



Grey Scale #13



Part Code
ST1316



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



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5672/2004

Wojciech ZAWADZKI
O SPRAWNOŚCI
KIEROWANIA

57801

WARSZAWA

2004



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

AON 5672/04



Wojciech ZAWADZKI

O SPRAWNOŚCI KIEROWANIA



WPROWADZENIE

Każdego roku wydawanych jest wiele prac naukowych i popularnonaukowych poświęconych różnym problemom organizacji i kierowania. Autorzy tych prac przyjmują rozmaite założenia metodologiczne i wykorzystują różnego rodzaju doświadczenia praktyczne. Z prac tych korzystają zarówno teoretycy pragnący skonfrontować swoje poglądy z innymi, jak również i praktycy pragnący pogłębić wiedzę o sposobach sprawnego kierowania.

Wiele pozycji literatury z zakresu kierowania (zarządzania) traktuje je jednostronnie rozwijając koncepcje wokół pewnych pojęć takich, jak: reinżynieria, przywództwo, nadawanie uprawnień, ucząca się organizacja itp.

Pojęcia te tworzą atrakcyjne, lepsze „opakowanie” do przedstawiania problemów organizacji. Proponowane rozwiązania wielokrotnie opisywane są specjalistycznym, hermetycznym językiem, nie zawsze zrozumiałym dla przeciętnego czytelnika.

Prezentowane niekiedy w literaturze jednostronne podejścia nieuchronnie prowadzą do pewnych uroszczeń znacznie bardziej złożonej rzeczywistości organizacyjnej.

Celem opracowania jest ukazanie złożoności problematyki kierowania, wyjaśnienie podstawowych pojęć, wykazanie istoty i koncepcji kierowania.

Opracowanie składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym i drugim zostały wyjaśnione pojęcia sprawności, kierowania i zarządzania.

Rozdział trzeci opisuje koncepcję kierowania jako sprawowania władzy.

Rozdział czwarty prezentuje funkcjonalną koncepcję organizacji.

W rozdziale piątym są przedstawione koncepcje systemu kierowania oraz determinanty sprawnego kierowania.

1. POJĘCIE SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA

Pojęcie sprawności działania jest pojęciem wieloznacznym i w literaturze można znaleźć wiele różnych jego interpretacji. W ujęciu prakseologicznym wyróżnia się sprawność w znaczeniu uniwersalnym, syntetycznym i metodologicznym [za 19 s. 228].

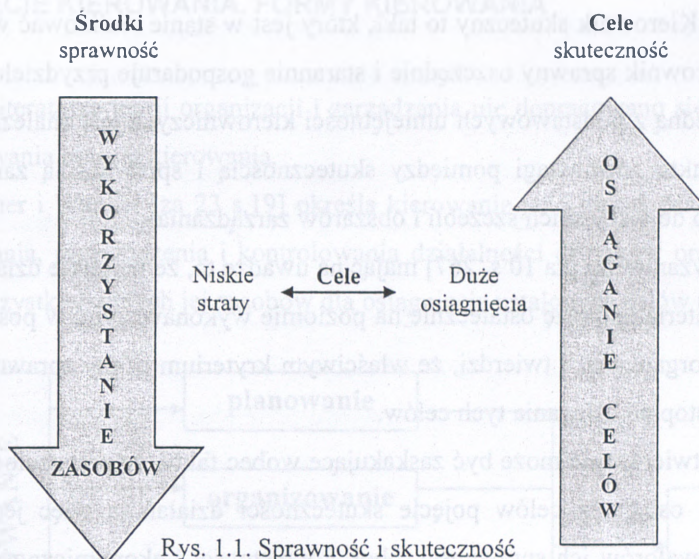
Sprawność w sensie uniwersalnym. W tym znaczeniu sprawność jest odnośzona do poszczególnych kryteriów ocen sprawnego działania, a więc działanie jest sprawne jeżeli jest skuteczne lub ekonomiczne lub korzystne lub proste itd. A więc poszczególne oceny są brane pod uwagę alternatywnie.

Sprawność w sensie syntetycznym. Działanie jest sprawne w sensie syntetycznym, to musi być to działanie skuteczne i ekonomiczne i korzystne itd. W tym rozumieniu sprawności działania poszczególne oceny powinny być pozytywne i ujmowane koniunkcyjnie (łącznie).

Sprawność w sensie metodologicznym. Działanie jest sprawne w tym znaczeniu, jeżeli podmiot działający uczynił wszystko w granicach swej wiedzy i możliwości przewidywania warunków działania, aby działanie było sprawne w sensie syntetycznym.

W literaturze zarządzania najczęściej pojęcie sprawności zwykle używa się w sensie uniwersalnym. Dla A.P. Ropinsa [20 s. 32] sprawność oznacza wykonywanie zadania w sposób poprawny i odnosi się do stosunku między nakładami a wynikami. Na przykład, zwiększamy sprawność, jeżeli uzyskujemy albo większy wynik z danego nakładu, albo taki sam wynik przy zmniejszonych nakładach. Kierownicy mają do czynienia z ograniczonymi zasobami (pieniędzmi, ludźmi, sprzętem), a więc troszczą się o ich sprawne wykorzystanie. W zarządzaniu dąży się zatem do minimalizacji kosztów zasobów.

Chociaż minimalizacja kosztów zasobów jest sprawą ważną, sama sprawność nie wystarczy do oceny działania. W zarządzaniu chodzi też o doprowadzenie działań do końca. W kategoriach zarządzania nazywamy to **skutecznością**, która oznacza wykonywanie odpowiedniego zadania, co w organizacjach prowadzi do osiągnięcia celu (zob. rysunek 1.1).



Rys. 1.1. Sprawność i skuteczność
 Źródło: [za 20 s. 23]

Sprawność i skuteczność mają odmienne znaczenia, ale są ze sobą powiązane.

Podobnie interpretuje te pojęcia J. Szczupaczyński [za 13 s. 10].

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

Źródło: [za 13 s.10]

Oba pojęcia – **sprawność i skuteczność** – odnoszą się do pracy każdego kierownika. Kierownik skuteczny to taki, który jest w stanie realizować wyznaczone cele. Kierownik sprawny oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami. Jedną z podstawowych umiejętności kierowniczych jest znalezienie właściwego punktu równowagi pomiędzy skutecznością i sprawnością zarządzania. Odnosi się to do wszystkich szczebli i obszarów zarządzania.

L. Krzyżanowski [za 10 s. 267] mając na uwadze to, że wszelkie działania kierownicze materializują się ostatecznie na poziomie wykonawczym, w postaci realizacji celów organizacji i twierdzi, że właściwym kryterium oceny sprawności tych działań jest stopień osiągnięcia tych celów.

Takie stwierdzenie może być zaskakujące wobec faktu, że prakseolodzy wiążą ze stopniem osiągnięcia celów pojęcie skuteczności działań, a więc jeden tylko z głównych walorów ich sprawności, obok korzystności i ekonomiczności, traktowanych również jako podstawowe (główne) walory sprawności. Skoro jednak w wiążące celów rzeczowych uwzględniamy także cele ekonomiczne, które najczęściej są wyrażane w postaci różnicy między efektami a kosztami działań (korzystność) lub w postaci stosunku efektów do kosztów (ekonomiczność) i powyższe stwierdzenie nie jest sprzeczne z prakseologicznymi kryteriami ocen. Sprawa sprowadza się w zasadzie tylko do hierarchizacji celów rzeczowych i ekonomicznych.

Tak rozumiana sprawność jest naczelnym kryterium oceny adekwatności, prawidłowości i metodologicznej poprawności całokształtu rozwiązań przyjmowanych w systemie zarządzania organizacją, a również poszczególnych koncepcji, zasad, wzorców, strategii, stylów, technik czy procedur działań kierowniczych.

2. POJĘCIE KIEROWANIA. FORMY KIEROWANIA

W literaturze teorii organizacji i zarządzania nie dopracowano się jednolitego zdefiniowania pojęcia kierowania.

Stoner i Wankel [za 23 s.19] określa kierowanie jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów (rys. 2.1).



Rys. 2.1. Pojęcie kierowania

Kierowanie określa się jako proces dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na rodzaj organizacji, osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane ze sobą działania (czynności) dla osiągnięcia pożądanego celu.

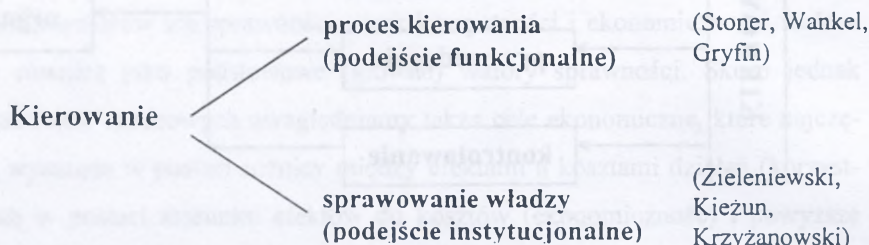
Dla Griffina [6 s. 38] zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Encyklopedia organizacji i zarządzania [za 5 s. 205] określa kierowanie jako oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzają-

ce do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu ...”.

Takie sformułowanie jest zbieżne z propozycjami np. Zieleniewskiego [za 23 s. 451], który przez kierowanie rozumie oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego, przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki organizacyjne, na komórki organizacyjne sfery realnej; oddziaływania te powodują, że emitowane przez te komórki oddziaływania materialno-energetyczne, zmierzają do osiągnięcia celów organizacji.

Rzecz jednak w tym, że cytowane wyżej definicje mówią o różnych aspektach kierowania. Wynikają z tego co najmniej dwa podejścia do tego pojęcia (rys. 2.2) [za 17 s. 18].



Rys. 2.2. Interpretacja pojęcia kierowania

Kierowanie jest rozumiane z jednej strony instytucjonalnie, z drugiej zaś – całkiem odmiennie – jako kompleks zadań, które muszą być zrealizowane w celu zaistnienia kierowania.

Pojmując **kierowanie instytucjonalnie**, ma się na myśli osobę lub grupę osób (podmiot kierowania), której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń, a więc do sprawowania władzy w organizacji (Kieżun, Zieleniewski, Krzyżanowski).

Podejście funkcjonalne natomiast nawiązuje do tych działań, które służą kierowaniu procesem pracy, tzn. do wszystkich czynności niezbędnych do realizacji zadań organizacji. Mogą to być np. czynności o charakterze organizowania, planowania lub kontroli. W tym podejściu nie chodzi więc o szczególniey krąg osób lub

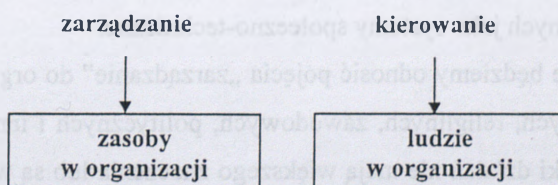
o określony szczebel organizacyjny w organizacji, ale przede wszystkim o zbiór zadań, które muszą być zrealizowane, jeśli chce ona osiągnąć swoje cele.

Kierowanie to kompleks zadań kierowniczych, które muszą być wykonane podczas świadczeń w systemach opartych na podziale pracy. Zadania te z natury swej odzwierciedlają pewne powtarzalne problemy, które trzeba rozwiązywać na każdym stanowisku kierowniczym i to niezależnie od szczebla kierowania, bądź rodzaju organizacji. Chociaż sytuacje są odmienne, a problemy i prace do wykonania całkowicie innego rodzaju, to jednak istnieje pewien katalog zadań kierowniczych. Spełniane są one przez specjalnie do tego powołane osoby, kadre kierowniczą, a więc przez aparat kierowniczy, czyli kierowanie w sensie instytucjonalnym.

W literaturze przedmiotu bardzo często używa się pojęcia zarządzanie. Niektórzy teoretycy rozróżniają kierowanie i zarządzanie. Inni traktują je jako synonimy.

T. Pszczołowski [za 15 s. 146] wyraża pogląd, że człowiek kieruje tylko ludźmi. Stosunek między kierownikiem a podwładnym i podwładnym a kierownikiem (w dół i w górę) jest jednym ze stosunków organizacyjnych. Obaj muszą należeć do tej samej organizacji. Jeżeli nie należą – nie ma kierowania, przynajmniej w interesującym nas znaczeniu.

Zarządzanie natomiast dotyczy nie tylko ludzi, lecz również zasobów w postaci maszyn, materiałów, energii i, oczywiście, pieniędzy. Jeżeli dyrektor każe przyjąć nowego pracownika, to kieruje personalnym, a zarządza zasobami ludzkimi. Kiedy poleca kupić nowe maszyny i oddać na złom stare – kieruje ludźmi, którzy polecenia wykonują, a zarządza majątkiem państwowym, bo ma do tego uprawnienia (rys. 2.3).



Rys. 2.3. Kierowanie i zarządzanie

Analiza definicji zarządzania i kierowania wskazuje, że nie ma różnicy w treści między określeniami: kierowanie organizacją i zarządzanie organizacją. Natomiast otwarta jest kwestia do jakich organizacji odnosić termin kierowanie, a do jakich zarządzanie. Jest to sprawa umowy, w którym kryterium jest rodzaj i typ organizacji (tabela 1).

Tabela 1

Formy kierowania

Podmiot kierowania	Przedmiot kierowania	Forma
aparatura maszyna	aparatura maszyna	sterowanie regulowanie
człowiek	aparatura maszyna	sterowanie kierowanie prowadzenie regulowanie
kierownik	zasoby	zarządzanie
kierownik	podwładny	kierowanie
dowódca	żołnierz	dowodzenie
przywódca	członek organizacji nieformalnej	wpływanie
ojciec matka wychowawca nauczyciel	dziecko podopieczny uczeń	nie wychowywa- nie nauczanie
władza wyko- nawcza i jej organy	państwo	rządzenie

Pojęcia „zarządzanie” powinno odnosić się do przedsiębiorstw [za 8 s. 225] oraz niektórych placówek naukowych, kulturalnych, ochrony zdrowia i innych organizacji traktowanych jako systemy społeczno-techniczne.

Natomiast nie będziemy odnosić pojęcia „zarządzanie” do organizacji (stowarzyszeń) kulturalnych, religijnych, zawodowych, politycznych i innych, w których aparaturowe nośniki działań nie mają większego znaczenia lub są w posiadaniu ich członków.

Termin „zarządzanie” powinno się stosować do wszystkich zasobów (zarówno osobowych, jak i rzeczowo-ekonomicznych) i do wszelkich aspektów funkcjono-

wania organizacji nazywanych organizacjami zarządzanymi, ale w istocie brzmi on dobrze wtedy, gdy jest odnoszony do działalności wyższych i najwyższych szczebli w hierarchii danej organizacji, z których ogarnia się ją całościowo i na których właśnie dysponuje się wszelkimi jej zasobami. Na najniższych szczeblach bowiem, zwłaszcza na poziomie wykonawczym, tam gdzie chodzi już nie tyle o dysponowanie zasobami ludzkimi i aparaturowymi, ile o właściwe użycie nośników działań, lepiej brzmi termin „kierowanie”. Mówi się więc o zarządzaniu gospodarką, jej gałęzią, czy przedsiębiorstwem, ale o kierowaniu komórką organizacyjną.

Tak czy inaczej, nie treść, lecz zakres terminu, tzn. jego odniesienie do innych obiektów (organizacji), odróżnia zarządzanie od pozostałych rodzajów kierowania (np. od rządzenia czy dowodzenia), chociaż trzeba również brać pod uwagę odmienną formę oddziaływań w poszczególnych rodzajach kierowania.

3. KIEROWANIE JAKO SPRAWOWANIE WŁADZY W ORGANIZACJI

Podjęcie instytucjonalne do kierowania, koncentruje się na procesach wpływania, oddziaływania na ludzi, a więc na procesach rozumianych jako tworzenie i sprawowanie władzy. Pełne zrozumienie kierowania (zarządzania) wymaga zrozumienia istoty władzy.

Gdy na proces zarządzania patrzy się z perspektywy sprawowania władzy w organizacjach, najważniejszą jego funkcją jest tworzenie różnorodności ludzkich zachowań i ich redukcja do wzorów uznanych w danym momencie za konieczne do efektywnego osiągnięcia celów przyjętych przez zarządzających, a więc posiadających władzę. Ludzie stając się członkami organizacji wnoszą do niej ogromną różnorodność celów, wartości i interesów generujących bogactwo rozmaitych zachowań mniej lub bardziej odpowiadających potrzebom zarządzających. Dlatego powodzenie organizacji jest uzależnione m.in. od zdolności kadry kierowniczej do kanalizowania tej różnorodności i (lub) do tworzenia nowych zachowań zgodnych z celami organizacji. Ogólnie wydaje się, że istotą zarządzania ludźmi w organizacjach są działania niszczące anarchiczną różnorodność i zmieniające ją w jednowymiarowe, uporządkowane strumienie zachowań organizacyjnych.

3.1. Władza w organizacji

W psychologii, socjologii, naukach politycznych teorii zarządzania istnieje wiele definicji i koncepcji opisu władzy. Według M. Webera, „władza to prawdopodobieństwo, że jeden z aktorów w społecznych stosunkach będzie zdolny do przeprowadzenia swej woli mimo oporu innych, niezależnie od podstawy, na której to prawdopodobieństwo się opiera”. Definicja Webera jest prosta i w ogólnych zarysach akceptowana przez większość współczesnych badaczy zagadnienia władzy [za 9 s. 21]. W ujęciu tym władza jest zatem przede wszystkim możliwością oddziaływania na zachowania innych osób, aby działały one zgodnie z wolą tego, kto wywiera wpływ.

