

Agnieszka ŻABSKA*
Józef PUCHALSKI

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SUKCES DOWÓDCY PODODDZIAŁU

Sukces kierownika w organizacji - wprowadzenie

W literaturze przedmiotu można znaleźć tezy, że miarą sukcesu kierownika jest efektywność oceniana na podstawie sprawności i skuteczności jego działania. W ujęciu Druckera sprawność oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób, skuteczność natomiast, robienie właściwych rzeczy. Sprawny kierownik osiąga wysokie wyniki w swojej działalności, jest zaangażowany w pracę i potrafi nakłonić zespół do sprawnego działania. Kierownik skuteczny umiejętnie wybiera to, co chce zrobić, aby uzyskać jak najlepszy rezultat tego działania. Od kierownika oczekuje się, by jego działalność była zarówno sprawna, jak i skuteczna, chociaż kluczem do powodzenia organizacji jest skuteczność¹.

Sukces w kierowaniu jest splotem wielu czynników, które nie zawsze dają się przewidzieć czy kontrolować. Jest następstwem wiedzy, umiejętności, doświadczenia i włożonego wysiłku, ale także szczęścia. Sukces podlega procesowi planowania, organizowania i konsekwentnej, ciągłej realizacji. Osiągnięciu sukcesu sprzyja racjonalne wykorzystanie przez kierownika władzy, autorytetu i czasu, określenie ról, zadań, obowiązków (obecnych i przyszłych), dobór celów, planowanie, zdolność koncentracji. Sukces związany jest z ciągłym doskonaleniem oraz rozwijaniem umiejętności i kompetencji zawodowych i społecznych².

Teoretycy i praktycy przedmiotu od dawna zajmują się znalezieniem uniwersalnego sposobu na osiągnięcie sukcesu. Istnieje wiele teorii, które często kłócą się ze sobą. Najpowszechniejsze wydają się teorie Druckera i Kopmeyer'a.

* sierż. pchor. licencjat Agnieszka ŻABSKA – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Politechnika Wrocławska
dr inż. Józef PUCHALSKI – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wyższa Szkoła Menadżerska w Legnicy

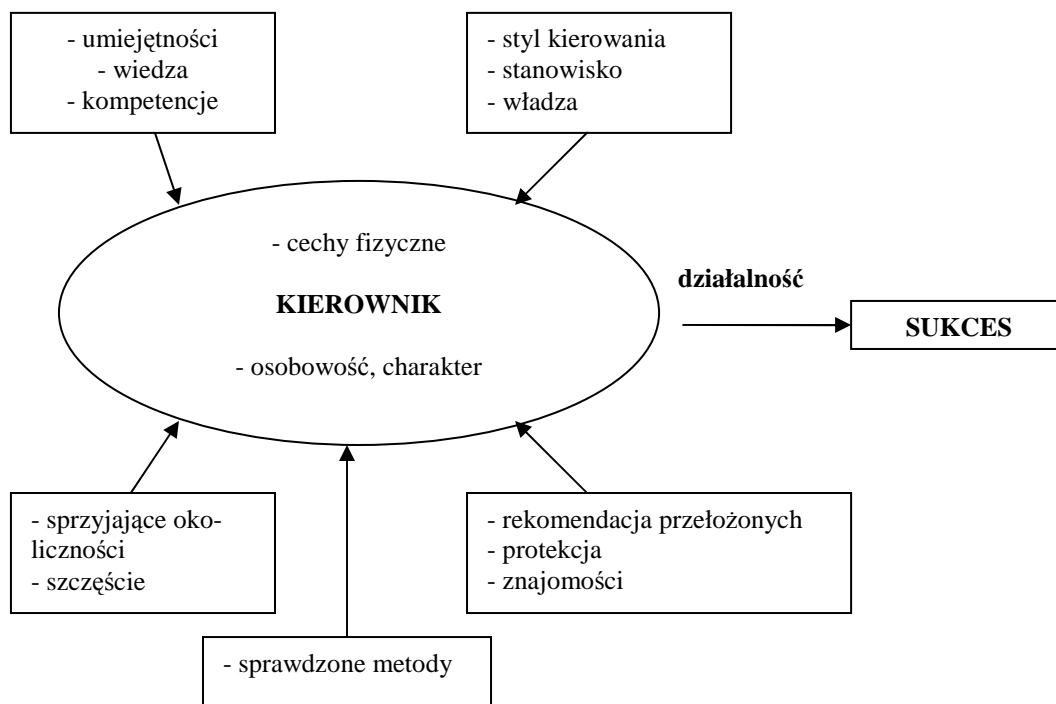
¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994.

² L. Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 2002.

Drucker wyróżnia pięć czynników, które mają, według niego, istotny wpływ na efektywność kierownika. Są to: umiejętne wykorzystanie czasu, skupienie się na sile zewnętrznej, budowanie na sile, umiejętność wyboru działań i umiejętność podejmowania decyzji³.

