obowiązujących w organizacji oraz ich podzielenie przez pracowników, bez konieczności wyraźnych zapisów². Kultura organizacyjna budzi także coraz większe zainteresowanie wojskowych teoretyków i praktyków³.

¹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 375; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002; D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 341–342.

² K.A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 42, 372–375; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; Armstrong, op. cit., s. 250–251; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 186–189.

³ M. Cieślarczyk (red.), *Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym*, AON, Warszawa 2004; M. Cieślarczyk (red.), *Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność podstawowych elementów sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym. Teoretyczne podstawy badań*, AON, Warszawa 2003; M. Cieślarczyk, E. Pomykała, *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*, AON, Warszawa 2003; P. Lachowski, *Kultura organizacyjna w siłach powietrznych*, AON, Warszawa 2005; M. Cieślarczyk (red.), *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych. Nowe uwarunkowania organizacyjno-funkcjonalne SZRP w ich koncepcji rozwoju*, AON, Warszawa 2006.

Prowadzone od 2002 roku w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej badania¹ (od 2004 roku do badań włączono inne komórki AON) wskazują na znaczącą rolę kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu sił zbrojnych. Zespół badawczy dąży do wypracowania wniosków służących ograniczeniu niekorzystnego wpływu czynników negatywnych i spotęgowaniu oddziaływania czynników pozytywnych w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia na osiąganie przez współdziałające pododdziały i oddziały efektu synergii, który jest niezbędny w budowaniu i wykorzystaniu ich potencjałów bojowych.

Nosicielami kultury organizacyjnej są wszyscy żołnierze, jednak wiodąca rola w jej kreowaniu, pielęgnowaniu i czuwaniu nad jej utrzymaniem przypada kadrcie oficerskiej. Kultura organizacji spełnia w siłach zbrojnych określone funkcje, tj.:² wyznacza ich granice, zapewnia żołnierzom poczucie tożsamości, ułatwia angażowanie się w coś więcej niż tylko interesy własne, jest mechanizmem wyjaśniającym i kontrolnym, który kształtuje postawy oraz zachowania żołnierzy. Zatem są to funkcje związane z dostosowaniem zewnętrznym oraz z funkcjonowaniem wewnętrznym sił zbrojnych. Przyniesione funkcje kultury są ważne zarówno z punktu widzenia sił zbrojnych, jak i żołnierzy. Z jednej strony kultura prowadzi do większego zaangażowania żołnierzy w sprawy sił zbrojnych, z drugiej wskazuje im, w jaki sposób mają postępować oraz co jest istotne.

Dla sił zbrojnych charakterystyczne są następujące elementy³, które stanowią o ich kulturze organizacyjnej: zwracanie uwagi na szczegóły, władza wynikająca ze zajmowanego stanowiska, profesjonalizm, ścisłe reguły i procedury postępowania, subordynacja, opisy stanowisk, zapewnienie zgodności kwalifikacji kadry (oficerów) z opisem stanowisk, zatrudnianie nowych oficerów, którzy dokładnie odpowiadają opisowi stanowisk, restrukturyzacja stanowisk pracy w celu zmiany jego parametrów. W konsekwencji, kultura organizacyjna sił zbrojnych rozpatrywana w wymiarze kadra – zadanie oraz hierarchia – równość⁴, znajduje się w układzie hierarchia – zadanie (rys. 2).

W grupach nakazowych i zespołach zadaniowych oficerowie pełnią określone role⁵. Posiadając przydział do stałych komórek w układzie hierarchicznym, mogą

¹ Badania te zmierzają do identyfikacji praktycznych problemów w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia, warunkujących sprawność i efektywność działania podstawowych struktur organizacyjnych różnych rodzajów wojsk i rodzajów sił zbrojnych.

