

dr inż. **Zbigniew CIEKANOWSKI**<sup>1</sup>

## MOTYWACJA A SYSTEM OCEN OKRESOWYCH

### Motivation and system of periodic assessment

#### Streszczenie

Niniejsze opracowanie przedstawia istotę i znaczenie motywacji oraz system ocen okresowych w działalności organizacji, obejmuje przede wszystkim charakterystykę wybranych metod oraz wpływ tych czynników na skuteczność, jakość i wyniki osiągnięte przez ich zastosowanie. W działalności człowieka ogromne znaczenie odgrywają czynniki uczuciowe, poznawcze, decyzyjne oraz silnie powiązane z nimi czynniki motywacyjne. Problematyka motywacji jest bardzo złożona i ściśle związana ze stanem ciągłego pobudzenia pracowników, a także ich przełożonych. Połączona jest ona ze sposobami działania, precyzyjnością, wytrwałością i umiejętnością przyswajania wiedzy, stylem kierowania oraz sposobami komunikacji interpersonalnej. Poziom zmotywowania ma wpływ na ostateczny efekt w postaci osiągnięcia założonego celu, w każdej firmie powinien istnieć system motywacji najlepiej dopasowany pod względem specyfiki danego przedsiębiorstwa. Tradycyjne systemy w krajowych firmach oparte były głównie na płacy, która jest mocno motywująca, o ile istnieje związek pomiędzy wysiłkiem i efektami a wysokością płacy. Dlatego w organizacjach wprowadzono system okresowych ocen pracowników, który spełnia swoje zadanie jako jeden z motywatorów. Należy podkreślić, że okresowa ocena osiągnięć pracowników jest postrzegana w praktyce jako istotny element zarządzania zasobami ludzkimi, a jej kształt, jak również sposoby wykorzystywania wyników, w dużej mierze zależą od strategii zarządzania, kultury i tradycji obowiązującej w organizacji. System ocen okresowych to narzędzie w rękach przełożonych, które dzięki swej specyfice i celom, pozwala na uzyskanie wielu cennych dla organizacji informacji z zakresu controllingu personalnego, niezbędnych dla efektywnej realizacji procesu motywowania.

#### Summary

This paper presents the essence and importance of motivation and system of periodic assessment of the organization, is primarily the characteristics of the selected methods and the impact of these factors on the effectiveness, quality and performance of their applications. The human activities play a very important emotional factors, cognitive, decision-making and strongly related motivational factors. The issue of motivation is very complex and closely linked with the state of continuous arousal employees and their superiors. It is connected with the methods of operation, accuracy, perseverance and the ability to acquire knowledge, management style and methods of interpersonal communication. The level of motivation has an effect on the final result as the objectives pursued, in any company should be a motivation system best suited in terms of company characteristics. Traditional national companies were based mainly on wages, which is highly motivating if there is a connection between effort and outcomes and the level of wages. Therefore, the organization introduced a system of periodic evaluations of staff that does the job as one of the motivators. It should be noted that the periodic evaluation of staff performance in practice is seen as an important element of human resource management, and its shape, as well as how to use the results to a large extent depend on the strategy management culture and traditions existing in the organization. System of periodic assessment is a tool in the hands of their superiors, because of its specificity and objectives, allows for a lot of valuable information for organizations in the field of controlling personnel necessary for the effective implementation of the process of motivating.

**Słowa kluczowe:** motywacja, ocena okresowa, zarządzanie zasobami ludzkimi;

**Keywords:** motivation, periodic assessment, human resources management;

#### Wprowadzenie

Osiąganie istotnych rezultatów pracy i działalności zależy w dużej mierze od motywacji działania.

Motywowanie wraz z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem są podstawowymi funkcjami zarządzania. Dlatego też, przed przystąpi-

niem do charakterystyki motywatorów pracy, ważne jest poznanie definicji i istoty motywacji.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji motywacji. Jedna z nich charakteryzuje motywację jako ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu: podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku [1]. Inna mówi, iż motywacja to dokładanie wszelkich starań, aby wywoływać, kierunkować i podtrzymywać zachowa-

<sup>1</sup> Adiunkt Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

nia ludzi dla osiągnięcia zamierzonych celów [2] lub wewnętrzny stan (potrzeba), który aktywuje ludzkie zachowania i nadaje im kierunek [3].