Inaczej przedstawia to Koppmeyer, który twierdzi, że to wiedza i działanie, poznanie podwładnych i ich potrzeb, stosowanie sprawdzonych metod i uzyskanie wsparcia od przełożonych to główne przesłanki osiągnięcia sukcesu⁴.

Można zatem zauważyć, że pomysły na zdobycie sukcesu są diametralnie różne. Dodać należy także inne czynniki, jak na przykład: cechy fizyczne, osobowość, styl i umiejętności kierownika. Wszystkie wymienione czynniki można podzielić na wewnętrzne – wrodzone, dziedziczne i zewnętrzne – zależne od otoczenia, nabyte w trakcie nauki i doświadczenia (Rysunek 1).



Rys. 1. Model sukcesu kierownika

Źródło: Opracowanie własne

Analizując przedstawiony model, można zauważyć duży wpływ czynników zewnętrznych, pochodzących z otoczenia. Potwierdza to teorię Druckera mówiącą o tym, że do osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy inteligencja i ciężka praca. Na efektywność składa się suma nawyków, które często nie są „czymś wrodzonym”, a „efektywności trzeba się nauczyć”⁵. Pogląd ten w obecnych warunkach systemu zor-

³ P. Drucker., op. cit.

⁴ Por. M. R. Koppmeyer, *Praktyczne metody osiągania sukcesu*, Warszawa 2006.

⁵ Tamże, s. 11.

ganizowanych instytucji znajduje dużo zwolenników, także w idących naprzód siłach zbrojnych.

Czynniki determinujące sukces

O istnieniu wrodzonych cech decydujących o sukcesie w zakresie kierowania mówią teorie cech. Według tych teorii dobrym kierownikiem trzeba się urodzić. Najstarsze badania brały pod uwagę osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy przywódców, które mogą ułatwić zdobywanie umiejętności kierowniczych. Zajmując się zjawiskiem istnienia, badacze porównywali cechy osób, które stały się przywódcami i tych, które się nimi nie stały, a także cechy przywódców skutecznych z cechami przywódców nieskutecznych. Wśród cech charakteryzujących skutecznych kierowników wymienia się między innymi⁶:

- 1) potrzebę kierowania – skutecznym kierownikiem może być jedynie człowiek, który chce wpływać na wyniki działalności innych i czerpie z tego zadowolenie;
- 2) potrzebę władzy - dobry kierownik odczuwa potrzebę wywierania wpływu. Wykorzystuje do tego nie autorytet swojego stanowiska, lecz posiadaną wiedzę i umiejętności;
- 3) zdolność empatii - skuteczny kierownik rozumie i potrafi postępować z często nieujawnianymi, emocjonalnymi reakcjami innych członków organizacji, dzięki czemu podwładni chętnie współpracują.

Czynnikiem wewnętrznym mającym wpływ na sukces kierownika są cechy osobowości. Listy cech osobowości, które zostały stworzone przez teoretyków, wyraźnie jednak różniły się między sobą. Po wielu próbach, które nie określały konkretnego „zestawu” cech kierowniczych, wyróżniono cechy konsekwentnie wiążące się z kierowaniem. Wymieniono tu takie cechy, jak: ambicja, silna motywacja osiągnięć zarówno prestiżowych, jak i materialnych, energia, pragnienie przewodzenia, wiara w siebie, inteligencja i wiedza związana z wykonywanym zadaniem, uczciwość i prawość, „...zdecydowanie i odwaga, nieprzeciętna energia i siła woli, zdolność do samodyscypliny, elastyczność w działaniu i takt, kwalifikacje zawodowe i szeroki horyzont myślowy, poczucie więzi grupowej oraz oddanie dla przedsiębiorstwa, wysoki poziom moralny, stałość charakteru, głęboka wiara w ludzi”⁷. Bliższa analiza tego zagadnienia prowadzi do przekonania, że nie istnieje specjalny i jednolity typ osobowości kierownika, a kierownicy zasadniczo różnią się między sobą. To jaka osobowość sprawdzi się w konkretnej organizacji, zależy w dużym stopniu od potrzeb, wartości i osobowości jej uczestników. Wnioski z przeprowadzonych na przestrzeni wielu lat badań prowadzą się do konkluzji, że osobowości kierownika nie należy analizować w oderwaniu od organizacji i warunków, w których przebiega jego działalność, a określone cechy w jednych warunkach mogą prowadzić do sukcesu, w innych do porażki.

Ważnym czynnikiem sprzyjającym kierownikowi w odniesieniu sukcesu jest jego styl kierowania (zarządzania, dowodzenia). Styl kierowania jest to sposób oddziaływania przełożonego na podwładnego w taki sposób, aby zachował się on zgodnie z wolą przełożonego. Określony styl kierowania realizowany jest w trakcie bezpośrednich

⁶ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Warszawa 2006.