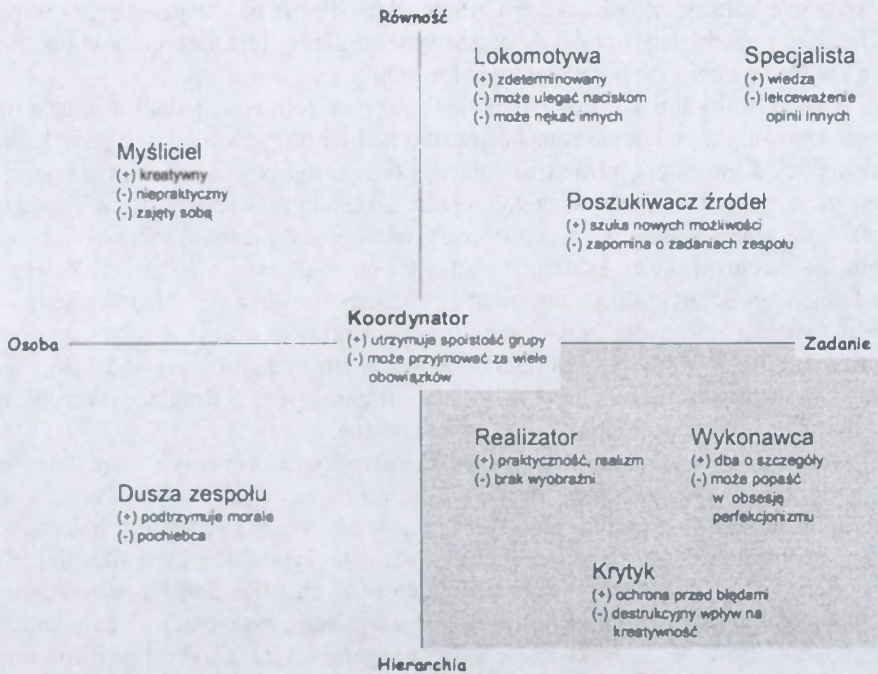
² Por. E. Masłyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje*, Lublin 1996.

³ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 32–35; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, op. cit., s. 251–252; E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, PW, Warszawa 2000, s. 41–43.

⁴ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, op. cit.

⁵ Rola – to udział i znaczenie kogoś w określonych okolicznościach, w jakimś przedsięwzięciu, zadanie do spełnienia, występowanie w określonym charakterze, pozycja zajmowana w czymś. *Słownik języka polskiego*, cz. III, PWN, Warszawa 1992, s. 198. Oficerowie mogą pełnić role: informacyjne (poszukiwanie, rozprzestrzenianie i przesyłanie informacji), decyzyjne (analizowanie możliwości, wprowadzanie zmian, eliminowanie negatywnych zjawisk, ustalanie priorytetów) oraz interpersonalne (reprezentowanie organizacji, przewodzenie, motywowanie, utrzymywanie stosunków z otoczeniem). W. Kieczun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 224.

być powoływani w skład zespołu zadaniowego, będąc częściowo lub całkowicie zwolnionymi ze stałych obowiązków. Podejście to pozwala wykorzystać wiedzę i umiejętności oficerów, niemniej może prowadzić do konfliktu ról¹, uczestnika zespołu i uczestnika stałej komórki.



Źródło: opracowano na podstawie F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, op. cit., s. 120-121.

Rys. 2. Zalety i wady ról w poszczególnych kulturach

Dla skuteczności działań zespołu istotne jest, aby traktowany jako całość dysponował odpowiednim potencjałem. Jednym z jego wyznaczników jest struktura ról, w jakich występują oficerowie. Rozpoznanie zespołu w tym zakresie pozwala odpowiednio go profilować, wykluczając z niego oficerów powielających preferencje odnoszące się do określonych ról, co prowadzi do wąskiej specjalizacji zespołu. Konsekwencją tego jest mała elastyczność zespołu oraz nieskuteczność w nowych sytuacjach. R.M. Belbin, S.P. Robbins, J. Adair zwracają uwagę na brak jednorodności zespołu zadaniowego, zwłaszcza ze względu na preferencje człon-

¹ Określenie, wg J. Adair'a charakteru i poziomu podejmowanych decyzji w zespole, jak również sposobu komunikowania się roli z innymi rolami, usprawniają pracę zespołu. J. Adair, *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 54.

ków tego zespołu do podejmowania lub odrzucania ról grupowych¹. Role te powinny się równoważyć, dzięki zachodzeniu relacji komplementarności.