M. Weber wyróżnił trzy idealne typy prawomocnej władzy organizacyjnej.

1. Władzę **charyzmatyczną**, opartą na przekonaniu ulegających jej osób o szczególnych, nadzwyczajnych cechach przywódcy i prawomocności ustanowionych przez niego norm. Oczywiście władza ta wiąże się nierozzerwalnie z osobą, która ją sprawuje, i jest silnie „nasycona” emocjami.

2. Władzę **tradycyjną (tradycjonalną)**, czyli taką, która opiera się głównie na wierze w trwałość pewnego porządku i jego prawomocność. Wiąże się ona z dziedzczeniem statusu społecznego, np. w wielu monarchiach, a nawet organizacjach gospodarczych władza przechodziła z ojca na syna. Władzą tradycyjną jest w niektórych społecznościach tzw. *gerontokracja* (władza starszych), *matriarchat* (władza kobiet) lub *patriarchat* (dominacja mężczyzny stojącego na czele rodu). U podstaw tego typu władzy tkwi utrwalony zwyczaj, któremu własne „oblicze” nadają zwykle arbitralni przywódcy.

3. Władzę **racjonalną (legalną)**, która pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie usankcjonowanych prawnie procedur. Opiera się ona na „przekonaniu o legalności norm prawnych i o uprawnieniu osób, sprawujących władzę na mocy tych norm, do wydawania poleceń”. Uleganie tej władzy oznacza przede wszystkim posłuszeństwo wobec bezosobowego porządku, nie zaś wobec konkretnej osoby czy zwyczaju. Posłuszeństwo to jest także wynikiem indywidualnej, racjonalnej kalkulacji. Człowiek podporządkowuje się władzy racjonalnej, gdy wierzy w jej prawomocność i liczy z nią, gdyż przewiduje, że to właśnie będzie się mu opłacać.

Jedynie władza racjonalna może być stosowana elastycznie. Tylko ją można bez większych komplikacji nadawać, przekazywać i odbierać, zwiększać i uszczuplać. Tylko ona więc może być podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji, co z całą mocą podkreślał Max Weber.

Według Pfeffera [za 9 s.26] władzę jaką posiadają kierownicy określa kilka czynników.

Po pierwsze jest to wynikając z formalnej struktury **uprawomocniona władza formalna** (*formal authority*). W ramach formalnej struktury dokonuje się zasadniczy podział władzy (ściślej – pewnej jej postaci) niezależnie od rzeczywistych rela-

cji zachodzących między społecznymi aktorami. Struktura określa zakres odpowiedzialności na poszczególnych pozycjach oraz możliwości uprawomocnionej oceny zachowań, co ma kluczowe znaczenie dla ich kontrolowania. Tym samym daje to pewnym pozycjom w organizacji władzę większą niż innym. Jest to władza o rodowodzie normatywnym, zatem nie zawsze jest skuteczna i wystarczająca do przeformowania określonych interesów. Jest jednak poważnym atutem i jeśli jednostka zajmująca daną pozycję potrafi go odpowiednio wykorzystywać, to z pewnością może kontrolować także inne, mniej formalne, źródła władzy, a tym samym posiadać również innego rodzaju władzę, dzięki czemu system wpływów jest bardziej niezawodny.

Po drugie, istotnym źródłem władzy w organizacji jest **sprawowanie kontroli** nad krytycznymi zasobami organizacji (*control over resources*). Warunkiem przetrwania organizacji jest dysponowanie zasobami, dlatego proces pozyskiwania zasobów ma szczególne znaczenie i jest dogodną okazją do tworzenia i kumulowania władzy. Pfeffer podkreśla bardzo mocno ten wymiar. Kontrola nad zasobami jest funkcją podziału pracy w organizacji, wiąże się jednak także ze strukturą społeczną poza granicami organizacji. Własność środków produkcji lub różnorodne pozaorganizacyjne powiązania i role członków organizacji wpływają, obok podziału pracy, na rozmiary kontroli nad krytycznymi zasobami.

Po trzecie, rolę dystrybutora władzy pełni także **informacja i dostęp do kanałów komunikacji w organizacji** (*information and access*). Informacja jest specjalnym zasobem w organizacji. Pozycja w strukturze formalnej decyduje o ilości posiadanych informacji o centralnym lub peryferyjnym usytuowaniu w sieci komunikacyjnej. Równie istotne znaczenie mają związki pozaformalne, np. wydaje się, że pozycja socjometryczna jednostki jest czynnikiem w większym stopniu określającym jej zasoby informacyjne niż pozycja formalna.

Po czwarte, źródłem władzy jest **zdolność do pokonywania niepewności** (*uncertainty reduction*), jaką w organizacji charakteryzuje się pozycja lub rola organizacyjna. Zdolność ta jest odbiciem stopnia skumulowania się innych, dotychczas wymienionych źródeł władzy oraz osobistych przymiotów jednostki zajmującej daną pozycję.

Władza kierownika wynika ze stopnia hierarchii i osobistych umiejętności. Każdy kierownik musi dysponować władzą, by działać efektywnie, władza bowiem stwarza warunki wprowadzenia (forsowania) własnej woli w określonym środowisku i polega na możliwości wywierania wpływu jednej osoby na inną (izolowana osoba nie może sprawować władzy).

Władza pozwala na pewność postępowania, ale nie jest wielkością absolutną, gdyż zależy zawsze od osobowości tego, kto ją sprawuje oraz od możliwości i natężenia oporu ze strony podwładnych (uległości z ich strony). Nie jest więc ona stosunkiem jednostronnym, lecz dwustronnym, regulującym współzycie społeczne i współpracę w organizacji. Zakres władzy formalnej określają kompetencje przypisane prawnie bądź organizacyjnie danemu stanowisku, ale w rzeczywistości zależy także od takich czynników, jak sytuacja gospodarcza, środki będące w dyspozycji, znajomość technik zarządzania, dopływu informacji, dobre stosunki z wpływowymi osobami, poparcie „góry”, nowe ustawy, ingerencja rządu, szczególna sytuacja polityczna itp. Toteż może się zdarzyć, że kierownik posiada tylko władzę potencjalną, a nie faktyczną – dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy nie ma dostępu do właściwych i cennych dla sprawowania władzy informacji.

W organizacji władza występuje w kilku postaciach [za 24 s. 145], a mianowicie:

- **władza wymuszania**, która polega na czynieniu podwładnemu określonych dolegliwości, takich jak: obniżenie stopnia służbowego, przeniesienie na inne stanowisko wbrew jego życzeniu, wstrzymaniu przydziału środków (np. premii), itp. – takie stosowanie władzy oceniane jest negatywnie;
- **władza nagradzania**, polegająca na przyznawaniu nagród, premii lub wykonywaniu gestów symbolicznych wyrażających uznanie;
- **władza legalna**, polegająca na przekonaniu podwładnego, że przełożony ma prawo wpływać na jego postępowanie i kontrolować go, a on ma obowiązek podporządkować się temu;
- **władza odniesienia**, opierająca się na chęci identyfikowania się podwładnego z charyzmatycznym przywódcą, za którym idzie ze ślełą wiarą i postępuje zgodnie z jego wskazaniem i zaleceniami;

- **władza eksperta**, opierająca się na przeświadczeniu podwładnego, że przełożony posiada szczególną wiedzę czy doświadczenie, które może być przydatne w zaspokajaniu jego potrzeb – gdy władza taka przejawia się w udzielaniu pomocy, jest oceniana pozytywnie, jeśli jednak bywa używana arbitralnie – jest odczuwana jako negatywna;
- **władza przedstawicielska** (grupy), polegająca na zgodnym współdziałaniu kilku osób z przełożonym w rozwiązywaniu problemów, konfliktów lub zadań twórczych. Powstaje wówczas efekt synergetyczny – tj. lepszy z powodu współdziałania niż w wyniku działań indywidualnych – który ma znaczenie pozytywne. Władza ta trwa tak długo, jak długo przełożony radzi się swoich podwładnych i zmierza w pożądanym przez nich kierunku. Kończy się zaś wtedy, gdy zdominuje on grupę i zaczyna realizować swoje własne cele w jej imieniu.

W organizacji, w której działanie opiera się wyłącznie na władzy hierarchicznej (formalnej), kultura organizacji i stosunki międzyludzkie są zdominowane przez wymuszanie posłuszeństwa i lęk przed władzą (zwierzchnikiem). Taka władza, choć zawiera elementy pozytywne, jest generalnie negatywna, jest władzą wymuszania, wywołującą motywacje obronne i wygaszającą inicjatywę podwładnych. Członkowie takiej organizacji nie wypowiadają własnych sądów i nie ujawniają własnych odczuć, zaś menedżerowie – bojąc się utraty przypisanej im władzy – niechętnie z nimi współpracują i niechętnie dzielą się uprawnieniami. Zdarza się też, że przestają oni akceptować taką władzę, nie podporządkowują się jej poleceniom, zwłaszcza gdy próbuje ją realizować siłą. W sytuacji tej pojęcie władzy nabiera negatywnej konotacji i nawet czyjeś pozytywne wysiłki, zmierzające do poprawy atmosfery mogą być odbierane także negatywnie – jako tzw. żądza władzy. Władza formalna, tj. wynikająca wyłącznie z zajmowania stanowiska kierowniczego, jest niekiedy trudna do sprawowania. Tylko niewielu pracowników jest skłonnych biernie akceptować czyjeś polecenia jedynie dlatego, że ktoś, kto je wydaje, jest szefem. Dotyczy to zwłaszcza ludzi młodych. Okazuje się, że im więcej władzy zdobywa kierownik poprzez formalny autorytet w kierowanej przez siebie organizacji, tym bardziej narażony jest na ataki i osamotnienie.

Dzielenie się władzą może przyjmować w praktyce różny zakres i formy. Skala możliwych zachowań kierownika, zależna od stopnia użycia autorytetu szefa i stopnia swobody przyznanej podwładnym w podejmowaniu decyzji, może być dość duża, gdyż zarówno autorytet, jak i swoboda mogą podlegać znacznemu ograniczeniu bądź rozszerzeniu (rys. 3.1.1). Przełożony może w efekcie wydać jedno z następujących poleceń:

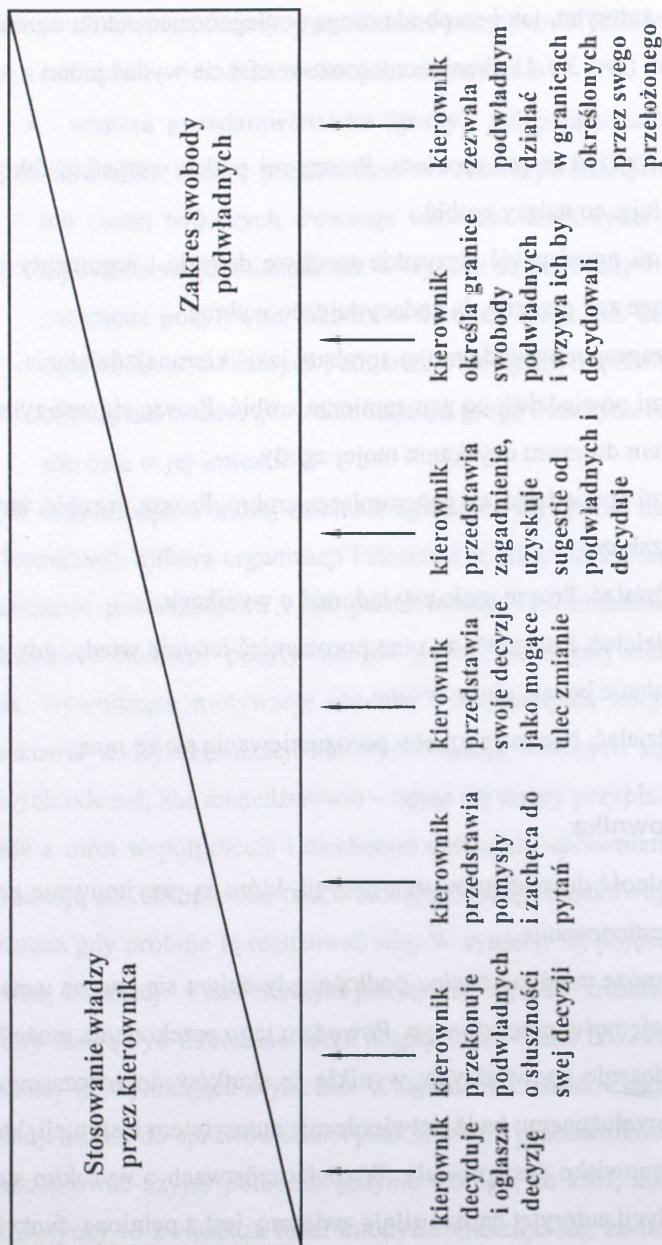
1. Proszę wejrzeć w ten problem. Proszę mi podać wszystkie fakty. Ja zadecyduję, co należy zrobić.
2. Proszę mi przedstawić wszystkie możliwe decyzje i argumenty przemawiające za i przeciw. Ja zadecyduję, co wybrać.
3. Proszę zaproponować do mojej aprobaty jakiś kierunek działania.
4. Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę się wstrzymać z działaniem do czasu uzyskania mojej zgody.
5. Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę to robić, chyba, że tego zakażę.
6. Proszę działać. Proszę mnie zawiadomić o wynikach.
7. Proszę działać. Proszę się ze mną porozumieć jedynie wtedy, gdy pańskie działanie będzie nieskuteczne.
8. Proszę działać. Nie ma potrzeby porozumiewania się ze mną.

3.2. Autorytet kierownika

Autorytet to zdolność do podejmowania decyzji, które są przyjmowane przez podwładnych bez kwestionowania.

To przekonanie może mieć racjonalne podłoże, gdy opiera się ono na uznaniu wyższej wiedzy i umiejętności przełożonego. Powodem tego przekonania może być także własne doświadczenie podwładnych, wynikłe ze skutków dotychczasowych podporządkowań się przełożonemu bądź potwierdzenie autorytetem instytucji, która przełożonego na to stanowisko desygnowała. W społeczeństwach o wysokim stopniu poszanowania tradycji autorytet bardzo silnie związany jest z pełnioną funkcją

Kierowanie skoncentrowane
na podwładnych

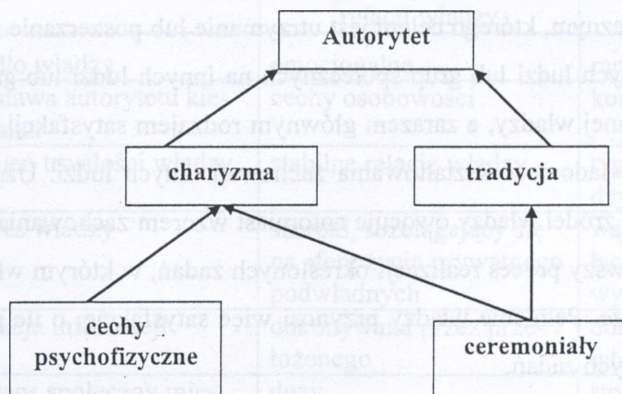


Kierowanie skoncentrowane
na osobie kierownika

Rys. 3.1.1. Postacie delegowania uprawnień
według Tannenbauma

Zródło: [za 22 s. 90]

lub urodzeniem w środowisku o wysokiej randze społecznej. W przypadku tradycji jako źródła władzy ztraca ona jednak swoje racjonalne podłoże. Dzieje się tak szczególnie wówczas, gdy przywiązuje się wielką uwagę do insygniów i ceremoniałów jako przejawów autorytetu (rys. 3.2.1). Do grupy nieracjonalnych (emocjonalnych) źródeł władzy kierownika zaliczyć należy także charyzmę.



Ry.3.2.1. Elementy składowe autorytetu

Słowo charyzma pochodzi z greki i oznacza łaskę bogów. Charyzma oznacza posiadanie przez jakąś osobę niezwykłych sił, przymiotów niedostępnych zwykłym ludziom. osoby posiadające te właściwości mają łatwość tworzenia i egzekwowania swego autorytetu u innych. Charyzma przejawia się w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną, nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, co przez odwołanie się do wartości, które są dla nich waż, atrakcyjne i jednoznacznie rozumiane. Umiejętność „trafienia do ludzi”, znalezienia owej czułej struny jest cechą charyzmatycznego kierownika. Charyzma jest zawsze grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza uruchomienie potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie stają się zdolni do realizacji najtrudniejszych celów. Charyzma wynika bowiem nie tyle z cech osobowościowych przywódcy, ile z potrzeby emocjonalnej tych, którzy chcą się mu podporządkować,

spodziewając się z jego strony opieki, zbliżonej w swoim charakterze do ojcowskiej.