⁷ Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Poznań 2002, s. 93.

kontaktów przełożonego z podwładnymi. Przyjęto, że gwarancją sukcesu jest spełnianie przez kierownika dwóch funkcji. Pierwsza z nich wiąże się z zadaniami (rozwiązywanie problemów), a druga to funkcja społeczna, podtrzymująca trwałość grupy (np. rozstrzyganie sporów). Na podstawie tych dwóch funkcji najczęściej wyróżnia się dwa podstawowe style kierowania. W pierwszym – zorientowanym na zadania, kierownik ściśle nadzoruje podwładnych, aby wykonali zadania zgodnie z założonym celem. Drugi styl natomiast, to styl oparty na poprawnych stosunkach międzyludzkich, w którym kierownik motywuje podwładnych do działania. Te dwie funkcje zazwyczaj znajdują wyraz w dwóch odmiennych stylach kierowania - demokratycznym i autokratycznym. Warto podkreślić, że nie ma idealnego stylu kierownika, który sprawdzałby się w każdym zespole. Dla kierownika najistotniejsze jest uświadomienie sobie, jaki jest jego naturalny styl oraz jaki styl ma szansę powodzenia w pracy w danej grupie. W ogromnie konkurencyjnym świecie trudno jest osiągnąć trwały sukces, a jednym z czynników, który może pomóc w realizacji takiego celu, jest znajomość własnego stylu kierowania⁸.

Aby skutecznie kierować ludzkimi zachowaniami, kierownik powinien dobrze znać podwładnych i ułożyć sobie z nimi partnerskie stosunki, a czasami zrezygnować nawet z zewnętrznych symboli statusu i okazywania władzy. Podstawowym warunkiem skutecznego kierowania jest rozumienie i poszanowanie jednostki, stwarzanie jej możliwości samorealizacji w trakcie realizowania celów organizacji. Ludzie są zadowoleni z wykonywanej pracy, jeżeli mają możliwość wykorzystania swojej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, jeżeli są za to doceniani i osiągają w tym zakresie uznane sukcesy. Zadaniem kierownika powinno być stworzenie pracownikom sprzyjających do tego warunków. Umiejętność motywowania, nierozzerwalnie związana z potrzebami człowieka, jest więc kolejnym wyróżnionym czynnikiem.

Ostatnim czynnikiem wewnętrznym, na który autorzy niniejszego artykułu zwracają uwagę czytelników, jest umiejętność budowania zespołu do pracy, stworzenie zgranej grupy, w której wszyscy będą dobrze się czuć i świadomie dążyć do osiągnięcia wspólnego, wyznaczonego celu. Fundamentem w budowaniu zespołu jest zgromadzenie wiedzy o jego członkach. Dobra znajomość współpracowników i podwładnych sprzyja m.in. współdziałaniu kierownika z członkami kierowanego zespołu, dostosowaniu zadań do indywidualnych możliwości, zrozumieniu potrzeb i motywów działania podwładnych, trafności przewidywania ich zachowań w różnych sytuacjach, w ostateczności sprawiedliwemu i obiektywnemu ocenianiu i opiniowaniu. Według badaczy nieznanostwo ludzi, fałszywy obraz ich możliwości, potrzeb i dążeń, brak poszanowania ich godności – to najczęstsze przyczyny wadliwych decyzji, konfliktów, nieumiejętnego komunikowania się i motywowania, a w konsekwencji – także i nieskutecznego kierowania⁹.

Wspomniane cechy kierowników charakteryzują ich jako zbiorowość, a posiadanie ich nie gwarantuje umiejętności kierowniczych. Teoretycy i praktycy zarządzania przyjmują, że osoba posiadająca wszystkie lub wybrane cechy z listy pożądanych właściwości wewnętrznych jest w stanie, poprzez ich rozwój, stać się dobrym przełożonym. Efektywności i skuteczności działania można się bowiem nauczyć. Ludzie dążący do osiągnięcia sukcesu potrafią dostrzec napotkane możliwości i zacząć działać, mimo że

⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996.

⁹ Z. Zbichorski, *Budowa struktur zarządzania*, Warszawa 1994.

inni uważają sprawę za beznadziejną i nie do wykonania. Osoby przeciętne nie wykorzystują zazwyczaj sprzyjających okazji, które mogą wpłynąć na osiągnięcie sukcesu. Sukcesowi więc, oprócz czynników wewnętrznych, sprzyjają czynniki zewnętrzne, które człowiek nabywa wraz z doświadczeniem, lub które pojawiają się w otoczeniu¹⁰. Warto przybliżyć niektóre z nich.

Skuteczne i sprawne działanie, czyli wypełnianie obowiązków, funkcji czy ról kierowniczych, wymaga od danej osoby posiadania określonych kwalifikacji. Kwalifikacje kierownika to wiedza, umiejętności i doświadczenie, jakie nabył kierownik w trakcie pracy. Kwalifikacje odnoszą się szczególnie do praktyki, która pozwala kierownikowi na coraz sprawniejsze i skuteczniejsze działanie¹¹. Według Katza można wyróżnić trzy grupy sprawności¹²:

- 1) umiejętności techniczne - zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w określonej, wyspecjalizowanej dziedzinie, najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania;
- 2) umiejętności społeczne - zdolność współpracy z innymi uczestnikami organizacji, a także zdolność indywidualnego lub zbiorowego motywowania członków organizacji; ważne na każdym szczeblu, ale kluczowe znaczenie mają dla kierowników średniego szczebla;
- 3) umiejętności koncepcyjne - zdolność integrowania i koordynowania wszystkich interesów i działań organizacji; znaczenie tej grupy umiejętności rośnie wraz ze szczeblami zarządzania (na najwyższych szczeblach kierownik powinien posiadać pełen obraz organizacji dotyczący wzajemnych stosunków międzyludzkich, a także miejsca organizacji w otoczeniu i czasie).