Okazuje się, że dla sprawnego funkcjonowania niezbędne jest, aby w zespole występowały oficerowie w różnych rolach. Jak wynika z badań, których wyniki przytaczają F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner zespoły złożone z ludzi o ponadprzeciętnej inteligencji nie są dość konstruktywne i przegrywają z zespołami, których członkowie odgrywają zróżnicowane role². Zespoły jednorodne, w których role się pokrywają lub są podobne odnotowują potknięcia.

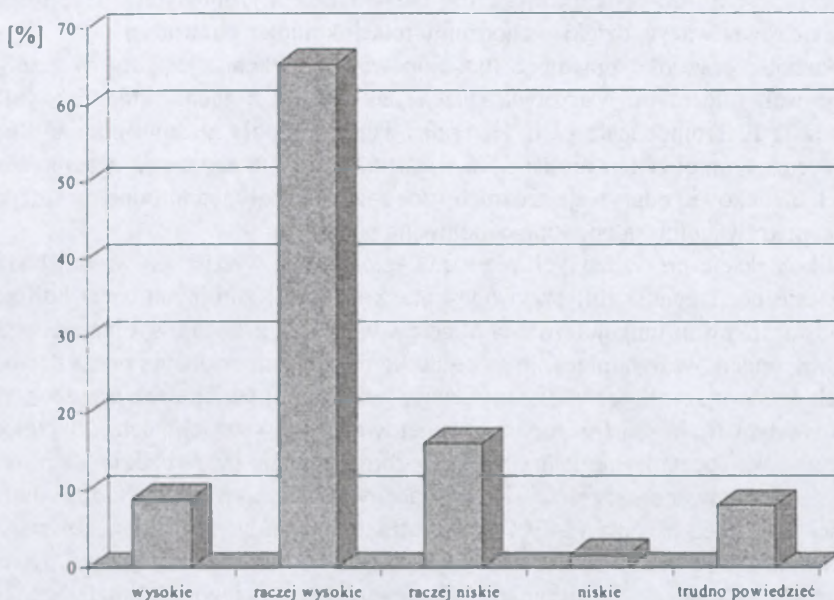
W kontekście prowadzonych rozważań interesujące wydają się wyniki badań w zakresie postrzegania roli przywódcy przez kadre sił zbrojnych³ oraz kulturowych uwarunkowań funkcjonowania oficerów w tej roli. Z badań wynika, że większość respondentów była przekonana co do konieczności posiadania przez dowódcę cech przywódczych, jednak identyfikacja (wskazanie) takich cech przysporzyła ankietowanym trudności (respondenci generowali zestaw takich cech). Uwzględniając wysoką specjalizację kadry w siłach zbrojnych, nie może budzić wątpliwości to, że ankietowani najczęściej (27,3% badanych) wskazywali na wiedzę i umiejętności. Blisko co czwarty (24,9%) z uczestników badań wymieniał stanowczość, konsekwencję i pewność siebie. Analizując dalsze odpowiedzi zauważono, że kadra niejako skłania się w kierunku dowódcy zorientowanego na ludzi, bowiem 18,4% ankietowanych oceniło, że powinien on dbać i rozumieć podwładnych, a tylko 0,8% ankietowanych wskazało, że powinien precyzyjnie stawiać zadania, czy też dostrzegać i rozwiązywać problemy. Wśród innych cech (według propozycji badanych) znalazły się: uczciwość (13,5%), zdolności organizacyjne (12,2%), odpowiedzialność (11,0%), sprawiedliwość (9,4%), inteligencja (7,8%), kultura osobista (4,5%), inicjatywa (3,3%), umiejętność integrowania zespołu (1,2%) i inne, np. realizm (0,8%), prezencja i sprawność fizyczna (0,8%), rozwaga (0,4%). Trudno na podstawie uzyskanych wyników sporządzić profil osobowy dowódcy występującego w roli przywódcy, jednakże ich analiza pozwala wygenerować jego pewną sylwetkę (w ogólnym ujęciu), jawiącą się w świadomości kadry. Jest nim kompetentny, stanowczy, zdecydowany, odpowiedzialny i dbający o podwładnych profesjonalista.

W ramach prowadzonych badań starano się także poznać opinie badanych o ich własnych predyspozycjach przywódczych. W ocenie większości badanych są one znaczące (8,9% badanych wskazało, że są wysokie, natomiast 65,3% że raczej wysokie). Pozostali respondenci ocenili swoje predyspozycje bardziej krytycznie (na niskim lub raczej niskim poziomie) – rysunek 3.