W powyżej przedstawionych typologiach widoczne są dwa rodzaje źródeł władzy: **emocjonalne** (osobowość, powołanie, uczucie, charyzma) oraz **racjonalne** (prawomocność, pozycja, wiedza i umiejętności zawodowe). Przekonanie o emocjonalnym charakterze źródeł władzy jest podstawą kształtowania się wzoru zachowań, zgodnie z którym sprawowanie władzy jest przede wszystkim, jeśli nie wyłącznie, procesem społecznym, którego celem jest utrzymanie lub poszerzenie możliwości wpływania jednych ludzi lub grup społecznych na innych ludzi lub grupy. Potwierdzeniem posiadanej władzy, a zarazem głównym rodzajem satysfakcji, jaka się z tym wiąże, jest świadomość kształtowania zachowań innych ludzi. Uznanie racjonalnego charakteru źródeł władzy owocuje natomiast wzorem zachowania wysuwającym na plan pierwszy proces realizacji określonych zadań, w którym władza pełni funkcje pomocnicze. Pełnienie władzy przynosi więc satysfakcję, o ile przyczynia się do realizacji tych zadań.

Autorytet może mieć charakter formalny (funkcyjny) i osobisty (nieformalny). **Autorytet formalny** to władza zalegalizowana przez organizację, jest pochodną rodzaju funkcji i (lub) zajmowanego stanowiska oraz przypisywanych mu uprawnień. Akceptacja tego autorytetu może wynikać stąd, że dana pozycja wyposażona jest w silną władzę lub że się przypuszcza, że tak jest. **Autorytet nieformalny** jest natomiast zdolnością do wywierania wpływu i pozyskiwania zwolenników, musi jednak zostać zaakceptowany przez osoby znajdujące się w sferze jego oddziaływania. Autorytet ten stanowi konsekwencję zaufania, wpływu, ogólnego uznania i respektowania jednostki, grupy czy instytucji; wynika on z posiadania wysokich kwalifikacji, wartości etycznych, szczególnych zasług, społecznie akceptowanych zachowań, niezależności oceny, publicznego wypowiedzenia opinii, obrony słusznych spraw, moralności itp. Zasada się więc nie na „wielkość” stanowiska, lecz na „wielkość” człowieka czy instytucji.

Autorytet formalny może być zarówno wysoki, jak i niski. Władza wzmacnia autorytet – jeśli zwiększa kompetencje stanowiska i podkreśla jego znaczenie – bądź też osłabia, jeśli stanowisko to dyskredytuje, wskutek tego na przykład, że

zajmująca je osoba nie chce lub nie potrafi sprostać oczekiwaniom i pokładanemu w niej zaufaniu (niedowierzenie budzi nieufność). Posiadanie władzy nie jest więc równoznaczne z posiadaniem autorytetu.

Tabela 2

**Wzory zachowań organizacyjnych w sferze relacji
przełożony – podwładny**

Kryteria różnicowania	Emocjonalny stosunek do relacji władzy	Racjonalny stosunek do relacji władzy
Źródło władzy	emocjonalne	racjonalne
Podstawa autorytetu kierownika	cechy osobowości	kompetencje zawodowe
Stopień trwałości władzy	stabilne relacje władzy	tymczasowe relacje władzy
Zakres władzy	szeroki, rozciągający się na sferę życia prywatnego podwładnych	wąski, odnoszący się wyłącznie do relacji służbowych
Selekcja informacji	dokonywana przez przełożonego	dokonywana przez podwładnych
Dystans społeczny między przełożonym a podwładnym	duży	stosunki poprawne

Źródło [za 21 s. 110]

Kierownikowi potrzebny jest zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny. Autorytet formalny jest niezbędny, aby wymuszać posłuszeństwo i posłuch dla podejmowanych decyzji oraz egzekwować ich wykonawstwo; jest także konieczny do funkcjonowania w układach systemu organizacyjnego czyli zarządzania.

Autorytet nieformalny z kolei niezbędny jest kierownikowi aby mógł tak oddziaływać na ludzi, by z własnej woli starali się właściwie realizować wyznaczone cele, a więc do przewodzenia.

Autorytet kierownika wywiera wielostronny korzystny wpływ na zachowania pracowników, a szczególnie:

- **podnosi efektywność pracy** kierowniczej i organizatorskiej, sprawia, że podwładni dobrowolnie i świadomie respektują polecenia, zarządzania i wskazówki kierownika;

- integruje zespół pracowniczy i tworzy przyjazną atmosferę pracy, sprawia, że między pracownikami panują przyjazne stosunki, spokój i poczucie bezpieczeństwa, a konflikty należą do rzadkości;
- zwiększa skuteczność wychowawczego oddziaływania na ludzi (aspekt pedagogiczny), podnosi ich morale, inspirowanie, pobudza i sprawia, że podwładni swoje obowiązki i zadania (nawet dodatkowe) wykonują sprawniej, chętniej i z większym zaangażowaniem;
- pobudza inicjatywy do wzrostu efektywności i poprawy jakości pracy, podnosi poziom aspiracji pracowników, stwarza klimat do wysuwania i dyskusowania pomysłów, skłania do współdziałania w przygotowaniu decyzji, a także osłabia opór wobec zmian (zaufanie do kierownika).

Autorytet spełnia ważną rolę w kierowaniu ludźmi. Należy go zatem umacniać i chronić, a kiedy dojdzie do jego osłabienia lub utraty, starać się szybko odzyskać go na nowo. Autorytet trudno się zdobywa i trudno utrzymuje, ale za to łatwo traci [za 15 s. 72].

3.3. Delegowanie władzy

Delegowanie władzy to przekazanie na szczebel niższy uprawnień, odpowiedzialności związanych z pewnym określonym szczeblem organizacyjnym, natomiast personalnie z kierownikiem. Kierownik zmniejsza zakres swojej działalności, decentralizuje swoje kompetencje (uprawnienia), upoważniając swoich podwładnych do wykonywania pewnych działań, które są zastrzeżone dla jego stanowiska [za 17 s. 138].

Ponieważ przekazywane uprawnienia dotyczą na ogół prawa podejmowania decyzji, można powiedzieć, że delegowanie jest to inicjowany przez kierownika proces podziału (alokacji i dystrybucji) władzy w organizacji.

Podwładny, któremu zostały delegowane zadanie i uprawnienia, staje się odpowiedzialny przed kierownikiem za podjęcie odpowiedniego działania, a kierownik pozostaje odpowiedzialny za spowodowanie jego wykonania, delegowanie prowadzi w istocie do podwójnej odpowiedzialności. Współodpowiedzialność tę

J. Zieleniewski [za 24 s. 179] widzi następująco: „Przekazując podwładnemu część swoich obowiązków i uprawnień oraz stawiając mu do dyspozycji odpowiednie zasoby – przełożony przekazuje (...) podwładnemu w tym samym zakresie całą i wyłączną odpowiedzialność bezpośrednią, sam zaś pozostaje pośrednio odpowiedzialny za wykonanie tak przekazanych obowiązków, mianowicie przez swoją bezpośrednią odpowiedzialność za własne działanie: za to, komu i jaki zakres obowiązków przekazał (a i to znów tylko w granicach, w jakich sam rzeczywiście mógł o tym zdecydować). Przełożony nie może natomiast nigdy i nikomu przekazać swego obowiązku ani swej odpowiedzialności za wykonywanie nadzoru nad pracą własną i swoich bezpośrednich podwładnych i dopilnowanie, aby oni wykonali przekazane im zadania”.

Właściwy proces delegowania daje następujące korzyści:

1. Zapewnia realizację zadań kierownika i organizacji. Jest to, w większości przypadków, główna przesłanka delegowania. Kierownik przekazuje podwładnemu albo nowe zadania, albo takie, które wcześniej realizował sam, będąc przekonanym, że podwładny wykona je równie dobrze. Impulsem do delegowania jest najczęściej taki brak czasu i liczba decyzji podejmowanych przez kierownika, że pojawia się alternatywa: przekazać zadanie (i uprawnienia) podwładnemu lub pogodzić się z tym, że w ogóle nie zostanie zrealizowane. Pamiętając, że delegowanie oznacza przekazanie zadań i uprawnień, ale już nie odpowiedzialności, można zauważyć, że powodzenie kierownika (i organizacji) zależy w istocie od tego, jak dobrze.

2. Przyczynia się do rozwoju podwładnego. Ten aspekt delegowania nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Należy jednak podkreślić, że rozwój podwładnego będzie możliwy tylko wtedy, gdy delegowanie nie jest pojmowane wyłącznie w kategoriach rozdziału zadań i przekazywania tych, które są najmniej atrakcyjne (irytujące, nudne, banalne itd.) lub też tych, których kierownik w danym czasie nie jest w stanie zrealizować. Delegowanie zadań, które wspierają rozwój podwładnego, pozwala zaspokoić jego potrzeby samorealizacji, uznania, odpowiedzialności itp., co – w efekcie – wzmacnia jego motywację i zaangażowanie.

3. Dostarcza możliwości oceny kompetencji i zaangażowania podwładnego. Ocena działania pracowników odbywa się na ogół okresowo. Tymczasem delegowanie może i powinno mieć miejsce stale. Dostarcza bowiem kierownikom idealnej okazji do ustalenia dla podwładnego zadań na granicy jego możliwości, a następnie oceniania go. W istocie nie ma chyba lepszego sposobu oceny umiejętności podwładnego (i jego gotowości do uczenia się!), niż obserwowanie go w trakcie realizacji niebanalnego zadania, które ma rzeczywiście znaczenie dla powodzenia organizacji.

Może być wykorzystane jako sposób szkolenia i doskonalenia podwładnych. Delegowanie może być użyte jako doskonały sposób szkolenia na stanowisku pracy, pozwala bowiem na szkolenie w sposób ciągły, bez potrzeby angażowania nowych zasobów, bez naruszania istniejących więzi organizacyjnych.

Aby te korzyści można było osiągnąć, należy przestrzegać kilku statycznych wskazówek [za 23 s. 361]:

1. Należy ustalić wyraźną hierarchię zarządzania od dołu do góry, podać ją do wiadomości i jej przestrzegać.

2. Jedność kierownictwa wymaga, aby każdy pracownik odpowiadał przed jednym i tylko jednym przełożonym.

3. Delegowanie uprawnień powinno być jasne w tym znaczeniu, że zarówno przełożony, jak i podwładny muszą rozumieć, co należy zrobić, o czym podwładny ma meldować oraz w jaki sposób będą oceniane jego wyniki pracy.

4. Delegowanie powinno być kompletne, bez luk, tak aby każda czynność potrzebna do osiągnięcia celów organizacji była albo wykonana przez przełożonego, albo konkretnie przydzielona podwładnym.

5. Uprawnienia powinny równać się odpowiedzialności, tak aby każdy miał wystarczające i odpowiednie uprawnienia do wykonania czynności, za które odpowiada – ani zbyt małe ani zbyt duże.

6. Kierownik może delegować czynności i uprawnienia przekazane mu przez przełożonego, jednakże delegowanie takie nie zwalnia kierownika od odpowiedzialności za to, jak zadanie zostało wykonane.

7. Organizacje i kierownicy powinni korzystać z odpowiednich form specjalizacji: według zadań, funkcjonalnej, technologicznej, według wyrobu, według klientów, regionalnej lub według dziedziny wiedzy.

Te tak zwane zasady są przydatne wtedy, gdy kierownictwo projektuje lub modyfikuje organizację, nie są jednak ani wyczerpujące, ani wystarczające, ponieważ pomijają wymiary ludzkie: motywację, zadowolenie z pracy, różnice w poziomie wiedzy, lęk itp. W dodatku trudno ich przestrzegać, jeżeli nawet kierownictwo tego pragnie. Są one w istocie nieco sprzeczne (na przykład specjalizacja podważa hierarchię zarządzania i jedność kierownictwa).

3.4. Styl kierowania (sprawowania władzy)

Styl kierowania to całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełnienia ról organizacyjnych [za 5 s. 503]. W literaturze pojęcie „styl kierowania” używane jest wymiennie z pojęciem „styl zarządzania”. Na styl kierowania składają się techniki kierowania rozumiane jako zestawy bodźców, za pomocą których przełożony oddziałuje na podwładnych. Każdy przełożony stosuje niemal równocześnie wiele różnych technik kierowania, czyli w tym samym czasie oddziałuje na podwładnych w różny sposób. Ogół stosowanych przez danego zwierzchnika technik kierowania składa się na jego styl zarządzania [za 19 s. 503].

Styl kierowania (zarządzania), jego organizacyjna i społeczna efektywność są wypadkową wielu zmiennych. najczęściej wymieniane są następujące:

- wiek kierującego,
- jego poziom kwalifikacji,
- cechy charakteru,
- przeszłe doświadczenia zawodowe i życiowe,
- system wartości osobistych, szeroko rozumiane kwalifikacje i motywacje osób kierowanych oraz zwierzchników,
- subkultura środowiska kierowniczego i wykonawczego,
- typ organizacji, jej historia,
- stopień sformalizowania,

- rozpiętość kierowania,
- charakter zadań i stopień ich napięcia,
- czas potrzebny do podjęcia decyzji,
- liczba ośrodków dyspozycyjnych i charakter funkcji, jakimi one dysponują, typ odpowiedzialności ponoszony przez kierującego, swoboda kierującego w wyznaczaniu zadań oraz stwarzaniu warunków ich prawidłowej realizacji.

Typologie stylów kierowania mogą być oparte na różnych kryteriach. Do najbardziej popularnych kryteriów należą :

- sposób podziału władzy organizacyjnej między przełożonym a podwładnymi,
- dominujący rodzaj bodźców stosowanych przez przełożonego,
- główny przedmiot zainteresowania przełożonego.

W klasycznym podziale stylów wyróżnia się dwa modelowe style kierowania: autokratyczny i demokratyczny. W związku z tym wyróżniamy kierowników autokratów i demokratów.

Kierownik-autokrata wyznaje zasadę, iż świat dzieli się na tych którzy podejmują decyzje, i tych, którzy obowiązani są te decyzje wykonywać. Tą pierwszą grupę ludzi reprezentuje wyłącznie on, grupę drugą – wszyscy jego podwładni. Koncentruje więc w swym ręku wszystkie decyzje co do przebiegu pracy w podległym sobie zespole, nie pozostawiając współpracownikom (a raczej właśnie – podwładnym) żadnego marginesu swobody działania. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z pracą swego personelu, a jednocześnie skrupulatnie blokuje wszelkie informacje napływające z zewnątrz, hołdując zasadzie: „nie ten rządzi, kto ma władzę, lecz ten, kto ma informacje”. Niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy ze strony podwładnych, wszelka inspiracja bowiem stanowi jego wyłączną domenę. Woli oddziaływać za pomocą kar niż nagród. Sprawuje rządy „twardej ręki”, w skrajnych wypadkach, folgując despotyzmowi, przejawia się w „kacyka”.

Kierownik-demokrata stanowi przeciwieństwo kierownikowi-autokraty. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii współpracowników. Rozstrzyganie spraw szczegółowych, związanych z wykonywaniem odpowiednich zakresów czynności,

pozostawia podwładnym, którzy tym samym mają względnie dużą swobodę działania i wykonują przydzielone zadania samodzielnie. Kierownik orientujący się na kierowanie demokratyczne nie interesuje się „drobiazgami” związanymi z przebiegiem pracy, przejawia natomiast zainteresowanie sprawami osobistymi podległego personelu. Stwarza również warunki sprzyjające wyzwaniu się inicjatywy i pomysłowości współpracowników. Pobudza do działania drogą przekonywania i dyskusji, a nie oschłego rozkazodawstwa. Jest gotów wysłuchać krytyczne uwagi wysuwane przez podwładnych, a nawet zmienić – pod ich wpływem – swój sposób postępowania. Na skutek tego rodzaju postawy w zespołach kierowanych przez „demokratów” wytwarza się dobry klimat pracy i silna więź współdziałania.

Jeżeli spróbuje się zestawzić zróżnicowane elementy sprawowania władzy dla obu wskazanych przypadków granicznych, otrzymamy katalog przedstawiony w tabeli 3.

Tabela 3

Modelowe style kierowania

STYLE KIEROWANIA	
Autorytatywny	Demokratyczny
<u>Filozofia kierowania</u> Sposoby kierowania	
Kierownik jest panem, kierowani są poddanymi – wasalami.	Kierownik jest kierującym, koordynatorem współdziałania, kierowani są współpracownikami i partnerami.
<u>Podporządkowanie współpracowników</u>	
Okazują niechęć do pracy. Brakuje im inteligencji potrzebnej do samodzielnego planowania pracy (następstwem – centralizacja).	Znajdują zadowolenie w pracy, gdy jednocześnie dają się zrealizować ich osobiste cele. Współpracownicy są na tyle inteligentni, aby znaleźć każdorazowo najlepszą drogę do rozwiązania problemu.
<u>Struktura organizacyjna</u> Stopień organizacji i konkretyzacji	
Wysoki stopień konkretyzacji zadań. Szczegółowe ustalenie wykonywania zadań.	Niski stopień konkretyzacji zadań. Tylko ramowe ustalenia niezbędne do wykonania zadań.