Do ww. podstawowych umiejętności kierowniczych P. Drucker dodaje kolejne trzy: umiejętność komunikowania się, podejmowania decyzji i gospodarowania czasem¹³.

Przedstawione umiejętności są niezbędne do koordynowania, ułatwiania i pobudzania aktywności pracowników w organizacji.

Czynniki determinujące sukces dowódcy pododdziału

Dowódcy pododdziałów w wojsku są odpowiednikami kierowników szczebla niższego i średniego organizacji cywilnych.

Czy istnieją czynniki determinujące sukces tych dowódców pododdziałów? Odpowiedź na to pytanie uzyskano w trakcie badań przeprowadzonych w maju 2007r. na terenie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu¹⁴. Uzyskane wyniki są bardzo interesujące.

¹⁰ R. Kozik, R. Starczyszyn, *Droga do sukcesu, pieniędzy i radości czyli przygoda w świecie Network Marketing*, Wrocław 1994.

¹¹ B. Nelson, *Zarządzanie*, Warszawa 1999.

¹² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit.

¹³ P. Drucker, op. cit.

¹⁴ Badania zostały przeprowadzone przez A. Żabską. Pełną prezentację wyników badań zawiera praca dyplomowa autorki.

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SUKCES DOWÓDCY PODODDZIAŁU

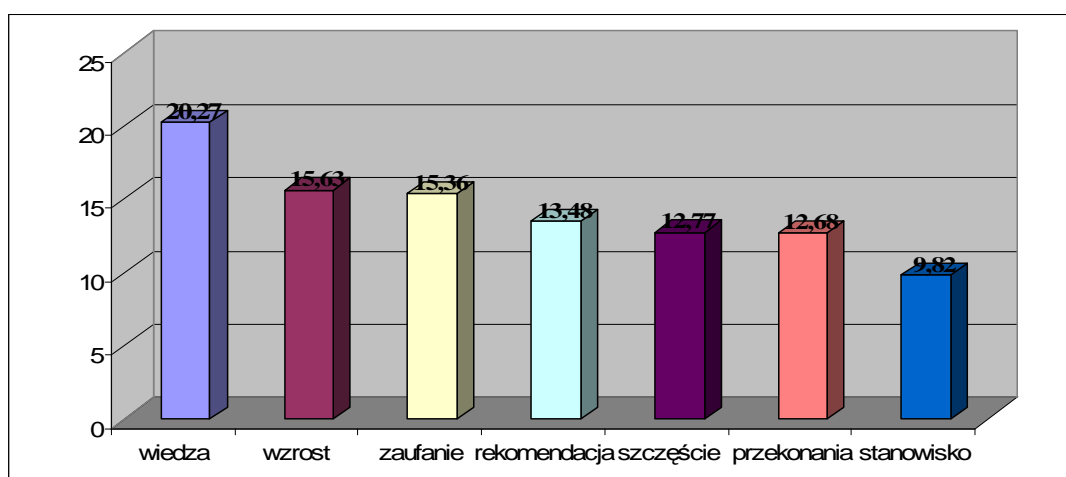
W pierwszym pytaniu respondenci musieli uporządkować określone już czynniki decydujące o sukcesie dowódcy (tab. 1).

Tabela 1. Czynniki decydujące o sukcesie dowódcy pododdziału

Wiedza , wykształcenie, zdolności, umiejętności, kompetencje.
Stanowisko , funkcja, władza formalna.
Zaufanie, sprawiedliwość, wyrozumiałość.
Wysoki wzrost , wysportowana sylwetka, estetyka wyglądu, silny głos.
Działanie zgodne z przekonaniami , uczciwość, prawość.
Szczęście , wykorzystanie sprzyjających okoliczności.
Rekomendacja przełożonych, protekcja, znajomości.

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

Wyniki badań przedstawia diagram słupkowy (wykres 1). Dla zwiększenia przejrzystości wyników, słupki zostały podpisane pierwszym – kluczowym słowem z powyższych twierdzeń.