Motywacja rozumiana jest także zarówno jako pewien stan psychiczny, jak i cecha osobowości. W pierwszym znaczeniu motywację utożsamia się ze stanem wewnętrznego napięcia, które wywołuje zachowania zmierzające do jego redukcji. W drugim motywacja to pewna względnie stała właściwość, która nadaje jednostkowym zachowaniom cechę względnie stałego ukierunkowania i wyrazistości [4].

Motywowanie przedstawiane bywa również jako proces oddziaływania przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań [5].

W teorii kierowania zespołami ludzkimi formuluje się tezę, że przydatność zawodowa pracownika, mierzona tym, co wnosi on w rozwój organizacji, jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji. Wielu stawia sobie pytanie, co właściwie motywuje pracowników do działania, jakie czynniki wpływają na motywację ludzi i wreszcie, czym jest motywacja pracowników.

## 1. Istota motywacji

Motywacja to ogół motywów, a motyw to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób. Motywacja pracownika to chęć dołożenia wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów lub inaczej – motywacja to siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi [2].

Niejednokrotnie motywacja rozumiana jest jako zespół czynników uruchamiających celowe działanie, jako proces pośredniczący lub wewnętrzny stan organizmu, pobudzający lub dający napęd do działania. Takie rozumienie pozwala sądzić, że ludzie, którzy mają motywację, wkładają większy wysiłek w osiąganie czegoś, niż ci, którym jej brakuje. Zatem można stwierdzić, że motywacja jest to chęć zrobienia czegoś [6].

Motywacja związana jest z postawą pracownika. Pracownik, który ma silną motywację, w swoim działaniu będzie się kierował również określonym systemem wartości i tym, co chciałby osiągnąć – zdefiniuje cel, do którego zamierza dążyć. A więc proces motywacji rozpoczyna się z chwilą uświadomienia sobie poczucia niespełnienia. Motywację można pobudzać poprzez tworzenie warunków umożliwiających urzeczywistnienie celów pracownika lub zagrażając temu, co człowiek osiągnął.

Wyróżniamy dwa rodzaje motywacji [7]:

- motywację negatywną – opiera się na obawie (lęku), która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia takiego, jak np. groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadań, zagrożenie nagana, obniżeniem uzna-

nia, przesunięciem do pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu;

- motywacja pozytywna natomiast polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistnienia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, jak np. osiągnięcie wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności, wyjazd do pracy za granicę itp.

Celem oddziaływania motywacyjnego jest nie tylko zachęcanie pracowników do podejmowania właściwych zachowań oraz unikania zachowań niekorzystnych dla organizacji, ale i wyzwalanie twórczego potencjału pracowników. Celu tego nie da się osiągnąć, oddziałując na ludzi za pomocą poleceń, limitów. Oddziaływanie poprzez stwarzanie zagrożenia (kary, groźba zwolnienia) lub poprzez proste bodźce ekonomiczne (np. jednokwotowa podwyżka stawek płac) na pewno będzie nieskuteczne.

Istotą systemu motywacyjnego jest inspirowanie pracowników do osiągnięć w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanego motywowania, jako pobudzania pracowników do efektywnego wykonywania zadań [8]. A motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi, przez stwarzanie odpowiednich środków oraz możliwości realizacji ich systemów i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywacyjnych.

## 2. Instrumenty kształtujące motywację

Menadżerowie dysponują licznymi środkami wpływania na zaangażowanie pracownika, czyli pobudzania i utrwalania indywidualnych motywacji. Ogólnie można je podzielić na trzy grupy [9]:

- środki przymusu;
- środki zachęty;
- środki perswazji.

Motywację kształtuje wiele czynników, które rozdzielono na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Czynniki zewnętrzne takie, jak np. podwyżka płac, czy awans, poczucie bezpieczeństwa, mogą wywierać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednak nie muszą być długotrwałe. Natomiast czynniki wewnętrzne, np. zwiększona samodzielność, możliwość rozwoju, uznanie, są bardziej długotrwałe.

Czynnikom pobudzającym i utrwalającym motywację w toku pracy odpowiadają różnorodne instrumenty motywacyjne. Instrumenty te możemy podzielić na trzy grupy. Są to [10]:

- wynagrodzenia (np. premie, nagrody, zasady podwyżek, udział w zysku);
- benefisy (np. dodatkowe świadczenia medyczne, ubezpieczenia, samochody służbowe);
- motywatory pozafinansowe (np. treść pracy, system kierowania karierą, oceny okresowe, system

komunikacji wewnętrznej, styl kierowania, pochwały i krytyka).