Autorytatywny	Demokratyczny
<u>Stopień formalizacji</u>	
Dopuszcza się jedynie jasne, hierarchiczne stosunki podporządkowania. Wynika z tego pewna izolacja pojedynczego współpracownika. Ponieważ oprócz posłuszeństwa i obowiązkowego wypełniania zadań niczego więcej nie oczekuje się od podwładnych, próbuje się w taki sposób zapewnić autorytet i wymusić posłuszeństwo.	Rozluźnienie stosunków hierarchicznych, które są przesłonięte w pewnej mierze stosunkami nieformalnymi, a nawet częściowo całkowicie nimi zastępowane. Odchylenia od planu organizacyjnego toleruje się tak długo, aż nie wystąpią zakłócenia w procesie pracy i nie notuje się zmniejszenia efektów pracy.
<u>Planowanie zamierzeń</u> <u>Proces przygotowania decyzji</u>	
Kierownictwo wie i potrafi wszystko lepiej od podwładnych. Z tego powodu zazwyczaj rezygnuje się z omówień i obrad z podwładnymi.	Ażeby podjąć rzeczową i właściwą decyzję, kierownictwo opiera się na współdziałaniu współpracowników. Dlatego dąży się do stworzenia środków koordynacji, jak sztaby czy kolegia pracownicze.
<u>Formowanie decyzji</u>	
Kierownik koordynuje przez szczegółowe decyzje. Typowe są instancje pojedyncze (zasady dyrektoriatu).	Kierownik koordynuje przez włączenie współpracowników do procesu podejmowania decyzji. Można to osiągnąć organizacyjnie przez utworzenie pluralnych instancji. W przypadku akceptowania w pełni zasad demokratycznego kierowania, dochodzi ad hoc do uchwał w kolegiach (zasada kolegialności).
<u>Współdziałanie w podejmowaniu decyzji</u>	
Kierownictwo przekazuje do wykonania jedynie poszczególne zadania i żąda za nie odpowiedzialności (wytyczne w sensie wykonywania dalszych poleceń), nie przekazuje natomiast zadań i nie wymaga odpowiedzialności dotyczących planowania, podejmowania decyzji i kontroli.	Niezależnie od przekazywania do wykonania samych zadań i związanej z tym odpowiedzialności przekazuje się również zadania dotyczące planowania, podejmowania decyzji i kontroli. Kierownictwo naczelnie zastrzega sobie w tym zakresie tylko służbowy nadzór i kontrolę wyników.
<u>Urzeczywistnianie zamierzeń</u> <u>Realizacja decyzji</u>	
Środkiem realizacji decyzji jest nakaz. Sprzeczny są w zasadzie niedopuszczalne, ponieważ kierownictwo a priori stosuje tzw. „tastykę rozkazu”.	Do realizacji decyzji wystarczy zlecenie. Sprzeczny są dopuszczalne i w przypadku gdy są uzasadnione, mogą spowodować zmianę zlecenia tzw. „tastyka zleceń”.
<u>Podstawa autorytetu</u>	
<u>Autorytet instytucjonalny</u> Służba charakteryzująca się irracjonalnym stosunkiem wobec przełożonych jest wysoko ceniona. Autorytet pojmuje się jako instytucję o wyższej wartości moralnej.	<u>Autorytet funkcjonalny</u> Obiektywno-racjonalny wywodzący się z konieczności współdziałania i zdolności kierownika, znajomości przez niego stanu rzeczy oraz znajomości ludzi. Autorytet pojmowany jest jako konieczna funkcja.

Autorytatywny	Demokratyczny
<u>Stosunki w pracy (komunikacja)</u>	
Podwładnych informuje się tylko o najważniejszych decyzjach. Charakterystyczne jest używanie w miejsce koniecznych informacji tzw. „rozkazów codziennych”.	Informacja służy jako środek kierowania. Wymusza się je poprzez delegowanie zadań związanych z podejmowaniem decyzji i odpowiedzialnością. Tylko w ten sposób można zabezpieczyć związek pomiędzy zakresami kompetencji.
<u>Zabezpieczenie realizacji zamierzeń</u>	
Formy kontroli	
Kontrola wybitnie rzeczowa; nie ma natomiast kontroli działalności kierownictwa. Rzeczowa kontrola bardzo szczegółowa (wszystko kontroluje przełożony).	Kontrola jest nieodzownym atrybutem kierownika również w kooperatywnym stylu kierowania. Umacnia ona kierowanie danym obszarem samodzielnego działania. Obok rzeczowej kontroli występuje też kontrola samego procesu kierowania.

Gdy weźmiemy pod uwagę przedmiot zainteresowania kierownika i uwzględnimy takie zmienne, jak: stosunek do innych oraz różne możliwości kierowania energią psychiczną na te relacje, wyodrębnia się główne typy psychologiczne kierowników:

- przywódca narcystyczny, odwołuje się do mechanizmu wymiany. Jest zatem skoncentrowany na nagrodach, które jest skłonny dawać podwładnym w zamian za zachowania, których od nich oczekuje. Ten typ przywódcy liczy na posłuszeństwo podwładnych wynikające z racjonalnej kalkulacji.
- przywódca-wizjoner, tworzy atrakcyjne cele, które komunikuje podwładnym w sposób porywający ich do działania. Największą wagę przywiązuje on do nadawania sensu wizji organizacyjnej i wytyczania kierunków działania, jako środków tworzenia zaangażowania emocjonalnego podwładnych.
- superlider wreszcie koncentruje się na usamodzielnianiu podwładnych i stwarzaniu warunków do rozwoju zaangażowania opartego na motywacji wewnętrznej i psychologicznym poczuciu własności problemów [za 22 s. 192].

Inni autorzy idąc dalej porównują kierowników do zwierząt i wyróżniają następujące style:

- koty – to indywidualiści. W zespole każdy z nich ma swój cel, osiągnięcia poszczególnych kotów mogą być duże, ale współpraca między nimi jest

zerowa. Raczej nie ma między nimi rywalizacji (zasada: moje biurko, moja gumka, mój ołówek;

- konie wyścigowe – duża rywalizacja i konkurencja wewnątrz grupy. Wygrywa tylko silny i on jest faworyzowany, kto padnie – przegrywa, nikt mu nie pomoże w trudnej sytuacji. Konie nastawione są na rywalizację kierunkową (bieg do mety). Czasem może być to korzystne, jeżeli znajdzie się koordynator, który postawi im zadanie, potrafi zebrać wyniki;

- świnki morskie – dobrze i przyjemnie z nimi współpracować, atmosfera w pracy jest miła, lecz świnki nic twórczego nie zrobią, wyraźnie czekają na polecenia. Nigdy nie utworzą efektywnego zespołu, najwyżej towarzyski (w pracy: rozmowy o sukienkach, wczorajszym filmie, popijanie kawy);

- dzikie kaczki – tworzą zwarty klucz z wyraźną rolą przywódcy, które wie, dokąd prowadzi zespół, ma przed sobą cel krótko- i długo terminowy. Nikt nie jest pozostawiony sam sobie, gdyż najsłabsze kaczki znajdują się w środku klucza, a zamykają go najsilniejsze, nikt nie jest faworyzowany. Istotne jednak, że są to kaczki dzikie, a nie domowe, potrafią więc samodzielnie szukać pożywienia.

Ostatni to najbardziej wskazany model organizowania się grupy do wspólnego zadania.

4. FUNKCJONALNA KONCEPCJA KIEROWANIA

Punktem wyjścia analizy przeprowadzonej przez szkołę procesu zarządzania jest stwierdzenie, że istnieją pewne typowe funkcje występujące w każdej działalności kierowniczej. Dotyczą one zarówno kierownika przedsiębiorstwa przemysłowego, handlowego czy usługowego, jak i przywódcy organizacji politycznej, dowódcy jednostki wojskowej czy zwierzchnika organizacji religijnej.

W pojęciu funkcjonalnym rozpatruje się zbiór zadań, które muszą być zrealizowane, jeżeli organizacja ma osiągnąć założone cele. Zadania te, to pewne powtarzalne problemy, które trzeba rozwiązywać na każdym stanowisku kierowniczym niezależnie od dziedziny działalności i sfer kierowania.

Główne dziedziny kierowania i składające się na nie czynności przedstawione są w tabeli 4.

Pierwszą próbę wyodrębnienia rodzajów czynności składających się na kierowaniu przypisuje się powszechnie H. Fayolowi. Sformułował on listę funkcji (czynności), wyliczając pięć następujących:

- przewidywanie,
- organizowanie,
- rozkazywanie,
- koordynowanie,
- kontrolowanie.

Terminologię przyjętą przez H. Fayola później zmieniono, dostosowując ją do zmian w treści niektórych funkcji. Zamiast „przewidywanie”, współczesna literatura operuje terminem „planowanie”. Zamiast „rozkazodawstwa” używa się terminów „motywowanie”, „pobudzanie” lub „prowadzenie”. Również i w tym wypadku za nowym terminem, kryją się określone zmiany w metodach kierowania.

W jednym wypadku większość autorów współczesnych nie zgadza się merytorycznie z H. Fayolem, a mianowicie nie traktuje się koordynowania jako odrębnej funkcji zarządzania.

Główne dziedzin kierowania i ich części składowe

Dziedziny kierowania	Czynności składające się na poszczególne dziedziny kierowania	Oddziaływania obejmujące po kilka czynności międzyfunkcyjne	
PLANOWANIE	Gromadzenie informacji o zasobach, potrzebach, szansach; analiza diagnostyczna	Studia przedplanowe	KONTROLOWANIE
	Prognozowanie (studiowanie dostępnych prognoz i sporządzanie własnych)		
	Prognozowanie (ustalenie celów i środków ich realizacji)		
	Bilansowanie, koordynowanie i optymalizacja treści planów		
ORGANIZOWANIE	Pomoc informacyjna i metodyczna w opracowaniu planów przed podległe organizacje (komórki)	NADZOROWANIE	KONTROLOWANIE
	Grupowanie czynności i pracowników w komórki i zespoły komórek (wydziały, zakłady itp.)		
	Przydzielanie zadań, pr5ac, narzędzi i materiałów		
	Kształtowanie więzi współpracy i podległości między komórkami		
	Delegowanie i rozgraniczanie uprawnień		
MOTYWOWANIE	Dobór i rozstawienie kadr kierowniczych, sprecyzowanie reguł postępowania	NADZOROWANIE	KONTROLOWANIE
	Dobór pracowników, informowanie, instruowanie, dopasowanie pracownika do pracy i odwrotnie		
	Wyznaczenie i uzgadnianie zadań oraz miar ich spełnienia; mierzenie efektów pracy		
	Wyznaczanie wynagrodzeń, w tym premii		
KONTROLA	Ocena bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich; wychowanie młodych pracowników	NADZOROWANIE	KONTROLOWANIE
	Identyfikacja obowiązujących celów, zadań i miar ich spełnienia oraz ustalenie procedur kontroli		
	Kontrola wykonywanych zadań i analiza efektów, zalecenia pokontrolne – merytoryczne		
	Kontrola przez system finansowy (bilans, rachunki kosztów i wyników)		
	Formułowanie zaleceń pokontrolnych na potrzeby usprawnienia planowania, organizowania i motywowania		

Koordinowanie jest niewątpliwie bardzo ważnym, podstawowym zadaniem każdego kierownika, ale nie ma – poza podstawowymi funkcjami zarządzania – odrębnej działalności, którą można by nazwać koordynowaniem. Koordynowanie nie realizuje się nie inaczej jak poprzez planowanie, organizowanie, motywowanie i nadzorowanie oraz kontrolę. Ktoś mógłby zaproponować, że w obrębie każdej funkcji istnieje działalność koordynacyjna, na przykład planów w obrębie funkcji planowania, koordynacja zadań komórek funkcjonalnych w obrębie działalności organizacyjnej. Stąd dalszy wniosek, że należałoby wydzielić działalność koordynacyjną z poszczególnych funkcji i potraktować ją jako odrębną funkcję. Takie wydzielenie byłoby jednak sztuczne, a granice podziału – niewyraźne. Dlatego większość autorów współczesnych, specjalizujących się w teorii zarządzania nie uznaje koordynacji za funkcję odrębną.

Th.L. Berg zajmuje stanowisko identyczne, biorąc pod uwagę: planowanie (w tym określenie celu), organizowanie (dzielenie zadania na części), zapewnienie narzędzi i woli posługiwania się nimi (w tym zarówno zaopatrzenie, jak i motywowanie) oraz kontrolę wraz z korygowaniem planu lub realizacji.

P. Ducker [4] wydziela pięć podstawowych działań w pracy kierownika:

- 1) ustalenie celów i środków ich wykonania,
- 2) organizowanie,
- 3) motywowanie i łączność,
- 4) mierzenie pracy i ocenę,
- 5) rozwijanie sprawności i uzdolnień ludzi.

Przytoczone poglądy na funkcje kierowania różnią się zarówno terminologią, jak i zasięgiem treści poszczególnych funkcji. Najbardziej płynne są granice między organizowaniem a polityką kadrową i między organizowaniem a motywowaniem. Dlatego niektórzy autorzy zaliczają zakres czynności objętych polityką kadrową do różnych funkcji.

Wszystkie funkcje kierownicze realizowane są przez proces decyzyjny, nierozwalnie z nimi związany, na który ma wpływ zarówno sama organizacja (cele, zasoby ludzkie, struktura, system zarządzania itd.), jak i jej otoczenie.

Twórcze analizy dotychczasowych poglądów na funkcje zarządzania, zawartych w literaturze światowej, dokonał uczony słowacki A. Bajcura [za14 s. 96]. W jego ujęciu znalazły miejsce następujące funkcje: planowanie, organizowanie, kontrolowanie, praca z ludźmi, pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi, praca nad informacjami, decydowanie i koordynowanie. Oryginalność ujęcia Bajcury polega na tym, że wymienione funkcje dzieli się na dwie grupy: funkcje cykliczne i funkcje ciągłe. Do funkcji cyklicznych zalicza: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Działalność kierownicza ma więc charakter cykliczny. Każdy cykl rozpoczyna się od ustalenia celów, czyli planowania. Dalej należy dokonać doboru środków i warunków działania oraz ich uporządkowania w czasie i przestrzeni. Stanowi to treść funkcji organizowania. Następną funkcją w cyklu jest kontrolowanie, polegające głównie na identyfikowaniu odchyłeń występujących w trakcie realizacji planów. Pięć pozostałych funkcji, a więc praca z ludźmi, pozyskiwanie zasobów rzeczowych i dysponowanie nimi, praca nad informacjami, decydowanie i koordynowanie nie charakteryzują się tak ścisłą cyklicznością, jak planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Zostały nazwane ciągłymi, ponieważ przenikają poszczególne fazy zasadniczego cyklu zarządzania lub występują samodzielnie między funkcjami cyklicznymi.

Podział funkcji na cykliczne i ciągłe jest – jak stwierdza Bajcura – dopuszczalną abstrakcją, możliwą i celową w teorii, jednakże w praktyce „poszczególne funkcje przebiegają w różnej kolejności, a często nawet równocześnie, wytwarzając splecioną sieć działań kierowniczych”.

4.1. Planowanie

Nie bez kozery to, co dzisiaj określa się mianem „planowanie”, Fayol nazywał przewidywaniem. Po to bowiem, by prawidłowo ustalać cele i zadania do osiągnięcia w przyszłości, niezbędna jest umiejętność przewidywania rozwoju wydarzeń. Należy ono do najważniejszych czynności kadry kierowniczej. Poprzez planowanie ustala się systematycznie – na podstawie analiz i prognoz – cele i możliwości ich osiągnięcia (działania, czynniki działania – potencjały, przedmioty działań) w przyszłych okresach.

Planowanie jest z jednej strony funkcją kierowania, z drugiej zaś procesem projektowania działalności organizacji. Jest to zarazem proces dochodzenia do przewidywań i decyzji, jakie będą zawarte w planie.

W tabeli przytoczono zestawienie różnych aspektów treści planowania.

Tabela 5

Treść, rola i funkcja planowania

Czym jest planowanie?	Czego dotyczy planowanie?
Procesem zintegrowanym	Przygotowania przyszłych decyzji
Procesem zarządzania systemowego	Oddziaływania na organizację i procesy gospodarcze oraz kontrolowania przyszłych przedsięwzięć
Procesem uczenia się	Sporządzania planów i określania konsekwencji i ich wprowadzania w życie
Ciągłym procesem	Podejmowania decyzji rozwiązywania problemów
Projektowaniem	Pożądaney przyszłości i sposobów jej osiągnięcia
Kształtowaniem	Nowych, odkrywczych działań nie stosowanych dotychczas
Formułowaniem	Zamierzeń, celów i śledzenia działań związanych z ich osiągnięciem
Zajmowaniem się	Zbiorów decyzji, koordynacji działań, alokacji uprawnień i zasobów

Planowanie jest typową pracą koncepcyjną – wymaga namysłu, czasu i znajomości całokształtu zagadnienia. Niektórzy nazywają planowanie przewidywaniem. Im większy zasób wiadomości teoretycznych i praktycznych ma planujący i im lepiej umie je wykorzystać, tym mniejsze popelnia błędy w planowaniu, aczkolwiek wystąpienie błędu nie może być zlikwidowane.

Proces planowania można podzielić na cztery fazy (w praktyce występuje często brak koniecznej sekwencji czasowej faz).

(1) Faza formułowania problemu:

Ustalenie zadania decyzyjnego (problemu):

– rozpoznanie problemu;

- określenie istotnych dla sformułowania problemu celów organizacji i celów pozostających w związku z problemem i jego rozwiązaniem;
- wyjaśnienie i ustalenie zadania decyzyjnego z uwzględnieniem istotnych celów.