Wykres 1. Procentowy rozkład czynników wpływających na sukces dowódcy pododdziału

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

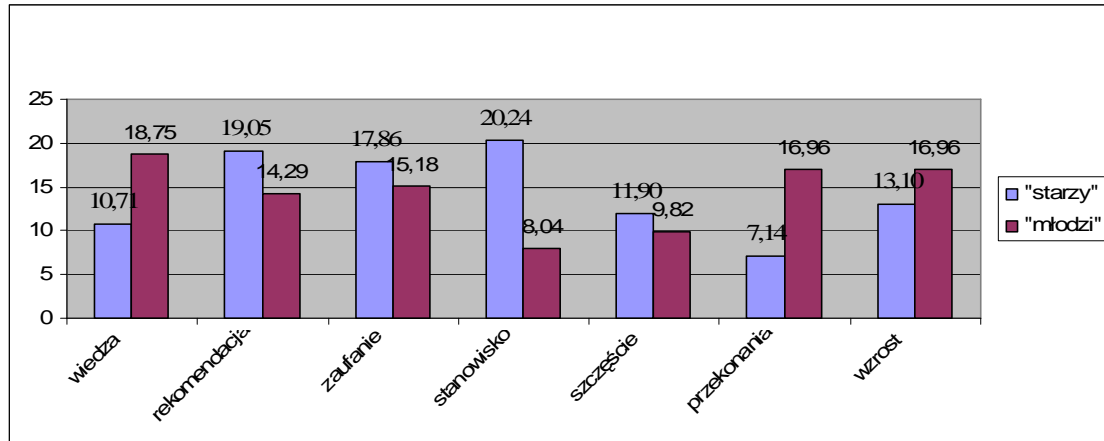
Jak widać z powyższego wykresu, odpowiedzi respondentów w niektórych obszarach niewiele różnią się od siebie. Według badanych oficerów, cechy wewnętrzne – cechy fizyczne: wygląd, wzrost, mimika twarzy, czy sylwetka oraz cechy osobowości pozwalające na zbudowanie zespołu i poznanie podwładnych: zaufanie, sprawiedliwość i wyrozumiałość, wręcz równomiernie wpływają na osiągnięcie sukcesu (15%). Niewiele mniejszy wpływ mają czynniki zewnętrzne – rekomendacja przełożonych oraz szczęście. Czynniki te wpływają na sukces w niewiele ponad 26%.

Cieszyć może fakt, że zdaniem badanych oficerów, w ponad 20% o sukcesie dowódcy decyduje fachowa wiedza, kompetencje i umiejętności, dzięki którym dowódca może lepiej wywiązywać się ze swoich obowiązków służbowych. Ukazując swój profesjonalizm, może on zdobyć wśród podwładnych autorytet, który pozwoli na efektywne dowodzenie podległymi ludźmi.

Zdecydowanie najmniej, bo tylko w niecałych 10%, na sukces wpływa zajmowane stanowisko, funkcja czy władza formalna. Jest to dość ciekawy wynik, ponieważ

wojsko jest instytucją, w której ściśle przestrzegana jest podległość służbowa, hierarchiczność.

Interesująco przedstawia się także zestawienie odpowiedzi respondentów o najmniejszym stażu służbowym – podporuczników po studium oficerskim, z dwuletnią praktyką zawodową w jednostce wojskowej, i największym stażem – oficerów z ponad dwudziestoletnią wystugą wojskową (wykres 2).



