

Magdalena HOPEJ – KAMIŃSKA *

WSPÓŁCZESNE TECHNIKI I METODY ZARZĄDZANIA W PRAKTYCE DOWODZENIA

Przedstawiono wyniki badań dotyczących stosowania w praktyce dowodzenia współczesnych technik i metod zarządzania. Omówiono zakres, przesłanki i skutki ich wprowadzania w życia, bariery utrudniające dowodzenia za pomocą wskazanych technik i metod oraz kierunki ich stosowania w przyszłości.

Słowa kluczowe: dowodzenie, techniki zarządzania, metody zarządzania

WSTĘP

W literaturze światowej i krajowej ciągle pojawiają się prace poświęcone różnym technikom i metodom zarządzania, bądź traktujące o jakiejś wybranej technice, względnie metodzie. Wciąż jednak jest zbyt mało opracowań, które prezentowałyby wyniki badań empirycznych dotyczących stosowania w praktyce zarządzania tych technik i metod. Jeszcze mniej wydaje się prac dotyczących ich wykorzystania w dowodzeniu pododdziałem. Celem niniejszego artykułu jest próba choćby częściowego wypełnienia tej luki.

1. WYKORZYSTANIE WSPÓŁCZESNYCH TECHNIK I METOD ZARZĄDZANIA W DOWODZENIU – IDENTYFIKACJA STANU ISTNIEJĄCEGO

Identyfikacja wykorzystania współczesnych technik i metod zarządzania w dowodzeniu została przeprowadzona za pomocą kwestionariusza ankietowego, zawierającego pytania dotyczące zakresu stosowania tych technik i metod, które na podstawie badań pilotażowych zostały uznane za przydatne w praktyce dowodzenia, przesłanek i skutków wprowadzania ich w życie, barier utrudniających dowodzenie za pomocą wskazanych metod i technik oraz kierunków ich stosowania w przyszłości [1]. Respon-

* dr Magdalena HOPEJ-KAMIŃSKA – Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

dentami byli dowódcy batalionów oraz ich podwładni (dowódcy niższych szczebli). Odpowiedzi udzieliło łącznie 182 oficerów.

Zdaniem ankietowanych dowódców najczęściej stosowanymi technikami zarządzania są: zarządzanie przez zadania, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez formalizację, zarządzanie przez motywację oraz zarządzanie przez delegowanie uprawnień. Technikami i metodami wykorzystywanymi bardzo rzadko (poniżej 10% wskazań) są natomiast: zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiedzą, outsourcing, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez nadzór i kontrolę oraz benchmarking (rys. 1).

Jakie techniki i metody zarządzania stosuje się w Pani/Pana pododdziale?



Rys. 1. Stosowanie technik i metod zarządzania (odpowiedzi twierdzące w procentach)

Źródło: Opracowanie własne

Okazało się, że większość respondentów deklaruje stosowanie więcej niż jednej techniki i/lub metody zarządzania. Jedną technikę, względnie metodę zarządzania wykorzystuje jedynie 14% ankietowanych.

Analiza odpowiedzi respondentów ujawniła ponadto pewne różnice w stosowaniu w praktyce dowodzenia rozpatrywanych technik i metod. Dowódcy niższych szczebli najczęściej sięgają po zarządzanie przez zadania (67%), zaś dowódcy batalionów po zarządzanie przez delegowanie uprawnień (58%).

Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego jednoznacznie wskazują, że w badanych pododdziałach najważniejszą przesłanką wdrażania współczesnych technik i metod zarządzania jest zwiększenie aktywności, zaangażowania i wysiłku żołnierzy (63% wskazań). Dostrzega się także znaczenie takich okoliczności, jak wzrost odpowiedzialności i samodzielności w realizacji zadań na niższych szczeblach dowodzenia, wprowadzenie czytelnych reguł działania żołnierzy, lepsze wykorzystanie czasu pracy, możliwość prostego i obiektywnego oceniania podwładnych, czy kształtowanie warunków rozwoju kadry dowódczej. Dodać należy, że dowódcy batalionów we wdrażaniu kierowali się przede wszystkim zwiększeniem aktywności, zaangażowania i wy-

siłku żołnierzy, natomiast dowódcy niższych szczebli – głównie potrzebą wprowadzenia wyraźnych reguł postępowania w realizacji zadań.

Jak już wspomniano, badania polegały również na ocenie skutków stosowania wskazanych technik i metod zarządzania. Respondenci zostali poproszeni o ocenę występowania określonych rezultatów w pięciostopniowej skali („1” oznaczała występowanie skutku, natomiast „5” – jego brak). Informacje zawarte w tabeli 1 wskazują, że średnia ocena waha się od 2,306 (zwiększenie samodzielności, wysiłku i zaangażowania kadry dowódczej) do 3,124 (redukcja kosztów dowodzenia).