(2) Faza poszukiwań:

Ustalenie możliwości działania:

- zestawienie możliwości działania;
- ukształtowanie wyobrażeń o podstawowych danych wywierających wpływ w ogólności i w odniesieniu do poszczególnych możliwości działania;
- wybór możliwości działania przewidzianych do badań szczegółowych.

(3) Faza oceny:

Ocena (oszacowanie) możliwości działania z punktu widzenia istotnych celów:

- ocena prognozowanego wpływu możliwości działania na cele mierzalne;
- ocena prognozowanego wpływu możliwości działania na cele niemierzalne.

(4) Faza decyzji:

Ustalenie działania przewidzianego do realizacji:

- analiza porównawcza ocenionych (oszacowanych) możliwości działania;
- decyzja o działaniu przewidzianym do realizacji (podjęcie decyzji).

Każde planowanie jest trudne; im dalej wybiega w przyszłość, im większej organizacji dotyczy, tym więcej przed planistą niewiadomych, tym częściej spotykają go rozczarowania w fazie realizacji i po jej zakończeniu.

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

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

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

Rezultaty twórczej pracy myślowej w zakresie planowania znajdują wyraz w planach, szkicach, tabelach, mapach itp., dlatego też każdy kierownik (dowódca, komendant, szef) powinien zwrócić szczególną uwagę na wzajemne powiązanie takich czynności, jak: cel, zamiar, model, plan – które są ideową podstawą organizacji działań.

4.2. Organizowanie

Uzyskany w wyniku czynności planistycznych plan działań jest punktem wyjścia czynności i decyzji organizatorskich, które sprowadzają się do takiego ukształtowania struktury organizacyjnej, aby umożliwiała ona realizację planu. Budowa lub modyfikacja struktury organizacyjnej może być realizowana za pomocą różnych metod i technik, zawsze jednak sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, ustalenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. Od jakości organizowania pracy zależy sprawność funkcjonowania instytucji.

Kierownik – organizator powinien zawsze mieć na względzie obiektywne zasady organizowania pracy.

Funkcja organizowania obejmuje swym zakresem przede wszystkim takie czynności, jak:

- 1) zapewnienie warunków umożliwiających urzeczywistnienie ustalonej formy organizacyjnej zgodnie z prakseologicznymi zasadami sprawnego działania;
- 2) pozyskanie rzeczowych, czasowo-przestrzennych i energetycznych zasobów, niezbędnych do zbudowania danej – posiadającej prawidłową strukturę – całości organizacyjnej działania zespołowego;
- 3) celowe dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w jedną zwartą i spójną całość organizacyjną odpowiednio usytuowaną w czasie i w przestrzeni;
- 4) tworzenie struktury organizacyjnej działania, która ma być przedmiotem kierowania;
- 5) stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalenie zakresów ich obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności i sankcji organizacyjnych;
- 6) tworzenie systemu kierowania (dowodzenia, zarządzania), a zwłaszcza ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych (służbowych, funkcjonalnych, sztabowych, informacyjnych, zasileniowych) oraz ustalenie formalnej i rzeczowej rozpiętości kierowania;

- 7) stałe koordynowanie, integrowanie, harmonizowanie, aktywizowanie lub kumulowanie czynności bezpośrednich podwładnych oraz organizowanie współdziałania wszystkich części składowych utworzonej całości organizacyjnej;
- 8) podtrzymywanie prawidłowego funkcjonowania całej instytucji za pośrednictwem odpowiednich rozkazów, zarządzeń, poleceń itp. oraz poprzez właściwe zabezpieczenie działań.

4.3. Kontrola

Kontrola stanowi wyjątkowo ważne ogniwo działalności kierowniczej. Jest procesem polegającym na ciągłym stwierdzaniu, czy wszystko dzieje się zgodnie z planem, wydanymi instrukcjami i ustalonymi regułami.

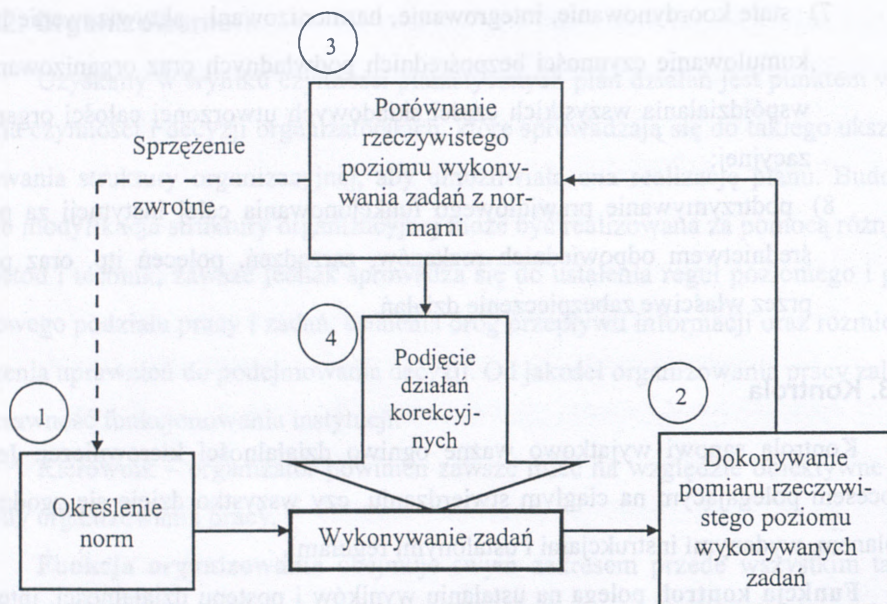
Funkcja kontroli polega na ustalaniu wyników i postępu działalności, interpretacji stwierdzonych faktów i ewentualnym przedsięwzięciu środków niezbędnych do eliminacji niepożądanych zjawisk powstałych w trakcie działalności.

Kontrola kierownicza jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowaniu informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby organizacji były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągania jej celów.

Tak określona funkcja obejmuje zarówno bieżący nadzór nad wykonaniem zadań, jak i okresowe sprawdzanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów.

Proces kontroli składa się z czterech etapów (rys.4.3.1).

1. Określenie norm wykonywanych zadań. Normy wywodzone są z celów ustalonych podczas planowania. Aby ten etap był skuteczny, normy muszą być określone konkretnie i wymiennie oraz akceptowane przez zainteresowanych.
2. Dokonanie pomiaru rzeczywiście wykonywanych zadań. Zasadniczą sprawą jest wprowadzenie wiarygodnych i ekonomicznych metod dokonywania pomiarów wykonywanych zadań. Jak wszystkie elementy kontroli, jest to trwały, powtarzalny proces, którego częstotliwość zależy od rodzaju mierzonej działalności i szebła kierowania.



Rys. 4.3.1. Proces kontroli

3. Porównanie poziomu rzeczywiście wykonanych zadań z normą. W etapie tym chodzi o porównanie zmierzonych wyników z celami lub normami wcześniej ustalonymi. Jeżeli realizacja jest zgodna z normami, można przyjąć, że „wszystko znajduje się pod kontrolą”. Kierownik nie musi interweniować w czynności podwładnych.

4. Podjęcie działań korekcyjnych; następuje ono wówczas, gdy odchylenie od normy nie mieści się w granicach określonej tolerancji, a analiza wskazuje, że jest to potrzebne. działanie korekcyjne może polegać na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub pierwotnie przyjętych norm. Należy zawsze kłaść nacisk na opracowanie twórczych sposobów doprowadzenia do zgodności realizacji z normami.

W zależności od przyjętego kryterium podziału mamy do czynienia z różnymi rodzajami kontroli. Biorąc pod uwagę kryterium czasu, w którym kierownik przystępuje do wykonania czynności, wyróżniamy:

1) kontrolę wstępną – ma ona stwierdzić przed podjęciem działania, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby, czy w momencie rozpoczęcia działania będą

one na wyznaczonym miejscu, w stosownych rodzajach, ilościach i o odpowiedniej jakości. W oparciu o wyniki kontroli wstępnej można dokonywać zmian w planie;

2) kontrolę sterującą (bieżącą) – ma ona wykrywać odchylenia od jakiejś normy lub celu i umożliwiać dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Kontrola sterująca pozwala kierownikom na wykorzystywanie nieoczekiwanych okazji. Odchylenia od normy lub planu mogą być korzystne, kierownicy znając je wcześniej mogą przenieść zasoby organizacji tam, gdzie przyniosą one największą korzyść. Kontrola sterująca jest skuteczną jedynie wtedy, gdy kierownik we właściwym czasie uzyska dokładne informacje o zmianach w otoczeniu lub w realizacji pożądanego celu;

3) kontrolę akceptującą lub odrzucającą. Podczas tego rodzaju kontroli powinno nastąpić przyjęcie określonych aspektów procedury albo muszą być spełnione określone warunki przed zezwoleniem na dalsze działania. Kontrola akceptująca zapewnia kierownikom dodatkowy margines bezpieczeństwa, stanowi pożyteczny instrument dodatkowego sprawdzenia;

4) kontrolę końcową (następną). Polega ona na ostatecznym porównaniu efektów z przyjętymi wcześniej standardami. Ustala przyczyny wszelkich odchyłeń od planu, a wnioski wykorzystuje się do prowadzenia podobnych działań w przyszłości.

Racjonalny system kontroli polega na odpowiednim ustaleniu:

- celu kontroli (czemu ma służyć, po co się ją przeprowadza);
- przedmiotu i zakresu kontroli (co i pod jakim względem?);
- wykonawców (kto?);
- przebiegu kontroli (kiedy i w jakiej kolejności?);
- podstaw kontroli (z jakimi wzorcami i normami należy porównywać?);
- sposobów i środków kontroli (jak i za pomocą czego?).

Skuteczny system kontroli musi być ścisły, aktualny i obiektywny, koncentrować się na głównych obszarach efektywności i strategicznych punktach kontroli, realistyczny ekonomicznie i organizacyjnie, skoordynowany z tokiem pracy, elastyczny, normatywny i możliwy do akceptacji przez członków organizacji. Cechy te

odnoszą się do instrumentów kontroli na wszystkich szczeblach kierowania organizacją.

4.4. Praca z informacjami

Gdyby dokonać analizy funkcji kierowniczych ze względu na ich pracochłonność, okazałoby się prawdopodobnie, że „praca z informacjami” pochłania kierownikom najwięcej czasu.

Zastanawiając się nad treścią tej funkcji można wyróżnić składające się na nią funkcje cząstkowe, m.in.:

- określenie potrzeb informacyjnych,
- gromadzenie informacji,
- przetwarzanie i przechowywanie informacji,
- dystrybucja informacji.

Informacja jest czynnikiem, który rozszerza wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości. Jest to najprostsza definicja, obok wielu innych. Występują także opinie negujące w ogóle możliwość definicji tego zjawiska. Informacja przetwarzana dla celów zarządzania jest istotą wszelkich procesów prac sztabowej.

Informacja jest zjawiskiem złożonym. Na jej strukturę składają się cztery elementy:

- treść informacji,
- nośnik treści,
- symbol, za pomocą którego informacja jest utrwalona,
- sposób przenoszenia informacji.

W wyniku koordynacji tych wszystkich elementów nie tylko tworzy się właściwą informację, ale również wywiera się decydujący wpływ na warunki jego obiegu.

Informacje wykorzystywane w pracy kierowniczej muszą spełniać te same warunki, jakim odpowiadać powinna każda dobra informacja. **Cechy dobrej informacji to:**

1. **Wiarygodność** (oznaczająca zgodność twierdzenia ze stanem rzeczywistym). Przekłamania informacyjne są zjawiskiem wcale nierzadkim w pracy kie-

rowniczej. Nie chroni od nich nawet postępująca komputeryzacja systemów informacyjnych. Im dłuższa droga, którą pokonuje informacja, im więcej na tej drodze punktów przekąźnikowych, tym większe jest ryzyko przekłamania. Zasada wiarygodności wymaga dokonywania krytycznej oceny strumieni informacyjnych, jak również sprawdzania – choćby wrywkowego – ich autentyczności. W szczególnych przypadkach celowe okazuje się korzystanie z równoległych, lecz niezależnych od siebie kanałów informacyjnych;

2. Aktualność (informacja nie powinna być przedawniona, a więc nie może dotyczyć stanu przeszłego, lecz aktualnego). często kierownicy podejmują decyzje opierając się na informacjach nieaktualnych. Z cechą aktualności informacji wiąże się problematyka przekazywania informacji, a szczególnie szybkości jej przepływu. Stosowanie zasady aktualizacji w pracy z informacjami ma na celu doprowadzenie do sytuacji, w której opóźnienia w dystrybucji informacji byłyby minimalne;

3. Trafność (właściwy dobór informacji w zależności od charakteru podejmowanej decyzji);

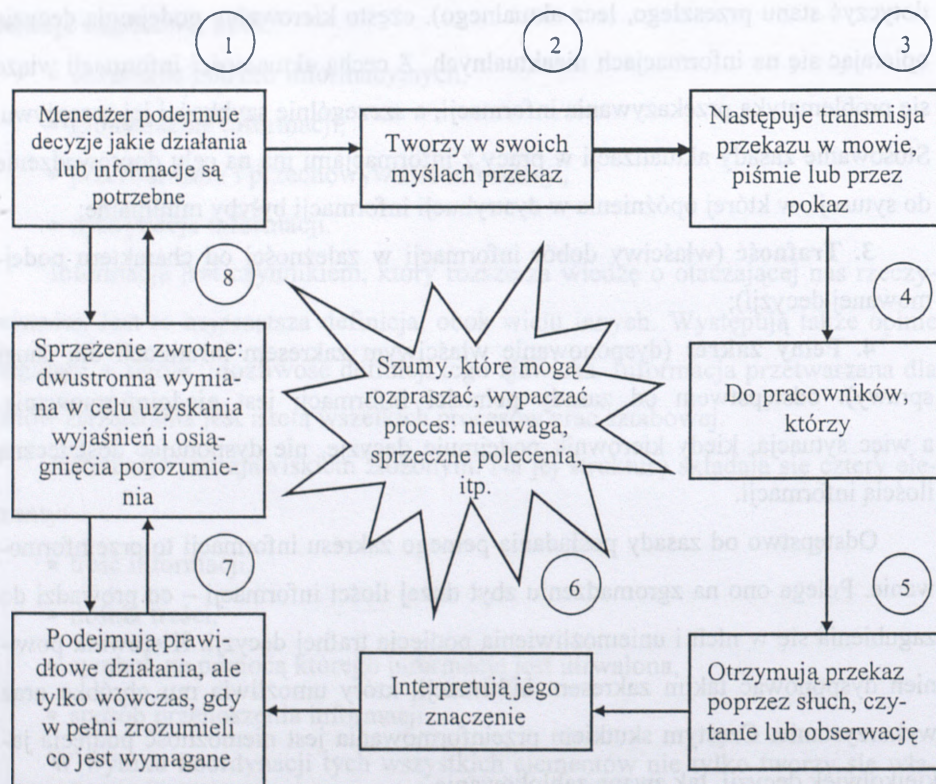
4. Pełny zakres (dysponowanie właściwym zakresem informacji dla danej sprawy). odstępstwem od zasady pełności informacji jest niedoinformowanie, a więc sytuacja, kiedy kierownik podejmuje decyzję, nie dysponując dostateczną ilością informacji.

Odstępstwo od zasady posiadania pełnego zakresu informacji to przeinformowanie. Polega ono na zgromadzeniu zbyt dużej ilości informacji – co prowadzi do zagubienia się w nich i uniemożliwienia podjęcia trafnej decyzji. Kierownik powinien dysponować takim zakresem informacji, który umożliwi mu obróbkę oraz wykorzystanie. Częstym skutkiem przeinformowania jest niemożność podjęcia jakiegokolwiek decyzji, tak zwane zablokowanie.

Współczesny kierownik bywa źle poinformowany nie ze względu na niedostatek informacji, lecz ich nadmiar. Dlatego w odniesieniu do każdego stanowiska kierowniczego nieodzowne jest stosowanie zasady selekcji informacji, określonej również mianem „zasada 20-80”. Okazuje się, że tylko 20% informacji docierających do kierownictwa dotyczy spraw kluczowych i w 80% przesądza o wynikach działalności. Określenie puli informacji o kluczowym znaczeniu stanowi zasadę selekcji

w odniesieniu do pracy z informacjami. Selekcja polega na umiejętności określenia wagi gatunkowej informacji dla danego rodzaju podejmowanej decyzji oraz na rezygnowaniu z informacji mało istotnych.

Innym problemem, z którym należy się liczyć przy organizowaniu obiegu informacji, są różne zakłócenia, czyli jak je nazywają informatycy – szumy informacyjne. Miejsca powstawania szumów w procesie komunikowania przedstawia rys. 4.4.1. Te szumy informacyjne powodują, że często otrzymujemy informację wypaczoną, nieprawidłową.



Rys.4.4.1. Proces komunikowania

Przyczyny szumów informacyjnych mogą być bardzo różnorodne: subiektywne (socjologiczno-psychologiczne) oraz techniczno-organizacyjne.

Przyczyny subiektywne są najgroźniejsze i najtrudniejsze do usunięcia; wynikają one z osobowości zarówno nadawcy, jak i odbiorcy informacji oraz wszystkich osób uczestniczących w jej obiegu.