Wykres 2. Porównanie „najmłodszych” i „najstarszych” oficerów

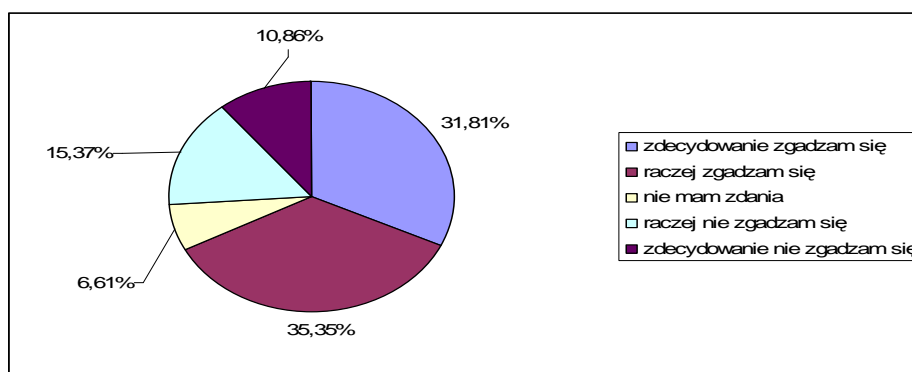
Źródło: praca licencjacka A. Żabskiej

Można zauważyć diametralne różnice w sposobie postrzegania niektórych czynników, które mogą pomóc w osiągnięciu sukcesu. Odpowiedzi oficerów, którzy dopiero zaczynają swoją drogę po ścieżkach kariery w wojsku prawie w całości zbliżone są do wyniku ogólnego, przedstawionego powyżej. Obie grupy podobnie oceniają wpływ czynników wewnętrznych – cech fizycznych, zaufania oraz wpływ szczęścia. Skrajności zauważane są zwłaszcza w ocenie czynników mających największy i najmniejszy wpływ na sukces. „Młodzi” oficerowie wskazują silniejszy związek sukcesu z czynnikami wrodzonymi, oceniając wpływ każdego z nich na ponad 15%. Dowódcy na pierwszych stanowiskach – dowódcy plutonu, stawiają na wiedzę, kompetencje i umiejętności (18,75%). Chcą pokazać się z jak najlepszej strony, co może pomóc im efektywnie wypełniać swoją pracę, zjednać sobie ludzi, a z czasem awansować na wyższe stanowiska. Oficerowie z dużym doświadczeniem i stażem pracy, i na wyższych stanowiskach, zupełnie inaczej oceniają wpływ poszczególnych czynników. Wiedza i kompetencje w ich opinii wpływają na sukces w nieco ponad 10%, natomiast stanowisko i władza formalna w ponad 20%. Takie odpowiedzi potwierdzają twierdzenie, że na wysokich stanowiskach (w przeciwieństwie do stanowisk niskich) dowódcy potrzebna jest wiedza ogólna, nie zaś specjalistyczna - fachowa. Dla „starych” oficerów, którzy oceniali swoją służbę z perspektywy czasu, widać dużą przewagę czynników zewnętrznych, np. rekomendacji, protekcji (19,05%), które w znaczącym stopniu mogą wpływać na przydział na dane stanowisko. Oficerowie tej grupy pokazali już, w jakich dziedzinach są dobrzy, jaką posiadają wiedzę i umiejętności, natomiast, aby osiągać większe sukcesy, potrzebny jest wpływ innych czynników.

W badaniach zweryfikowano także wpływ wyróżnionych i opisanych wcześniej czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Czynniki wewnętrzne – wrodzone

Wyniki badań przedstawia diagram kołowy – wykres 3, w którym został podany procentowy udział odpowiedzi respondentów.



Wykres 3. Średnie wyniki badań [%] do czynników wewnętrznych – wrodzonych

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

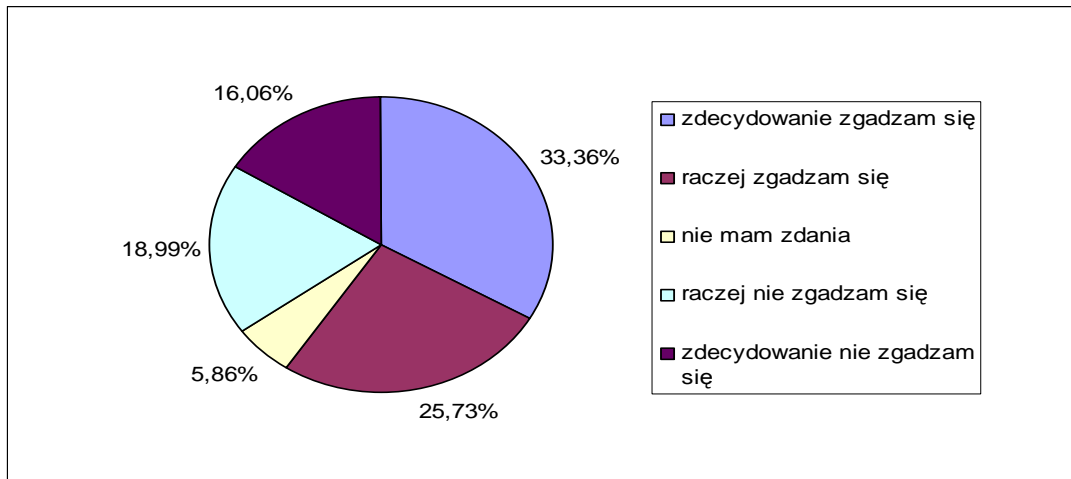
Zdecydowana większość badanych oficerów – ponad 67% (zdecydowanie zgadzam się – 31,81%, raczej zgadzam się – 35,35%), wskazuje na istotny wpływ czynników wewnętrznych na osiągnięcie sukcesów w pracy zawodowej, dowódczej, w kierowaniu ludźmi. Zdaniem respondentów pewne cechy charakteryzujące skutecznych dowódców są wrodzone i nie da się ich nauczyć.

Przedstawienie wyników badań dla wszystkich czynników wewnętrznych w niniejszym artykule jest niecelowe. Dla przykładu zobrazowano wyniki badań dla czynnika: poznanie podwładnych i zaspakajanie ich potrzeb. Wyniki badań przedstawia wykres 4.

Tabela 2. Stwierdzenia do czynnika – osobowość: poznanie podwładnych i zaspakajanie ich potrzeb (wraz z odpowiedziami)

Stwierdzenia	zdecydowanie zgadzam się	raczej zgadzam się	nie mam zdania	raczej nie zgadzam się	zdecydowanie nie zgadzam się
Dowódca często nie wie o prawdziwej sytuacji w pododdziale.	5	10	2	12	11
Dowódca w ogóle nie ma wpływu na relacje panujące w grupie.	1	1	3	16	19
Dowódca zna mocne i słabe strony wszystkich swoich podwładnych, co pomaga w odpowiednim podziale zadań.	3	7	5	11	14
Dowódca zawsze szanuje podwładnych, próbuje zrozumieć ich poglądy i opinie.	3	8	6	13	10
Dowódca zwraca uwagę na potrzeby podwładnych i stara się rozwiązywać dręczące ich problemy.	4	7	2	20	7
Mam indywidualne podejście w stosunku do ludzi.	20	18	1	1	0
Sukces zespołu zależy od wszystkich członków.	31	7	1	1	0
Lubię koordynować pracę zespołową.	13	20	2	5	0