¹ R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003, s. 36–39, 126–127, 149–150; S.P. Robbins, op. cit., s. 200; J. Adair, op. cit., s. 106–112.

² F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, op. cit., s. 116.

³ M. Cieślarczyk (red.), op. cit. (autor wchodzi w skład zespołu kierowanego przez prof. M. Cieślarczyka).



Źródło: M. Cieślarczyk (red.), *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych. Nowe uwarunkowania organizacyjno-funkcjonalne SZ RP w ich koncepcji rozwoju*, AON, Warszawa 2006.

Rys. 3. Ocena własnych predyspozycji przywódczych przez badanych

W świetle odpowiedzi badanych dotyczących oceny własnych predyspozycji przywódczych, zaskakujący wydaje się ich pogląd co do sytuacji, które są (w ocenie badanych) dla nich wygodniejsze. O ile 74,2% ankietowanych oceniło, że posiada duże predyspozycje przywódcze, to zastanawiające są opinie badanych, którzy czują się dobrze, kiedy otrzymują dokładne instrukcje, w jaki sposób wykonać zadanie (23,2%). Przyjmując, że przywódca to osoba proaktywna, zasadniczo wewnątrz sterowna, która lubi panować i panuje nad sytuacją, to nie przystaje to do obrazu przywódcy, który w większym stopniu wpływa na innych niż inni na niego.

Z kolei odnosząc się do oceny atmosfery w miejscu pracy badanych można zauważyć, że opinie respondentów były zasadniczo pozytywne. Ponad połowa badanych 57,1% wybrała odpowiedź wskazującą na atmosferę służącą współpracy i sprawnemu wykonywaniu zadań. Pozostali byli odmiennego zdania, bowiem ocenili oni, że nie sprzyja współpracy i jest męcząca lub też nie potrafili zająć jednoznacznego stanowiska. W tym przypadku nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy opiniami badanych a innymi zmiennymi.

Trudno wskazywać na przeszkody, które uniemożliwiałyby występowanie oficerom w jednej, dwóch czy też większej liczbie ról. Można w tym zakresie jednak zauważyć tendencję do specjalizacji. Istotne jest jednak występowanie konfliktu ról.

Dobór oficera do zespołu powinien następować na podstawie decyzji oficera stojącego na czele zespołu. W tej sytuacji określa on jaką rolę chce wprowadzić, aby zadanie zostało sprawnie wykonane, a następnie znajduje osobę, której wiedza, umiejętności i atrybuty osobiste są odpowiednie do wykonania pracy. W rzeczywistości (najczęściej) do takich zespołów wyznaczają oficerów ich przełożeni, stojący na czele poszczególnych komórek organizacyjnych. Rozpatrując to zagadnienie poprzez pryzmat kultury, trzeba zwrócić uwagę, że problematyka ta staje się jeszcze bardziej skomplikowana w sytuacji doboru oficerów z różnych kultur. Potwierdzają to wyniki badań (porównanie polskich oficerów z oficerami innych armii europejskich) przedstawione przez S. Jarmoszko¹, jak również wyniki badań prezentowane przez J. Mączyńskiego². Z badań pierwszego z przytoczonych autorów wynika, że polscy oficerowie należą do grupy tych oficerów, która najsilniej werbalizuje przekonanie o szczególnym charakterze swojego zawodu. Z przytoczonych w cytowanej pracy badań wynika także, że wzór „dobrego oficera” w ocenie polskich oficerów, różni się od opinii oficerów innych państw. Polscy oficerowie wyraźnie częściej wskazywali na patriotyzm, zdyscyplinowanie, zdecydowanie i zdolność do pokonania stresu fizycznego, rzadziej natomiast wybierali zdolność bycia ekspertem, umiejętność przewodzenia i zdolność do współpracy. Interesujące są również (przytaczane przez S. Jarmoszko) wyniki w zakresie możliwości rozwoju oficerów (średnie odpowiedzi *nie jestem zadowolony* – oficerowie krajów Europy – 2,43 (Polacy – 2,41), średnie *jestem bardzo zadowolony* – oficerowie krajów Europy – 3,41 (Polacy – 2,79).