Do zniekształceń pochodzących ze źródeł subiektywnych należą między innymi:

- tak zwane „złudzenie perspektywiczne”, polegające na „wyostrzeniu” informacji w wypadku bezpośredniego odbioru danego faktu czy zdarzenia i na „stępieniu” jej, gdy mamy do czynienia z odbiorem pośrednim;
- tak zwane „złudzenie emocjonalne”, które wpływa na powstawanie fałszywych hipotez;
- złudzenie wynikające z nasilenia uwagi, które powoduje, że przedmiot informacji jest tym silniej postrzegany, im większą poświęcimy mu uwagę;
- rzutowanie interesu własnego na percepcję, czyli podświadomy wybór rozwiązania korzystnego, biorąc pod uwagę interes własny i pomijanie rozwiązań mniej korzystnych;
- tak zwany mechanizm tłumienia, polegający na zapominaniu tego, co jest dla nas niekorzystne lub nieprzyjemne;
- własne przewidywanie, czyli naginanie rzeczywistości do własnych przewidywań;
- z góry powzięte uprzedzenie, powodujące brak obiektywizmu;
- mylenie faktów z wnioskami;
- wpływ cech osobowych informatora (typ bojaźliwy czy pewny siebie).

Do zniekształceń pochodzących ze źródeł techniczno-organizacyjnych należą między innymi:

- streszczenie: w miarę przechodzenia informacji kanałem pionowym staje się ona coraz bardziej zagregowana, traci swą pierwotną ostrość i często nagina się do poglądów reprezentowanych lub oczekiwanych przez kierownictwo organizacji; zjawisko to występuje tym silniej, im więcej jest ogniw pośrednich między nadawcą a odbiorcą;
- dezaktualizacja, związana z opóźnieniem czasowym mierzonym od chwili nadania do chwili odbioru informacji;
- przeładowanie, czyli przesyłanie więcej informacji niż jest w stanie wchłonąć adresat.

Wszystkie te „szumy” muszą być uwzględnione przy organizacji obiegu informacji. Szczególnej wagi nabierają środki zmniejszające bądź eliminujące zakłócenia, zwłaszcza tam, gdzie nadajnikiem i odbiornikiem jest człowiek, a środki przekazywania informacji są tradycyjne. Można tu wymienić następujące środki zaradcze:

- mnożenie niezależnych od siebie kanałów dopływu informacji (zabezpieczenie przez konfrontację informacji);
- narzucenie takich form i kodów informacji, które eliminują możliwą w dużym stopniu dezinformację (między innymi elektroniczne przetwarzanie danych – epd);
- stosowanie kar wobec osób winnych dezinformacji;
- oddzielenie informacji problemowych, służących zarządzaniu i planowaniu, od informacji w sprawach awansów, kar itp.

Systemy informacji, jakie spotykamy we współczesnych organizacjach, można podzielić na oficjalne (formalne) i nieoficjalne (nieformalne). Oficjalna informacja jest trzykierunkowa. Wiadomości przechodzą od szefa do pracowników, od pracowników do szefa oraz między pracownikami tego samego szczebla („w dół”, „w górę” i „w poziomie”). Normalnie wiadomości są przekazywane tzw. drogą służbową, a więc wędrują po kolejnych szczeblach drabiny organizacyjnej – w górę lub w dół.

Ocena funkcjonujących formalnych linii komunikacyjnych nie wypada zbyt dobrze w oczach zainteresowanych, tj. nadawców i odbiorców informacji, oraz w opinii obserwatorów.

Najczęściej spotykane zarzuty dotyczą jakości informacji (nader często dochodzą one w formie zniekształconej) oraz tempa ich przekazywania. O ile wiadomości z góry do dołu, tj. od przełożonego do podwładnych, dochodzą dość szybko i są w miarę zbliżone do treści wyjściowej, o tyle znacznie gorzej jest oceniana informacja przekazywana „do góry” i „w poziomie”.

Każdy szef powinien zarówno przy odbiorze, jak i nadawaniu informacji liczyć się z faktem, że im dłuższą drogę ona przebywa, tym większe jest prawdopodobieństwo, że będzie się różnić od swego pierwowzoru.

Wspomniane wyżej niedoskonałości systemu przekazywania informacji są pożywką dla istnienia konkurencyjnego, nieformalnego systemu informacji, który nazywamy w skrócie NSI.

Ten nieformalny system informacji zawdzięcza swe istnienie opieszałości w oficjalnym przekazywaniu informacji, ich poufnemu charakterowi, nieprzystosowaniu oficjalnych kanałów informacji do ich przekazywania lub też takim wydatkiem, o których informacje nie będą oficjalnie ogłoszone.

Za pomocą NSI porozumiewają się przede wszystkim członkowie grup nieformalnych, ale nie wyłącznie. W określonych warunkach każdy może przekazywać wiadomości za pomocą NSI.

Na podstawie badań opracowano następujące syntetyczne zestawienie charakterystycznych cech nieformalnego systemu informacji:

1. NSI przenosi informacje z reguły szybciej niż oficjalne środki przekazu. Szczególnie przy stanie dzisiejszej techniki komunikacyjnej mogą one przekazywać bardzo szybko nawet wiele tysięcy kilometrów.

2. Informacje przenoszone przez NSI stanowią około 50% ogółu rozchodzących się informacji.

3. Około 75-95% informacji przekazywanych za pomocą NSI jest prawdziwych (wg ustaleń K. Davisa). Informacje nieprawdziwe lub zawierające tylko ziarenko prawdy nazywa się plotkami. Nie należy utożsamiać ich z NSI, ale warto każdorazowo zastanowić się, co przyczyniło się do ich pojawienia się.

Wiadomości zasłyszane za pośrednictwem NSI każda jednostka przekazuje dalej, na ogół je przedtem modyfikując. Charakterystyczny dla człowieka, w porównaniu do układów nieożywionych, jest odbiór wybiórczy. Człowiek z masy informacji, po ich subiektywnej ocenie, dokonuje świadomej selekcji. Informacje, zwłaszcza takie, które przeszły przez wiele osób, trzeba traktować ze sporą dozą rezerwy. Istnieją sytuacje szczególnie sprzyjające szerzeniu się informacji nieformalnych. Są to przede wszystkim okresy wprowadzania zmian organizacyjnych, a także podejmowania decyzji personalnych.

4.5. Decydowanie

Podstawą decyzji jest informacja. Wiemy już jednak, jakie trudności piętrzą się na drodze przepływu informacji: luki informacyjne, zakłócenia, szумы, konieczność selekcji, doboru itp. Wszystko to powoduje, że podjęcie decyzji nie jest rzeczą prostą.

Podstawowy proces podejmowania decyzji jest podobny do procesu planowania. Obejmuje on cztery główne etapy:

- zbadanie sytuacji,
- opracowanie wariantów,
- oceny i wyboru wariantu najlepszego,
- wdrożenia.

Etap 1 – zbadanie sytuacji

Proces rozwiązywania rozpoczyna się z chwilą identyfikacji problemu wymagającego działania. Pierwszym zadaniem kierownika jest wyszukanie wszystkich czynników, które mogły stworzyć problem lub które można będzie uwzględnić w przyszły, rozwiązaniu. Gruntowne zbadanie sprawy składa się z: definicji problemu, identyfikacji celów i diagnozy.

Definicja problemu. Przy definiowaniu problemu mogą powstać nieporozumienia wynikające w części z tego, że zjawiska czy zdarzenia, na których kierownik skupia uwagę, są objawami innej, bardziej zasadniczej i wszechobecnej trudności. Zdefiniowanie problemu w odniesieniu do celów organizacji, które ulegają zablokowaniu, ułatwia rozróżnienie objawów i problemów.

Identyfikacja celów decyzji. Po zdefiniowaniu problemu następnym etapem jest ustalenie kryteriów skutecznej decyzji. Czy się będzie różnić sytuacja po rozwiązaniu problemu? Częścią tego procesu jest określenie przez kierownika, które elementy problemu *musi* rozwiązać, a które *powinien starać się* rozwiązać. Większość problemów składa się z kilku elementów. Jest mało prawdopodobne, by kierownik znalazł jedno rozwiązanie skuteczne dla każdego z nich. Kierownicy powinni więc rozróżniać między tym, co „muszą”, a tym co „powinni”, uzyskując w ten sposób podstawę do wysuwania i oceny wariantów rozwiązań.

Jeśli rozwiązanie umożliwia osiągnięcie celów organizacji, jest ono dobre. Może jednak odpowiedniejsze byłyby cele ambitniejsze. Problem, z którym mamy do czynienia, może być sygnałem przyszłych trudności, których dałoby się uniknąć, jeśli podejmiemy działanie odpowiednio wcześniej. Albo też problem może stworzyć okazję zwiększenia, a nie jedynie przywrócenia, efektywności organizacji.

Diagnoza przyczyn. Po znalezieniu zadowalającego rozwiązania kierownik ustala sposób jego wdrożenia. Najpierw jednak musi gruntownie zrozumieć wszystkie źródła problemu, aby móc sformułować hipotezy dotyczące przyczyn jego powstania. Powinien zadawać następujące pytania: Jakie zmiany wewnątrz lub na zewnątrz organizacji mogły przyczynić się do wystąpienia problemu? Kto jest najsilniej uwikłany w sytuację problemową? Czy ma wgląd oraz informacje ułatwiające wyjaśnienie problemu? Czy jego działalność przyczynia się do zaostrzenia problemu?

Przyczyny, w odróżnieniu od objawów, są rzadko kiedy widoczne. Kierownicy muszą polegać na intuicji, aby je dostrzec. Różne osoby, których pogląd na sytuację jest z konieczności zabarwiony ich własnym doświadczeniem i zakresem odpowiedzialności, mogą dopatrywać się zupełnie innych przyczyn tego samego problemu. Sprawą kierownika jest zebranie wszystkich fragmentów i stworzenie możliwie jasnego obrazu całości.

Etap 2 – opracowanie wariantów rozwiązań

Pokusa zadowolenia się pierwszą dopuszczalną możliwością zbyt często przeszkadza kierownikom w uzyskaniu najlepszego rozwiązania ich problemów. Opracowanie wielu wariantów rozwiązań zwiększa prawdopodobieństwo wyboru skutecznej decyzji.

Nie powinno się podejmować żadnej decyzji przed przygotowaniem kilku wariantów rozwiązań. W tym etapie potrzebne jest wyszukiwanie twórczych i pomysłowych możliwych wariantów.

Przygotowaniu dostatecznej liczby wariantów często przeszkadza pokusa: skłonność do ich oceny w miarę opracowywania. I tej pokusie należy się oprzeć. W tym etapie ocena jest przedwczesna i przeszkadza kierownikom w wyszukaniu innych realnych rozwiązań.

Etap 3 – ocena wariantów rozwiązań i wybór najlepszego

Po opracowaniu zbioru wariantów rozwiązań kierownicy muszą je ocenić i ustalić stopień skuteczności każdego z nich. Skuteczność można mierzyć za pomocą dwóch kryteriów: realności danego wariantu z punktu widzenia celów i zasobów organizacji oraz w jakim stopniu przyczyni się on do rozwiązania problemu.

Każdy wariant należy osądzać w świetle celów i zasobów organizacji. Poszczególne rozwiązanie może się wydawać logiczne, lecz jeśli nie da się go zastosować, jest bezużyteczne.

Każde rozwiązanie należy ponadto oceniać z punktu widzenia jego konsekwencji dla organizacji. Czy przy wyborze jakiegoś kierunku działania nie powstaną nowe problemy? Kierownicy muszą wiedzieć, czy podwładni chętnie zrealizują daną decyzję i co się stanie, jeśli jej wdrażanie następować będzie bez ich poparcia.

Każdy z wariantów należy też ocenić z punktu widzenia spełniania przez niego tego, co się „musi” i tego co się „powinno” uwzględnić. Niekiedy kierownicy mają możliwość eksperymentalnego wypróbowania możliwych rozwiązań w różnych częściach organizacji i ustalenia, które z nich jest najskuteczniejsze. W innych przypadkach mogą posłużyć się technikami symulacyjnymi dla przebadania możliwych skutków poszczególnych wariantów rozwiązań. Zazwyczaj jednak wykorzystują po prostu własną wiedzę, osąd i doświadczenie do wyboru najatrakcyjniejszej decyzji. Wtedy wybrany wariant będzie oparty na informacji docierającej do kierownika i na jego niedoskonałym osądzie. Jest prawdopodobne, że stanowić on będzie kompromis między różnymi czynnikami.

Etap 4 – wdrożenie decyzji i śledzenie jej wyników

Po wyborze najlepszego wariantu kierownicy muszą zaplanować sposób sprośowania wymaganiom i problemom związanym z jego realizacją.

Wdrożenie decyzji wymaga nie tylko odpowiednich zarządzeń. Trzeba także pozyskać zasoby i rozdzielić je stosownie do potrzeb. Kierownicy opracowują preliminarze finansowe i harmonogramy działań, na które się zdecydowali. Następnie ustalają odpowiedzialność za wykonanie zadań. Określają też sposoby składania

sprawozdań z przebiegu prac i przygotowują się do wprowadzenia korekt na wypadek pojawienia się nowych problemów.

W etapie oceny wariantów identyfikuje się ewentualne ryzyko i niepewności. Istnieje bowiem ludzka skłonność do zapominania o możliwym ryzyku i niepewnościach. (W teorii dysonansu poznawczego proces ten znany jest pod nazwą ograniczenia dysonansu). Kierownicy mogą przeciwdziałać tej tendencji, poświęcając dodatkowo nieco czasu na ponowne sprawdzenie swoich decyzji w tym momencie i na opracowanie szczegółowych planów radzenia sobie z tym ryzykiem i niepewnościami.

Po podjęciu wszelkich możliwych kroków, zapobiegających ujemnym konsekwencjom w razie ich wystąpienia, kierownik może przystąpić do wdrożenia decyzji. W ostatecznym rachunku decyzja (czy wariant rozwiązania) ma tylko taką wartość, jaką mają działania podjęte dla jej realizacji. Częstym błędem kierowników jest przyjęcie założenia, że wraz z podjęciem decyzji działania nastąpią w sposób automatyczny. Jeśli decyzja jest dobra, ale podwładni nie chcą lub nie mogą jej wykonać, nie będzie skuteczna.

Kierownik powinien śledzić działania podjęte w celu wdrożenia decyzji. Czy wszystko przebiega zgodnie z planem? Co się dzieje w środowisku wewnętrznym i w otoczeniu w wyniku decyzji. Czy podwładni osiągają wyniki zgodne z przewidywaniem? Co robi konkurencja? podejmowanie decyzji jest dla kierownika ciągłym procesem – i ciągłym wyzwaniem .

4.6. Praca z ludźmi

Praca z ludźmi jest jedną z najbardziej zróżnicowanych i pojemnych funkcji. Według Bajcury obejmuje ona następujące funkcje cząstkowe:

- dobór i rozmieszczenie podwładnych,
- ocena podwładnych,
- wychowanie podwładnych,
- prowadzenie,
- motywowanie,
- komunikowanie.

Nie wnikając w tym miejscu w treść i zasady realizacji funkcji cząstkowych, które podobnie jak funkcje podstawowe, wzajemnie się przenikają i zająbiają, warto przytoczyć rozpowszechnione w literaturze przedmiotu praktyczne wskazówki dla kierowników dotyczących ich kontaktów z podwładnymi.

Zgodnie z wieloczynnikową koncepcją kierowania, kierownik w procesie kierowania powinien uwzględniać:

- grupę społeczną jako całość, z uwzględnieniem jej działalności, struktury wzajemnych jej członków, jej spistości i dążeń;
- cechy indywidualne poszczególnych członków grupy: ich postawy, przyzwyczajenia, zdolności, umiejętności etc;
- rodzaj i stopień trudności zadań, wykonywanych przez grupę;
- zewnętrzne warunki działania grupy, zarówno fizyczne, jak i wynikające z jej powiązań z innymi grupami;
- zachowanie się i osobowość kierownika;
- wzajemne oddziaływanie na siebie wymienionych czynników, w tym rzędzie kierownika na pozostałych członków grupy i odwrotnie.

Na sukcesy przypisywane zwykle osobie kierownika wpływa abstrakcyjność kierowanej grupy dla jej członków, będąca wypadkową wyliczonych czynników oraz dotychczasowego stopnia zaspokajania przez grupę oczekiwań poszczególnych członków.