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej



Wykres 4. Średnie wyniki badań [%] do czynnika - osobowość: poznanie podwładnych i zaspakajanie ich potrzeb

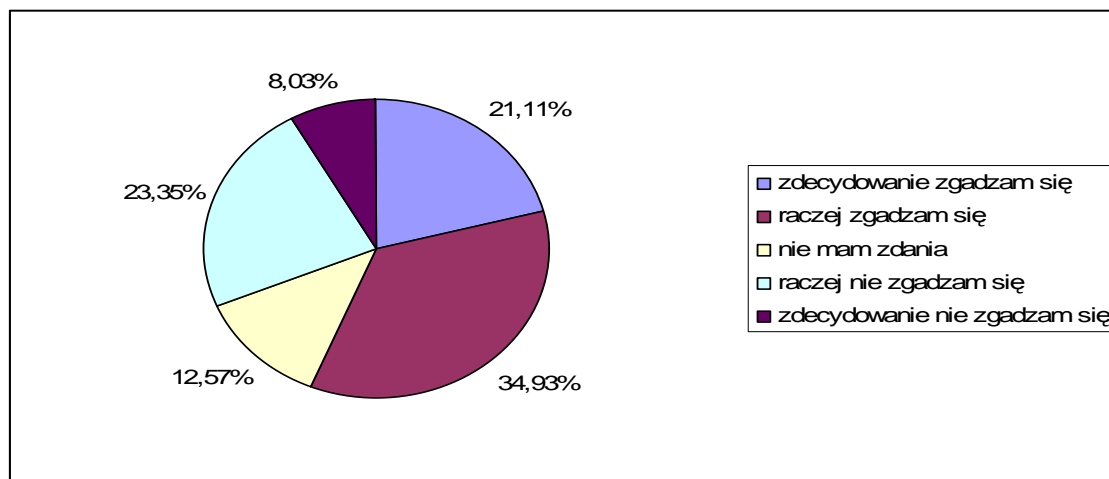
Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

Zgodnie z odpowiedziami badanych poznanie podwładnych i zaspokojenie ich potrzeb zdecydowanie wpływa na osiągnięcie sukcesu przez dowódcę. Biorąc pod uwagę dwie pierwsze odpowiedzi (*zdecydowanie się zgadzam* – 33%, *raczej zgadzam się* – 26%), prawie 60% ankietowanych uważa, że poznanie podległych żołnierzy pomoże dowódcy stworzyć zespół ludzi chętnych do współpracy. Zwracanie uwagi na zaspakajanie potrzeb podwładnych wpłynie na motywację poszczególnych żołnierzy plutonu. Poczucie bezpieczeństwa, przynależność do grupy, a jednocześnie indywidualne traktowanie, pozwoli podwładnym czuć się „wyjątkowym”, niezbędnym elementem zespołu, co w rezultacie pomoże skutecznie wykonać powierzone zadania, a tym samym osiągnąć cel. Sukces osiągany jest przez połączenie wszystkich członków organizacji, zespołu, dowódcy powinni unikać posunięć, które ograniczałyby wkład pracy pozostałych osób. Postawa taka sprzyja kształtowaniu dobrej atmosfery w zespole – plutonie.

Czynniki zewnętrzne – nabyte

Drugą grupą czynników objętych badaniem była grupa czynników zewnętrznych – nabytych. Wykres kołowy (wykres 5) przedstawia ogólny, procentowy wpływ czynników zewnętrznych na osiąganie sukcesów w dowodzeniu.

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SUKCES DOWÓDCY PODODDZIAŁU



Wykres 5. Średnie wyniki badań [%] do czynników zewnętrznych – nabytych

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

Respondenci wskazali na dość duży wpływ czynników zewnętrznych na osiągnięcie powodzenia w dowodzeniu pododdziałem. Uważa tak nieco ponad 55% ankietowanych (*zdecydowanie zgadzam się* – 21,22%, *raczej zgadzam się* – 34,93%). Wyniki te świadczą o tym, że obok osobistych cech dowódców, w otoczeniu istnieją czynniki, które także wpływają na osiąganie sukcesu. Tak, jak w przypadku czynników wewnętrznych, w niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań dla jednego z nich.