Drugi z cytowanych autorów zwraca uwagę na to, że różnice kulturowe w odniesieniu do uznawanych i akceptowanych wartości kulturowych wywierają wpływ na różnice, które dotyczą preferowanych cech oraz przywódczych zachowań. J. Mączyński wskazuje, że osoby pełniące określone funkcje a pochodzące z różnych kręgów kulturowych przejawiają znacząco różne orientacje w stosunku do osiągnięć, ustalania długofalowych celów, pracy zespołowej oraz unikania niepewności³.

Zachodzące zmiany (wynikające z integracji polskich sił zbrojnych ze strukturami NATO) pozwalają stwierdzić, że pojawiają się nowe role, którym kadra musi sprostać. Wydaje się, zwłaszcza w stosunku do oficerów odpowiedzialnych za kontakty ze środowiskiem cywilnym, czy też realizujących zadania w ramach ze-

¹ S. Jarmoszko, *Oficerowie armii europejskich*, BPiMON, Warszawa 1996, s. 58.

² J. Mączyński, *Rola przywództwa w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w procesie integracji europejskiej* [w:] I. Kanarski, B. Rokiicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Materiały z konferencji, AON, Warszawa 2002, s. 9–17.

³ *Ibidem*, s. 10.

społów międzynarodowych, że istotna jest rola negocjatora¹. Kulturowy² kontekst negocjacji istotnie wpływa na przygotowania do przetargu, nacisk jaki kładzie się na stosunki międzyludzkie czy też na stosowaną taktykę. Ryzyko wystąpienia braku porozumienia istnieje w każdym rodzaju negocjacji, zwłaszcza w takich, które są prowadzone pomiędzy partnerami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych. Brak znajomości obcej kultury może rodzić wiele nieprzewidywanych trudności. Tak więc podczas prowadzenia negocjacji istotna jest zarówno komunikacja werbalna, jak i niewerbalna, bowiem inaczej w ich trakcie będą zachowywać się Amerykanie, inaczej Rosjanie, Niemcy, Brytyjczycy, a jeszcze inne zachowania będzie można stwierdzić u Arabów. Zatem przystępując do rozmów trzeba znać różnice i normy kulturowe, a następnie ich przestrzegać.

*

Przeobrażenia w otoczeniu sił zbrojnych oraz zmiany ich struktur, zadań i techniki powodują, że przed kadrą pojawiają się nowe wyzwania. Oficerowie realizując zadania i występując w różnych rolach mogą spotykać osoby, które pochodzą z różnych kultur. Dlatego też (co potwierdzają także badania) należy zwrócić większą uwagę na kulturowe uwarunkowania, bowiem są one istotne dla sprawnego funkcjonowania zarówno w relacji do innych członków zespołu, jak również w relacji z otoczeniem.

¹ Zagadnienie to z jednej strony bardzo istotne, z innej zaś w świetle prezentowanych wyników badań w naszej rzeczywistości jest jeszcze niedoceniane. Por. K. Dajczak, *Negocjacje jako element sprawnego zarządzania organizacją – dane empiryczne*, Materiały z seminarium, „Polska w Europie 2000-Polskie Nauki o Zarządzaniu Wobec Wyzwań XXI Wieku”, Warszawa 2000.

² Kultura pojmowana jako przekazywany z pokolenia na pokolenie wzorzec postępowania i zachowań w danej społeczności, który określa zasady współżycia oraz tworzy wzory zasad, koncepcji, pojęć wyznacza określone zachowania. Por. A. Klosowska, *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980, s. 40. Inne ujęcie kultury oraz jej związek, bliższy lub dalszy, przedstawiono w innych pracach: np. A. Winch, S. Winch, *Negocjacje, jednostka, organizacja, kultura*, Warszawa 2005; G. Hofstede, op. cit.; F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, OE, Kraków 2002, R. Gestland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

Zamówienia
na publikacje Akademii Obrony Narodowej
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:

Księgarnia AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40
00-910 Warszawa
tel./fax 022 681 46 08
e-mail: ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl

Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
księgarni akademickiej

www.biblioteka.aon.edu.pl