Celowo stworzony w formie układ, będący kompozycją różnych instrumentów, tworzy właśnie system motywacyjny. Tworząc system motywacyjny, nie można pominąć charakterystycznego dla pracy oddziaływania – wtedy, gdy stwarza ona pracownikowi możliwość osobistych osiągnięć, zdobycia uznania i prestiżu, gdy dostarcza się mu możliwość rozwoju.

### 3. Motywacja jako element funkcji personalnej

Funkcja personalna obejmuje całokształt spraw dotyczących ludzi w organizacji np. ich pozyskiwania, gospodarowania nimi, ich rozwoju zawodowego [11]. W ramach funkcji personalnej występują czynności o charakterze wykonawczym i regulacyjnym. Czynności regulacyjne określa się mianem zarządzania personelem lub kadrami.

Ludzie są cennym kapitałem organizacji i spełniają istotną rolę w procesie funkcjonowania organizacji. Ich rola we współczesnej organizacji jest ogromna. Ludzie, wchodząc do organizacji, wnoszą do niej swoje zdolności, umiejętności, sprawności i możliwości rozwoju. Sukcesy organizacji zależą od konstruktywnego wykorzystania kwalifikacji, umiejętności i motywacji ludzi do lepszej pracy, zmian i postępu.

Posiadanie przez pracowników odpowiednich kompetencji, czyli: wiedzy, umiejętności, motywacji, jest rękojmą osiągnięcia dobrych efektów w różnych zmiennych sytuacjach. Należy podkreślić, że kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem organizacji, a zadaniem procesów personalnych jest nie tylko pozyskiwanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb organizacji oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami [12].

Systemy oceny pracowników i motywowanie są jednym z wielu elementów funkcji personalnej.

Proces motywowania pracowników, aby był skuteczny, nie może ograniczać się wyłącznie do sfery płac i bodźców finansowych. Powinien on obejmować cały kompleks starannie przemyślanych zachęt, dostosowanych do oczekiwań i systemu wartości członków danej organizacji. Wymaga więc systemowego podejścia, stworzenia w organizacji zespołu spójnych i wzajemnie się wspomagających środków [13].

Nowocześnie zaprojektowany system motywacyjny, wspierający efektywne zarządzanie personelem w organizacji, powinien zawierać między innymi następujące elementy:

- rozpoznanie kwalifikacji, zainteresowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i do-

stosować charakter wykonywanej przez nich pracy do ich predyspozycji oraz stworzyć im ścieżkę rozwoju kariery;

- skuteczny, wszechstronny przepływ informacji oraz organizowanie pracy tak, aby zapewnić zatrudnionym możliwość świadomego i zaangażowanego uczestnictwa w przedsięwzięciach firmy, dzięki rozumieniu współzależności efektów ich pracy np. z pracą kolegów czy wymaganiami klientów;
- wyznaczanie zadań i ustalenie sposobu oceny efektywności ich wykonania tak, aby umożliwić pracownikom zarówno samokontrolę osiąganych postępów, jak i rzetelne uwzględnianie ich jednostkowego wkładu pracy przy naliczaniu wynagrodzeń;
- ustalanie podstawowej płacy oraz ruchomych jej elementów, uzależnionych od konkretnych wyników, dodatkowego wysiłku lub inwencji wykazanej przez pracownika;
- korzystanie z bogatej gamy bodźców pozapłacowych, zwłaszcza związanych z możliwością awansu, poszerzania kompetencji, a także kształtowaniem korzystnych stosunków międzyludzkich i pogłębianiem więzi emocjonalnej pracowników z organizacją;
- oceny okresowe pracowników, służące ich rozwojowi, określaniu potrzeb szkoleniowych oraz efektywnemu wykorzystaniu kompetencji i zainteresowań zatrudnionych osób dla dobra organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe elementy, możemy uznać, że ich realizacja w największym stopniu będzie możliwa w organizacji dzięki wdrożeniu „skrojonego na miarę”, czyli zaprojektowanego specjalnie dla konkretnej organizacji i tworzących ją ludzi, nowoczesnego Systemu Ocen Okresowych Pracowników. Narzędzie to, dzięki swej specyfice i celom, pozwala na uzyskanie wielu cennych dla organizacji informacji z zakresu controllingu personalnego, niezbędnych dla efektywnej realizacji procesu motywowania. Ocenianie jest związane z funkcjonowaniem człowieka w zespole. Ocena ta może mieć charakter sformalizowany (SOOP – System Ocen Okresowych Pracowników) i/lub nieformalny, wynikający z określonych relacji międzyludzkich w organizacji.