Kwalifikacje (umiejętności, kompetencje, wiedza)

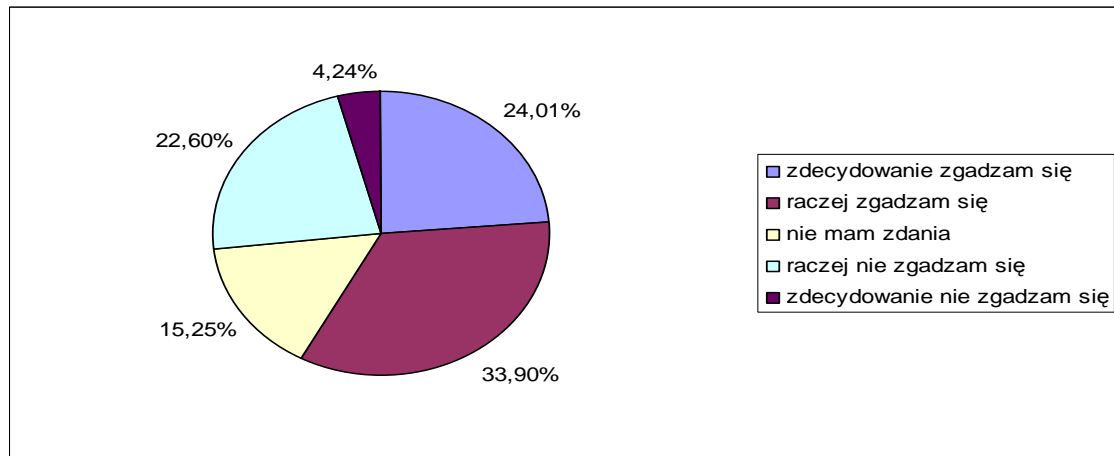
Czynnik ten został zbadany za pomocą trzech twierdzeń, które dotyczyły bezpośrednio umiejętności kierowniczych dowódców. Stwierdzenia przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Stwierdzenia do czynnika – kwalifikacje (wraz z odpowiedziami)

Wszystkie niepowodzenia, z którymi spotkałem się w pododdziale były wynikiem braku umiejętności i lenistwa dowódców.	6	10	8	13	3
W moim pododdziale zajęcia są odpowiednio zaplanowane i zorganizowane.	1	9	5	17	8
W moim pododdziale zajęcia są często kontrolowane i oceniane przez przełożonych, co sprzyja lepszej realizacji zagadnień.	10	11	5	10	4

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

Wyniki przedstawia wykres 6.



Wykres 6. Średnie wyniki badań [%] do czynnika – kwalifikacje

Źródło: Praca licencjacka A. Żabskiej

Oficerowie wypełniający ankietę w większości ocenili pozytywnie umiejętności kierownicze dowódców pododdziałów. 58% respondentów stwierdziło, że dobra organizacja zajęć, przeprowadzenie ich zgodnie z planem oraz kontrola i weryfikacja osiągniętych wyników sprzyja lepszemu wykorzystaniu możliwości ludzkich i materiałowych, oraz prawidłowemu skoordynowaniu działań podwładnych i środków technicznych.

Podsumowanie

Wyróżnienie czynników, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie sukcesu w procesie dowodzenia pozwala wykorzystać je już na szczeblu pododdziału. Dokładniejsza analiza wyników badań wskazuje na duże znaczenie poszczególnych grup determinant, świadczą o tym odpowiedzi respondentów. Przeprowadzone badania wykazały, że występują rozbieżności między grupami cech poszczególnych dowódców. Oznacza to, że nie ma jednego wzorca, według którego można sformułować „przepis na sukces”. Istnieje zasada, że czynniki, które sprawdziły się na jednym stanowisku, nie muszą sprawdzić się na innym.

Zestawiając ogólne odpowiedzi odnoszące się do dwóch głównych grup czynników – wewnętrznych i zewnętrznych, można zauważyć dość wyraźną przewagę pierwszej grupy. Wyniki badań potwierdzają założenie – czynniki wewnętrzne mają wpływ na sukces dowódcy pododdziału. Potwierdza się zatem od dawna znana prawda, że dowódcą trzeba się urodzić, jednak przewaga czynników wrodzonych nie jest znacząca na tyle, aby do końca zgodzić się z tym stwierdzeniem.

Podsumowując, praktycznie każdy może być dobrym dowódcą, jeśli będzie potrafił odpowiednio wykorzystać cechy przekazane mu „genetycznie” lub też odpowiednio pokierować swoim rozwojem, by zdobyć odpowiednie kwalifikacje. Należy tylko zastosować się do trzech zasad: poczuć potrzebę kierowania, władzy oraz posiadać zdolność empatii.

LITERATURA

1. Dowgiałło Z., *Praca menadżera*, Wydawnictwo „Znicz”, Szczecin 1999.
2. Drucker P.F., *Menadżer skuteczny*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie „Czytelnik”, Kraków 1994.
3. Kanarski L., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Wychowania i Promocji Obronności, Warszawa 2002.
4. Kopmeyer M.R., *Praktyczne metody osiągania sukcesu część I – Zdobywanie sukcesu*, Bellona, Warszawa 2006
5. Kozik R., Starczyszyn R., *Droga do sukcesu, pieniędzy i radości czyli przygoda w świecie Network Marketing*, Wydawnictwo „OLYMPUS” s.c., Wrocław 1994.
6. Nelson B, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Read Me, Warszawa 1999.
7. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
8. Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2006.
9. Zbichorski Z., *Budowa struktur zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1994.