Tabela 1. Skutki stosowania wdrożonych technik i metod zarządzania

Skutek	Liczba odpowiedzi	Średnia	Odchylenie standardowe
Zwiększenie samodzielności, wysiłku i zaangażowania kadry dowódczej	173	2,306	0,9787
Wzrost umiejętności kadry dowódczej	174	2,368	0,9571
Lepsze wykorzystanie czasu pracy	174	2,448	0,9943
Wzrost skuteczności realizowanych w jednostce zadań	171	2,485	0,929
Trafniejsze decyzje w procesie dowodzenia	173	2,543	0,9491
Większa motywacja żołnierzy w realizacji zadań	171	2,655	1,1289
Skrócenie czasu podejmowania decyzji	172	2,686	1,137
Poprawa stosunków międzyludzkich	172	2,703	1,037
Efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami jednostki	174	2,741	0,9717
Poprawa elastyczności jednostki	172	2,767	0,9754
Sprawniejszy przepływ informacji wewnątrz jednostki	173	2,78	1,104
Zwiększenie zadowolenia i podniesienie morale żołnierzy	169	2,781	1,099
Redukcja kosztów dowodzenia	170	3,124	0,918

Źródło: Opracowanie własne

Należy podkreślić, że dowódcy różnych szczebli w zbliżony sposób ocenili pojawiające się rezultaty wdrożeń. Najważniejsza różnica sprowadza się do tego, iż dowódcy batalionów wyraźnie wyżej niż dowódcy niższych szczebli ocenili lepsze wykorzystanie czasu pracy (różnica wskazań 0,6).

Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, że w pododdziałach największą barierą utrudniającą sprawność dowodzenia za pomocą współczesnych technik i metod

zarządzania są przede wszystkim niewłaściwe systemy motywacyjne (tabela 2). Postępowanie badawcze wykazało, że dowódcy różnych szczebli, w zasadzie, nie różnią się między sobą w ocenie barier wdrożenia.

Tabela 2. Bariery utrudniające dowodzenie za pomocą rozpatrywanych techniki i metod zarządzania

Bariera	Liczba odpowiedzi	Średnia	Odchylenie standardowe
Niewłaściwe systemy motywacyjne	172	2,029	1,0112
Brak zaangażowania żołnierzy zawodowych	177	2,226	1,0844
System oceniania dowódców oparty przede wszystkim na subiektywnej ocenie przełożonego	171	2,228	1,1011
Niewłaściwy poziom informatyzacji	173	2,318	1,077
Brak systematyczności działania	175	2,497	1,0768
Brak zaangażowania kadry dowódczej	176	2,523	1,2373
Nieodpowiednia struktura organizacyjna	173	2,613	1,0972
Zbyt niskie umiejętności żołnierzy zawodowych	177	2,638	1,1202

Źródło: Opracowanie własne

I wreszcie deklaracje respondentów dotyczące wdrożeń współczesnych technik i metod zarządzania. Zdaniem respondentów technikami i metodami zarządzania, które powinny być wprowadzone do praktyki dowodzenia w najbliższej przyszłości, są przede wszystkim:

- zarządzanie przez cele (twierdzących odpowiedzi udzieliło 39% ankietowanych);
- zarządzanie przez motywację (38%);
- zarządzanie przez zadania (29%).

Odpowiedzi respondentów ilustruje rysunek 2. Odpowiedzi wskazują, iż dowódcy niższych szczebli częściej niż dowódcy batalionów chcą sięgać po zarządzanie przez motywację, delegowanie uprawnień i formalizację. Dowódcy batalionów zdecydowanie częściej (niż dowódcy niższych szczebli) planują stosować zarządzanie procesowe i outsourcing.



Rys. 2. Deklarowane zamierzenia wdrożeniowe współczesnych technik i metod zarządzania

Źródło: Opracowanie własne

WNIOSKI

Przeprowadzone postępowanie badawcze umożliwia sformułowanie następujących kluczowych wniosków:

1. Deklarowany poziom wykorzystania współczesnych technik i metod zarządzania nie jest niski. Zwraca uwagę obecność wśród najczęściej stosowanych technik tych, które opierają się na mniejszym lub większym delegowaniu uprawnień oraz przez motywację.
2. Ogólnie biorąc, „siły napędowe” wprowadzania do praktyki dowodzenia współczesnych technik i metod zarządzania ukierunkowane są na jakieś odciążenie przełożonego do wykonywania niektórych czynności dowódczych. Innymi słowy, dowódcy usiłują w większym stopniu osiągać cele przy pomocy podwładnych.
3. W pododdziałach pojawiła się pozytywna korelacja między deklarowanymi przesłankami wdrożenia technik i metod zarządzania oraz obserwowanymi skutkami. Świadczy to o niemałej sprawności działań wdrożeniowych.
4. Najważniejszą barierą wdrożenia technik i metod zarządzania są nisko oceniane systemy motywacyjne, które obowiązują w pododdziałach. Ich (systemów) udoskonalenie niewątpliwie ułatwi wprowadzanie w życie innych technik i metod, a tym samym wzrost sprawności dowodzenia.
5. Deklarowane kierunki wdrożeń nie odbiegają od podejmowanych dotychczas działań. Oznacza to, że wdrażane techniki i metody nie są związane z tzw. modami w zarządzaniu [1].
6. Dowódcy batalionów i niższych szczebli nie różnią się zasadniczo w postrzeganiu współczesnych technik i metod zarządzania w praktyce dowodzenia. Dowódcy bata-

lionów, generalnie rzecz biorąc, tylko w nieco wyższym stopniu zdają się preferować zdecentralizowane systemy dowodzenia.

LITERATURA

- [1] Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach – analiza porównawcza*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, pod red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

MODERN TECHNIQUES OF COMMAND AND MANAGEMENT METHODS

Summary

The results of research on the practical applications of the modern techniques of command and management methods are described. The scope, conditions and consequences of their implementation are discussed. Furthermore, the barriers to implementation are shown and guidelines for the use of the modern techniques of command and management methods in the future are presented.

Key words: *commanding, management techniques, management methods*

Artykuł recenzował: prof. dr hab. Tadeusz GALANC