Nawet jeśli w organizacji brakuje formalnego systemu ocen, to i tak każdy pracownik podlega nieformalnym, intuicyjnym ocenom przełożonych, podwładnych, współpracowników oraz własnej samoocenie. Nowoczesne systemy ocen okresowych pracowników (SOOP) coraz częściej są stosowane w organizacjach jako ujednoczone i sformalizowane procedury, które służą zwiększeniu obiektywności opinii wyrażanych na temat efektywności i postaw ocenianych osób. Procedury te sprawiają, że

sprawiedliwa ocena okresowa, odnosząca się do konkretnych kryteriów, staje się rzeczywiście użytecznym sposobem motywowania ludzi do lepszej pracy, mobilizowania ich do rzetelnego wykonywania obowiązków, rozwijania własnego potencjału i pokonywania pojawiających się w pracy trudności, a jednocześnie nie krzywdzi niesprawiedliwymi i nieuprawnionymi osądami. Wiadomym jest, że pracownicy nie lubią być oceniani, ponieważ niesie to za sobą napięcie i stres. Jednakże z oceny pracownika płyną niewątpliwie korzyści dla ocenianego, które nie zawsze mają miejsce w codziennej pracy. Mogą to być:

- otrzymanie informacji zwrotnej o efektach pracy, oczekiwaniach przełożonego oraz o własnych mocnych i słabych stronach;
- zdobycie informacji o możliwościach i sposobach doskonalenia efektów pracy, możliwość wymiany poglądów i opinii na temat pracy;
- szansa na rozwiązanie trudności zawodowych;
- uzgodnienie własnych potrzeb związanych z pracą (np. szkolenia, warunki pracy), zmiana (poprawa) relacji z przełożonym.

Ocena pracowników może być pomocna w bardzo wielu sytuacjach. Wyniki analizy jakości pracy wykonywanej przez ludzi są nieocenione podczas ustalania wartości wynagrodzeń lub wyznaczania pracowników, którzy zasłużyli na awans. A to są czynniki motywujące.

Uzyskane oceny wpływają na wizerunek pracownika wykreowany przez dłuższy czas. Ich wyniki są swego rodzaju argumentami do sięgnięcia po środki motywujące. Mogą to być środki związane nie tylko z nagrodami. Uzyskanie oceny negatywnej powoduje z jednej strony karę, a z drugiej strony jest to środek motywujący pracownika do poprawy w następnym okresie, by uzyskać on lepsze wyniki pracy w przyszłości. W takiej sytuacji niezwykle istotna jest postawa kierownika, jego umiejętności przekonania pracownika o możliwościach i konieczności stopniowego wyeliminowania niedociągnięć. Kierownik powinien inspirować i wesprzeć rozwój pracownika, wytworzyć w nim zaufanie i wiarę we własne siły, ale co najważniejsze – spowodować poznanie jego słabych stron [14].

Połączenie systemu ocen okresowych z systemem motywacyjnym postrzegany jest jako „system naczyń połączonych”, gdzie ocena wyników pracy jest jedną z najbardziej zaawansowanych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, łączącą zagadnienia wynagrodzenia, szkolenia i rozwoju pracowników, a więc czynników motywacyjnych.

Dokonywanie ocen okresowych wpływa pozytywnie na kształtowanie relacji przełożony – pracownik, gdyż stwarza możliwość porównania i konfrontacji oczekiwań obu stron. W wyniku oceny pracownik uzyskuje informację, co, z punktu widzenia

potrzeb organizacji, jest jego mocną stroną, a co słabą i wymagającą poprawy. Powinno to motywować ocenianego do dalszego rozwoju zawodowego, gdyż stwarza możliwość identyfikacji potrzeb szkoleniowych, a w dłuższym horyzoncie czasowym zaplanowania kariery zawodowej [15].