O tym, że jedni przełożeni mają umiejętności wykorzystania wiedzy podwładnych, a drudzy są pozbawieni, świadczy opis pracy dwóch eskadr wojennego lotnictwa USA podczas drugiej wojny światowej. W eskadrze, która pracował na ogół gorzej, dowódca osobiście przedstawiał koncepcję działania na odprawie oficerów i zapytywał obecnych o zdanie. Trudno było wydobyć z zespołu oficerskiego cokolwiek więcej niż stereotypowe „tak jest, panie pułkowniku”. Dopiero po odprawie języki się rozwiązywały. W eskadrze drugiej, która osiągnęła znacznie lepsze wyniki, dowódca postępował inaczej: małemu gronu oficerów polecał opracować całość koncepcji, którą następnie referował jeden z nich – nie jako koncepcję pułkownika (choć może w zasadzie nią była), lecz wyznaczonych do jej opracowania kolegów. W tej sytuacji oficerowie swobodnie wypowiadali uwagi krytyczne. Dostarczały

one obfitego materiału do korygowania pierwotnej koncepcji, która dzięki temu stawała się lepsza. W przypadku pierwszym natomiast, jeśli udało się wywołać jakąś uwagę, to nie miała ona na ogół większej wartości. Wiedza fachowa powinna być skorelowana z humanitarnymi zasadami postępowania z ludźmi obejmującymi następujące wskazówki praktyczne:

- rozkazywać w atmosferze życzliwości, pamiętając, że ma się do czynienia zawsze z ludźmi; rozkazywanie polega także na dawaniu dobrego przykładu;
- znać zasady psychologii; ludzie żyjący w kolektywie podlegają pewnym prawom wzajemnego oddziaływania, których poznanie ułatwia współzycie z innymi ludźmi;
- podtrzymywać działanie zespołowe; w naszej epoce człowiek samotny, choćby najbardziej wartościowy, niczego nie zdziała, prawdziwą siłą kierownika jest jego zespół;
- zachować równowagę osobistą, co wymaga wygosparowania czasu na zastanowienie się, refleksie nad własną pracą i życiem;
- dawać pierwszeństwo temu co ludzkie, pamiętając np. o tym, że maszyny zostały stworzone, aby służyć człowiekowi, a nie odwrotnie.

4.7. Pozyskiwanie zasobów materialnych i dysponowanie nimi

Tego rodzaju funkcja rzadko figuruje w zestawach funkcji kierowniczych. Nie ulega jednak wątpliwości, że gospodarowanie środkami materialnymi stanowi powtarzającą się czynność kierowników wszystkich szczebli i dlatego w pełni kwalifikuje się do wydzielenia w samoistną funkcję kierowania o charakterze ciągłym.

Zastanawiając się nad zawartością tej funkcji, określanej w skrócie jak „dysponowanie środkami”, Bajcura wyróżnia następujące jej elementy (funkcje cząstkowe):

- pozyskiwanie środków rzeczowych i finansowych niezbędnych do wykonania zadań danej jednostki organizacyjnej;
- decydowanie o sposobie wykorzystania posiadanych środków;
- działania zmierzające do racjonalizacji wykorzystania zasobów rzeczowych i finansowych;

- działania zmierzające do zabezpieczenia posiadanych zasobów rzeczowych i finansowych.

Tak rozumiana funkcja dysponowania środkami jest realizowana we wszystkich instytucjach, zarówno sfery produkcyjnej, jak nieprodukcyjnej oraz na wszystkich szczeblach kierowania.

Poniżej zostaną krótko omówione ważniejsze zasady, którymi kierownicy powinni się posługiwać, spełniając tę funkcję,

Zasada optymalnych rezerw. Niedostateczne rezerwy środków materialnych grożą – w przypadku zakłóceń powstających w strumieniach zasileniowych – przerwami lub obniżeniem efektywności działań. Tam, gdzie występuje brak surowców, materiałów, narzędzi – tam nie trudno o przestój. Jest to oczywiste. Ale nie do końca uświadamiamy sobie, że zachwianie rytmu w jednym miejscu odbija się negatywnie w pozostałych. Wtedy, gdy dokuczliwie odczuwa się brak podstawowych zasobów, bez których nie mogą być prowadzone procesy wytwórcze, bez których na czas nie są załatwiane sprawy ani podejmowane decyzje, właśnie wtedy okazuje się, że każda część systemu gospodarczego i administracyjnego jest ze sobą silnie powiązana.

Zakłócenia i straty w jednym ogniwie systemu organizacji dezorganizują, zniechęcają i demobilizują pracowników innego ogniwa. Nierzadko prowadzą do ich demoralizacji. Natomiast rezerwy nadmierne powodują zamrożenie środków finansowych, co wpływa ujemnie na efektywność funkcjonowania jednostek organizacyjnych. Wobec tego należy przestrzegać zasady optimum w tworzeniu rezerw środków materialnych. Dotyczy to zarówno wyposażenia technicznego, materiałów, jak i środków finansowych. Normatywy zapasów tych środków powinny być określone na poziomie niezbędnego minimum. Nadmiar jest tak samo szkodliwy jak brak czy deficyt. Nadmiar środków zmusza do ich nieracjonalnego wykorzystania. Wskazując na dezorganizującą rolę niedostatku, trzeba zauważyć względność i pozorność jego występowania. Brak środków w organizacji nie oznacza ich braku w ogóle. często w wyniku złej dystrybucji w innym miejscu nagromadzono ich nadmiar. Należy stwierdzić, że niezależnie od tego, co jest przyczyną niedostarczenia na czas takich lub innych zasobów, zabiegi organizacyjne mogą pomniejszyć skalę

skutków negatywnych, nie są natomiast w stanie w sposób magiczny uzupełnić lub ich pomnożyć.

Zasada racjonalnego gospodarowania środkami materialnymi stanowi, że przy określonym zasobie środków należy dążyć do maksymalnego stopnia osiągnięcia celu, albo minimalnego nakładu środków, gdy stopień realizacji celu jest z góry założony. Pierwszy wariant nazywamy zasadą największego efektu, a drugi – zasadą najmniejszego nakładu środków. Sposób użycia środków zgodny z zasadą racjonalnego gospodarowania oznacza optymalne ich wykorzystanie. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi z kolei do marnotrawstwa środków.

Zasada instrumentalizacji wywodzi się z prakseologii. Instrumentalizacja działań, to korzystanie w różny sposób i w coraz większej mierze z narzędzi i z wszelkiej w ogóle aparatury. W odniesieniu do działalności kierowniczej zasada instrumentalizacji oznacza stosowanie odpowiedniego wyposażenia technicznego wszędzie tam, gdzie przynosi to wzrost efektywności działania. Natomiast w odniesieniu do prac administracyjno-biurowych zasada ta przejawia się we wprowadzeniu różnego rodzaju środków orgatechnicznych, począwszy od prostych systemów kartotekowych, a na komputeryzacji skończywszy. Oczywiście jest to celowe tylko wtedy, gdy tego rodzaju innowacje przynoszą określony efekt, uzasadniający ponoszenie koniecznych nakładów związanych z instrumentalizacją. Tak zwana radosna twórczość w tej dziedzinie – tzn. instalowanie kosztownych urządzeń, później wcale lub słabo wykorzystywanych albo nie przynoszących konkretnych efektów sprawnościowych – nie ma nic wspólnego z zasadą instrumentalizacji, oznacza natomiast marnotrawstwo środków.

Zasada energiczności w użyciu środków ma również rodowód prakseologiczny. Ktoś działa energicznie, jeżeli uruchamia przynajmniej te wszystkie siły i środki, których uruchomienie jest niezbędne dla osiągnięcia zamierzonego celu. W odniesieniu do dysponowania środkami jako funkcji kierowania, zasada energiczności orzeka, iż należy uważać, by w danym działaniu została uruchomiona odpowiednia ilość środków materialnych, stosownie do zamierzonego celu. Jest to więc zasadą komplementarna do zasady racjonalnego gospodarowania. Dążąc do

oszczędnego użycia środków, nie można ich skąpić, bo wówczas odbije się to ujemnie na sprawności, a zwłaszcza na skuteczności działania.

4.8. Koordynowanie

Koordinacja, wg J. Zieleniewskiego, to „włączanie do działania wszystkich i tylko tych elementów (ludzi wykonujących określone czynności i innych zasobów spełniających określone funkcje), które są niezbędne do zapewnienia powodzenia i to włączanie tak, aby elementy te maksymalnie przyczyniały się do powodzenia całości (instytucji, zespołu lub ich fragmentów) – a więc włączanie ich we właściwej jakości, ilości i we właściwej chwili”. Według Fayola „koordynować – to jest łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki”. Rola koordynowania, uchwytana już w odniesieniu do działania jednoprzmiotowego, niepomierne wzrasta z podziałem pracy zarówno wykonawczej (koordynacja pozioma), jak i kierowniczej (koordynacja pionowa). Im większe są zespoły ludzkie lub jednostki organizacyjne i im więcej występuje szczebli kierowania, tym większy jest zakres koordynowania rozumianego jako uzgadnianie i wzajemne dostosowywanie do siebie działań i ich elementów z punktu widzenia wspólnego celu. Koordinacja jest procesem integrowania zadań i działalności odrębnych jednostek (działów lub obszarów funkcjonalnych) organizacji w celu sprawnego osiągania jej celów. Bez koordynacji poszczególne osoby i działy straciłyby z pola widzenia swoją rolę w organizacji. Zaczęłyby dążyć do realizacji własnych, specjalnych interesów, często kosztem ogólniejszych celów organizacji.

M.P. Follet [za 14 s. 114] sprecyzowała podstawowe warunki sprawnego koordynowania, znane w literaturze pod nazwą „zasad koordynacji”. Według np. Folleta koordynacja powinna:

- dokonywać się poprzez bezpośrednie i zindywidualizowane kontakty,
- towarzyszyć wcieleniu w życie wszelkich projektów,
- uwzględniać wszystkie czynniki sytuacji z czynnikami psychologicznymi włącznie,
- występować nieprzerwalnie i permanentnie.

A oto ważniejsze zasady koordynowania odnoszące się głównie do prac zespołowych i złożonych przedsięwzięć.

Zasada minimum. W myśl tej zasady wydajność zespołu zależy od ogniwa najmniejszej przepustowości. Obrazowo można przedstawić jej istotę, posługując się następującą metaforą: „Jeżeli mamy drogę o szerokości 20 m, a w pewnym miejscu tej drogi most o szerokości 8 m, to o możliwości nasilenia ruchu decyduje ten wąski odcinek”. Stosując zasadę minimum można przede wszystkim wykryć ogniwa limitujące, a następnie dokonać takich zmian w organizacji określonych procesów, które pozwolą dopasować do siebie składniki na poziomie równowagi dynamicznej.

Zasada drogi krytycznej. W złożonych przedsięwzięciach, procedurach itp. istnieją zdarzenia (operacje, czynności itp.), których opóźnienie automatycznie wydłuża cykl danej działalności. Są to zdarzenia nie dysponujące żadnymi tzw. zapasami czasu, czyli zdarzenia położone na drodze krytycznej. Koordynowanie powinno koncentrować się właśnie na nich, bowiem ewentualne zakłócenia w przebiegu działalności odnoszące się do innych zdarzeń nie wpływają bezpośrednio na wydłużenie cyklu, jeśli mieszczą się w granicach normy.

W praktyce zasadę drogi krytycznej urzeczywistniają metody sieciowe, wśród których pozycję klasyczną zajmuje metoda PERT.

Zasada wczesnego ostrzegania. Większość metod koordynowania procesów w czasie ma na celu odpowiednio wczesne sygnalizowanie kierownictwu o mogących pojawić się w przyszłości zakłóceniach, jeśli nie zostaną natychmiast przedsięwzięte określone kroki zapobiegawcze.

Skuteczną koordynację można uzyskać wykorzystując odpowiednie mechanizmy (techniki) kierownicze. Problemy organizacji o stosunkowo skromnych potrzebach koordynacyjnych można często rozwiązać za pomocą kierowniczych mechanizmów sprawowania kontroli, do których zaliczamy:

- hierarchię organizacyjną; linie podporządkowania w organizacji określają stosunki między jej członkami i nadzorowanymi przez nich jednostkami, ułatwiając w ten sposób przepływ informacji i pracy między jednostkami;

- reguły i procedury mają służyć bieżącemu rozwiązywaniu rutynowych wydarzeń: jeśli są one systematycznie stosowane, podwładni mogą działać szybko i samodzielnie, pozostawiając kierownikom więcej czasu na wydarzenia nowe lub unikalne;
- plany i cele zapewniają koordynację przez nakierowanie wysiłków wszystkich jednostek na te same ogólne zamierzenia.

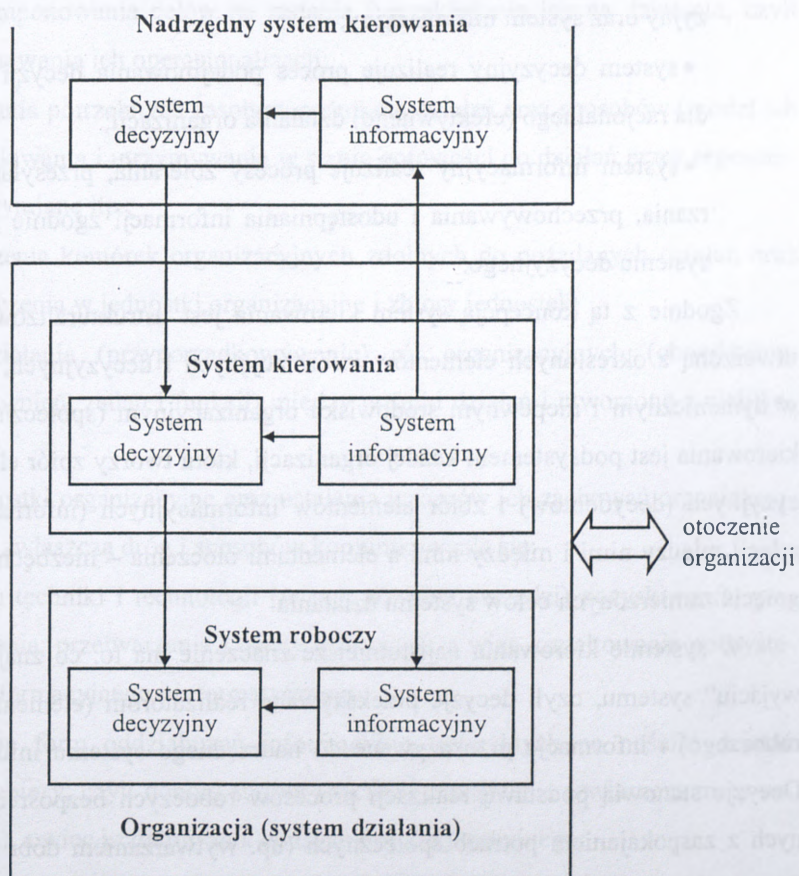
Gdy różne jednostki organizacji stają się bardziej współzależne, gdy zwiększają lub rozszerzają swoje funkcje, potrzeba więcej informacji, by organizacja mogła osiągać swoje cele. Musi też wzrastać jej potencjał koordynacji. Jeśli podstawowe mechanizmy kierownicze okazują się niewystarczające, pożądane mogą być dodatkowe techniki. Potencjał koordynacji można zwiększać w dwóch kierunkach: pionowo i poziomo.

Pionowe systemy informacji. Pionowy system informacji jest środkiem przekazywania danych w górę i w dół po szczeblach organizacji. Komunikowanie się może następować wzdłuż linii podporządkowania lub poza nimi.

Stosunki poziome. Przecinając linie podporządkowania stosunki poziome umożliwiają wymianę informacji i podejmowanie decyzji tam, gdzie informacja jest rzeczywiście potrzebna. Najprostszą formą stosunków poziomych jest bezpośredni kontakt między osobami, które muszą zajmować się tą samą sytuacją lub problemem. W ten sposób unika się przedstawiania problemów do rozwiązania.

5. SYSTEM KIEROWANIA

Literatura z zakresu teorii zarządzania proponuje wiele modeli organizacji. Do swoich rozważań przyjąłem model organizacji proponowany przez P. Sienkiewicza [za 21 s. 169]. Uwzględnia on podstawowe podsystemy i relacje występujące w każdym systemie działania (rys. 5.1).



Rys. 5.1. Ogólny model organizacji

W tej koncepcji przyjęte są następujące założenia:

- każdy system działania tworzą dwa podstawowe podsystemy – system kierowania oraz system roboczy (wykonawczy);

- system roboczy realizuje procesy robocze, energomateriałowe, które bezpośrednio związane są z zaspokajaniem potrzeb społecznych;
- system kierowania realizuje procesy kierowania, informacyjno-decyzyjne, organizujące działanie (przebieg procesów roboczych);
- system kierowania jest podporządkowany nadrzędnemu systemowi kierowania;
- system kierowania tworzą dwa podstawowe podsystemy – system decyzyjny oraz system informacyjny;
- system decyzyjny realizuje proces podejmowania decyzji niezbędnych dla racjonalnego (efektywnego) działania organizacji;
- system informacyjny realizuje procesy zbierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami systemu decyzyjnego.

Zgodnie z tą koncepcją system kierowania jest ustrukturalizowaną całością utworzoną z określonych elementów informacyjnych i decyzyjnych, „zanurzoną” w dynamicznym i niepewnym środowisku organizacyjnym (społecznym). System kierowania jest podsystemem każdej organizacji, która tworzy zbiór elementów decyzyjnych (decydentów) i zbiór elementów informacyjnych (informatorów) oraz relacji między nimi i między nimi a elementami otoczenia – niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów systemu działania.

W systemie kierowania najistotniejsze znaczenie ma to, co znajduje się „na wyjściu” systemu, czyli decyzje przekazywane realizatorom (elementom systemu roboczego) i informacje przekazywane do nadrzędnego systemu informacyjnego. Decyzje stanowią podstawę realizacji procesów roboczych bezpośrednio związanych z zaspokajaniem potrzeb społecznych (np. wytwarzaniem dóbr i usług). Informacje natomiast dostarczane przez system informacyjny decydentom (w poziomie) i nadrzędnemu systemowi informacyjnemu są podstawą podejmowania decyzji zarówno lokalnych, jak i nadrzędnych (centralnych).