Podstawą racjonalnie prowadzonej polityki personalnej organizacji jest dokładna wiedza o stanie zasobów ludzkich, czyli posiadanie informacji o wiedzy, umiejętnościach, możliwościach i wynikach pracy własnych pracowników. Znajomość efektów pracy i potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich organizacji jest możliwa przede wszystkim dzięki efektywnie przeprowadzonym ocenom okresowym, których wyniki są pomocne w zarządzaniu zasobami, zgodnie z możliwościami pracowników i stosownie do potrzeb organizacji [15].

Reasumując, należy stwierdzić, iż ocena okresowa pracowników i motywacja pozostają w połączeniu jako elementy funkcji personalnej. Okresowa ocena osiągnięć pracowników jest postrzegana w praktyce jako istotny element zarządzania zasobami ludzkimi, a jej kształt, jak również sposoby wykorzystywania wyników, w dużej mierze zależą od strategii zarządzania, kultury i tradycji obowiązującej w organizacji. Profesjonalna, zobiektywizowana ocena wyników pracy jest skomplikowanym, czasem konfliktogennym procesem. Dlatego wymaga dobrego przygotowania i dużej odpowiedzialności ze strony kierownictwa. Powstaje zatem pytanie, jak dokonywać oceny, aby stała się ona trwałym elementem kultury organizacji, uznanym i akceptowanym przez pracowników, jako istotna pomoc w ich rozwoju zawodowym oraz mechanizm wspomagający efektywność i jakość pracy [16].

Oceny pracownicze mają decydujące znaczenie dla racjonalnej polityki personalnej, bowiem każda decyzja personalna, dotycząca konkretnego pracownika, w zależności od potrzeb organizacji, powinna być poprzedzona oceną jego wiedzy, umiejętności, zdolności, postaw czy też efektów pracy [17].

## Podsumowanie

Ocena okresowa pracowników wpływa na motywację poprzez rozwój doskonalenia zawodowego, awansów, nagród uznaniowych oraz jest formą szczególnej motywacji. Dobra motywacja polega na stosowaniu odpowiednich zachęt, uwzględniając indywidualne cechy i predyspozycje pracownika. Dlatego tak ważna jest ocena okresowa pracowników, bowiem na podstawie jej wyników można zastosować czynniki systemu motywacyjnego.

Ocena pracowników przydaje się także do planowania ścieżki rozwojowej najbardziej znaczących kierowników i specjalistów. Przede wszystkim jednak sprawdzanie kompetencji, sumienności i motywacji pracowników przynosi rezultaty wtedy, gdy chcemy zdiagnozować aktualny stopień efektyw-

ności pracy zatrudnionych osób. Dzięki otrzymanej w ten sposób ocenie można podjąć odpowiednie kroki mające na celu polepszenie wyników pracy – mogą to być kursy, szkolenia lub dodatki motywacyjne.

Dla pracownika bardzo ważna jest ocena okresowa, bowiem dostarcza informacji o tym, jak przełożony ocenia jego pracę, jego stosunek do pracy, zachowania. Informacja o wynikach oceny okresowej motywuje pracownika do zwiększenia efektywności wykonywania zadań w przyszłości. W wyniku oceny pracownik uzyskuje informację, co jest jego mocną stroną, a co słabą i wymagającą poprawy. Ocena okresowa powinna motywować ocenianego pracownika do jego dalszego rozwoju zawodowego, gdyż stwarza możliwość identyfikacji potrzeb szkoleniowych, w przyszłości do zaplanowania kariery zawodowej.

### Literatura

1. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 9.
2. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 199.
3. Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 203.
4. Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa 2001, s. 7.
5. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001, s. 6.
6. Ścibiorek Zb., *Ludzie. Cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 118.
7. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 141.
8. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 213.
9. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 215.
10. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 217.
11. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwiczynski A. (red.), Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 34.
12. Sikor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2006, s. 20-21.
13. Kościelnik A., *Motywowanie przez ocenę*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6, 2007.
14. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 241.
15. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwiczynski A. (red.), Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 311.
16. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 229.
17. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwiczynski A. (red.), Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 310.

**dr inż. Zbigniew Ciekanski**, jest adiunktem w Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie i AON. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak również z bezpieczeństwem wewnętrznym w zakresie ekonomii, telekomunikacji, antyterroryzmu i zarządzania kryzysowego. Jest autorem bardzo wielu opracowań krajowych i zagranicznych z powyższych problematyk.