Dla L. Krzyżanowskiego [za 10 s. 256] system zarządzania organizacją to: uporządkowany (spójny, wzajemnie niesprzeczny) zbiór formalnych reguł (zasad, wzorców) oraz faktycznie stosowanych metod (sposobów, technik, procedur) pla-

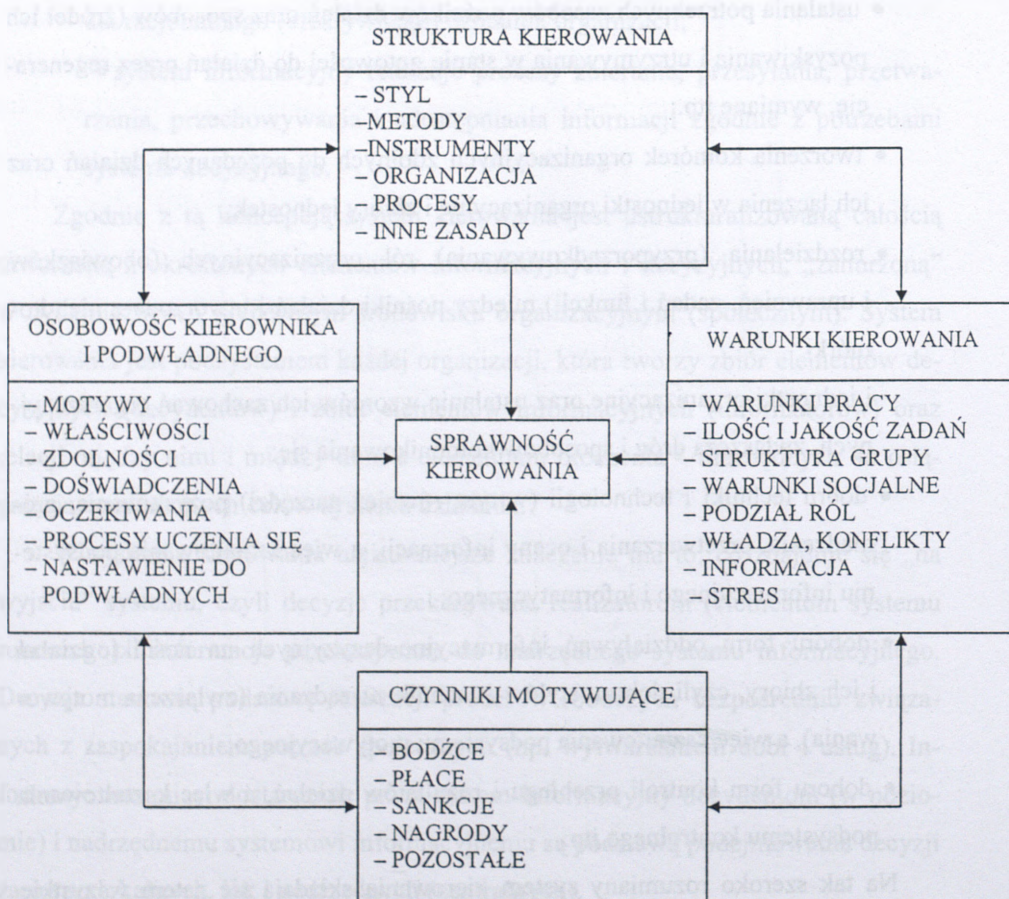
nowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, a więc sprawowania funkcji składających się na komplementarny proces zarządzania organizacją.

Chodzi tu zatem o koncepcję, wzorce, zasady, sposoby, ogólne i szczegółowe metody, techniki, procedury (algorytmy), a więc – najogólniej biorąc – o reguły i metody:

- formowania celów organizacji;
- doboru technologii ich realizacji;
- dekomponowania celów na zadania i przekładania ich na działania, czyli dokonywania ich operacjonalizacji;
- ustalania potrzebnych zasobów nośników działań oraz sposobów (źródeł ich pozyskiwania i utrzymywania w stanie gotowości do działań przez regenerację, wymianę itp.);
- tworzenia komórek organizacyjnych zdolnych do pożądaných działań oraz ich łączenia w jednostki organizacyjne i zbiory jednostek;
- rozdzielania (przyporządkowywania) ról organizacyjnych (obowiązków i uprawnień, zadań i funkcji) między nośniki działań i utworzone z nich komórki i jednostki organizacyjne oraz ustalania wzorców ich zachowań organizacyjnych, zwłaszcza dróg i sposobów komunikowania się;
- doboru techniki i technologii (w tym również narzędzi) pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i oceny informacji, a więc kształtowania podsystemu informacyjnego i informatycznego;
- doboru form oddziaływań informacyjno-decyzyjnych na nośniki działań i ich zbiory, czyli doboru stylów i technik zarządzania (zwłaszcza motywowania), a więc kształtowania podsystemu motywacyjnego;
- doboru form kontroli przebiegu i rezultatów działań, a więc kształtowania podsystemu kontrolnego itp.

Na tak szeroko rozumiany system kierowania składają się zatem wszystkie ustalenia i zabiegi podejmowane w preparacyjnym i realizacyjnym stadium działań (oddziaływań) kierowniczych, traktowanych jako wielopoziomowy, wielofunkcyjny i wieloaspektowy, ale jednolity, zintegrowany proces zarządzania organizacją.

Na sprawność systemu kierowania organizacją wywierają wpływ bardzo liczne i niezwykle różnorodne wzajemnie współzależne czynniki (rys. 5.2.). Organizacje są systemami otwartymi. A więc sprawność systemu zarządzania organizacją jest zatem funkcją ilości i jakości informacji o tendencjach do zmian w otoczeniu i wewnątrz organizacji oraz umiejętności ich antycypowania w interesie organizacji. Wiąże się z nimi zagadnienie tworzenia, obsadzania i wyposażania odpowiednich komórek pomocniczo-usługowych (pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji) i komórek sztabowych (ocena informacji i przygotowywanie decyzji)



Rys. 5.2. Czynniki wpływające na sprawność kierowania

Źródło: [za 26 s.70]

wspomagających aparat zarządzający, a także kwestia właściwej techniki i komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych. Rozwiązania w tej dziedzinie przesądzają o zdolności systemu do adekwatnego i szybkiego pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji, do ich właściwej selekcji i oceny oraz do transformowania ich na decyzje dotyczące wyboru najtrafniejszych zamierzeń i celów oraz najefektywniejszych sposobów ich osiągnięcia. Decydują one również o umiejętności modyfikacji tych celów i sposobów działań, a także o integracji indywidualnych celów pracowników z dynamicznie zmieniającymi się celami organizacji.

Sprawność funkcjonowania systemu kierowania organizacją jest w dużej mierze uzależniona również od rozwiązań strukturalnych, czyli od formalnych reguł dotyczących podziału zadań, pracy i władzy w organizacji. Na czoło wysuwa się tu problem rozłożenia kompetencji do podejmowania decyzji. Chodzi tu jednak nie tylko o to, aby uprawnienia decyzyjne były lokowane na odpowiednich poziomach zarządzania organizacją stosownie do treści i znaczenia merytorycznego oraz zasięgu czasowego i przestrzennego podejmowanych decyzji (np. decyzje typu strategicznego umiejscawia się na poziomie najwyższym, decyzje typu operacyjno-taktycznego zaś na niższych poziomach zarządzania). Problem polega również na tym, że organizacja, aby sprawnie funkcjonować, musi wykazywać dużą zdolność do elastycznych przekształceń struktury stosownie do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania i do wynikającej stąd ewolucji celów i sposobów ich osiągnięcia.

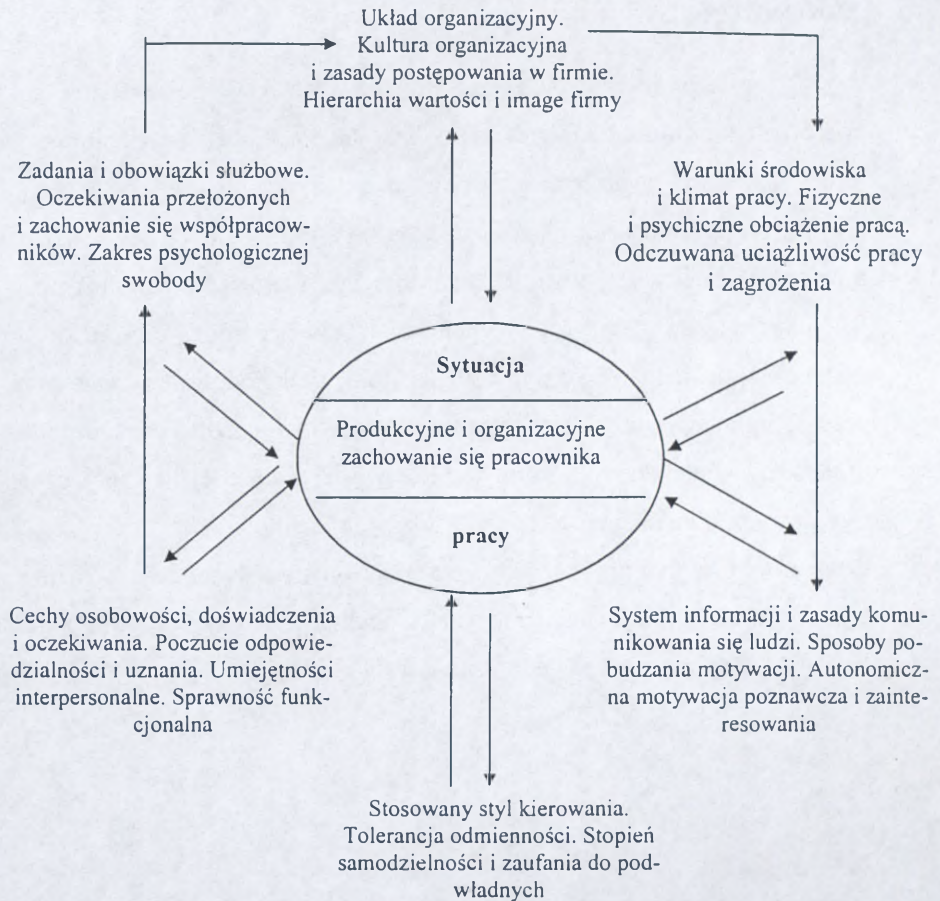
Wspomniane tu czynniki można określić jako kompetencyjne uwarunkowania (wyznaczniki) poziomu sprawności systemu kierowania organizacją.

Kolejną grupę stanowią motywacyjne zachowania i uwarunkowania poziomu sprawności systemu zarządzania. Wprowadzenie pionowymi kanałami do sieci komunikacyjnej organizacji strumieni motywacyjnych oddziaływań informacyjno-decyzyjnych wywołuje pojawienie się rzeczywistych organizacyjnych więzi współdziałania, które rozprzestrzeniając się na całą strukturę, sprawiają, że układ jako zorganizowana całość dąży do osiągnięcia wspólnych celów.

Sprawność funkcjonowania organizacji jako całości zależy nie tylko od prawidłowej konstrukcji i modyfikacji systemu zarządzania, czyli od doboru i doskonalenia reguł i metod stosowanych w procesie zarządzania, lecz także od jakości organów zarządzających, a również organów sprawujących politykę społeczną organizacji, czyli od kwalifikacji merytorycznych (wiedzy, doświadczenia, umiejętności) oraz moralnych (cech osobowościowych) ludzi odgrywających w tych organach określone role organizacyjne. Dotyczy to przede wszystkim decydentów, ale także i pracowników sztabowych i pomocniczo-usługowych komórek strefy zarządzania.

Organizacje stworzone przez człowieka, których najistotniejszym elementem jest człowiek, „nie odpowiadają żadnej mechanicznej (deterministycznej) logice, a zasady ich działania nie są tożsame z zasadami, na których opierają się sztucznie stworzone układy cybernetyczne, funkcjonujące według założonych przez konstruktora modelu względnie stałych reguł. W funkcjonowaniu organizacji, których uczestnikami są ludzie, olbrzymią rolę odgrywają takie „pozaracjonalne” czynniki, jak emocje, pasje, namiętności, rytualizm, które wywołują nieprzewidziane i niekonsekwentne, a w każdym razie zmienne, reakcje na bodźce i dlatego tak trudno jest wykryć w organizacjach jednoznaczne zależności funkcjonalne czy przyczynowo-skutkowe. Interakcje te prezentuje rysunek 5.3.

Menedżerowie chcieliby oczywiście osiąść możliwie najrozleglejszą wiedzę o ludziach i ich zachowaniach oraz uzyskać możliwie proste narzędzia, tj. syntetyczne obrazy (konceptje, modele) człowieka, pozwalające na trafne rozpoznanie pracowników i kierowanie nimi. Często oczekują od nauki propozycji kilku wzorców osobowych, do których mogliby dopasować swoich współpracowników i ułatwić sobie w ten sposób wzrost efektywności kierowania. Takie uproszczenia są jednak trudne i niebezpieczne, gdyż człowiek jest indywidualnością zbyt złożoną (systemem biopsychicznym i społecznym), a jego zachowania stanowią funkcje nie tylko osobowości, ale także jego sytuacji pracy, rozumianej jako dynamiczny układ treści, warunków i stosunków kształtujących interakcje pomiędzy podwładnymi, przełożonymi, środowiskiem pracy a otoczeniem.



Rys. 5.3. Podstawowe siły tworzące model zachowania się człowieka w sytuacji pracy

Źródło: [za 16 s. 42]

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w opracowaniu problemy wskazują na złożoność i wielowymiarowość kierowania. Organizację tworzą ludzie pełniący pewne funkcje w strukturach organizacyjnych, którzy za pomocą określonych sposobów działania i środków materialnych przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych celów działania, których osiągnięcie tworzy wartości organizacyjne. Wartości te ukierunkowują działania ludzkie (jednostek, grup, zespołów), stanowiąc źródło satysfakcji i aspiracji podmiotów działania. Swoistymi regulatorami funkcjonowania organizacji, jednocześnie ograniczającymi jego zakres, są czynniki polityczne i prawne. Uczestników organizacji charakteryzują normy, stereotypy i wzorce zachowań jednostkowych i grupowych. Organizacji nie tworzy zbiór „anonimowych aktorów”, realizatorów działań, lecz tworzą ją jednostki o zróżnicowanym doświadczeniu, różnych nawykach i wartościach indywidualnych. Od nich zależy czy będą realizowane cele, a więc czy organizacja będzie funkcjonowała sprawnie.

BIBLIOGRAFIA

1. Apanowicz A., Dowodzenie, MON, Warszawa 1961.
2. Bartkowiak G., Januszek H., Umiejętności kierownicze, WAE, Poznań 1997.
3. Crozier M., Friedberg E., Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego, PWE, Warszawa 1997.
4. Drucker P., Praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 1994.
5. Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1982.
6. Gryfin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999.
7. Kowalewski S., Przełożony, podwładny, PWE, Warszawa 1984.
8. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie, teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1990.
9. Koźmiński A.K., Współczesne koncepcje zarządzania, PWN, Warszawa 1987.
10. Krzyżanowski L., Podstawy nauki zarządzania, PWN, Warszawa 1985.
11. Leigh A., Maynard M., Lider doskonały, REBIS, Poznań 2001.
12. Leon J., Frąckiewicz J., Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Wydawnictwo Antyk, Warszawa 2000.
13. Majewski T., Kierownik – dowódca w organizacji, AON, Warszawa 2003.
14. Martyniak Z., Organizatoryka, PWE, Warszawa 1987.
15. Mc Cornak M.H., O zarządzaniu, Studia EMKA, Warszawa 1998.
16. Penc J., Decyzje w zarządzaniu, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
17. Pietrański Z., Znakomici szefowie i podwładni, First Business College, Warszawa 1994.
18. Pszczołowski T., Organizacja od dołu i od góry, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
19. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania, Ossolineum, Warszawa 1978.
20. Robbins S.P., De Cenzo DA, Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
21. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
22. Sikorski Cz., Zachowania ludzi w organizacji, PWN, Warszawa 1999.
23. Stoner J.A.F, Wankel Ch., Politechnika Wroclawska, Wrocław 1998.
24. Weber R.A., zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
25. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981.
26. Zimniewicz K., Techniki zarządzania PWE, Warszawa 1991.

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	3
1. POJĘCIE SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA.....	4
2. POJĘCIE KIEROWANIA. FORMY KIEROWANIA	7
3. KIEROWANIE JAKO SPRAWOWANIE WŁADZY W ORGANIZACJI.....	12
3.1. Władza w organizacji.....	12
3.2. Autorytet kierownika.....	17
3.3. Delegowanie władzy	22
3.4. Styl kierowania (sprawowania władzy)	25
4. FUNKcjONALNA KONCEPCJA KIEROWANIA.....	31
4.1. Planowanie	34
4.2. Organizowanie.....	38
4.3. Kontrola	39
4.4. Praca z informacjami.....	42
4.5. Decydowanie.....	48
4.6. Praca z ludźmi.....	51
4.7. Pozyskiwanie zasobów materialnych i dysponowanie nimi.....	53
4.8. Koordynowanie	56
5. SYSTEM KIEROWANIA.....	59
ZAKOŃCZENIE	66
BIBLIOGRAFIA.....	67

