

Romuald Kolman

Wyższa Szkoła Zarządzania w Częstochowie

WZORZEC PRZYWÓDCY ORGANIZACJI

1. Wstęp

Podjęty temat jako element wiodącego hasła konferencji, nie należy do łatwych. Zawiera bowiem wiele zróżnicowanych czynników. Praktyka wykazuje, że od szefa każdego przedsięwzięcia zależy bardzo wiele. Prawdziwa jest teza: „Ludzie tworzą jakość, więc powinni to czynić umiejętnie!”

Umiejętność ta, szczególnie u przywódcy, który ma świecić przykładem dla kadry, to bardzo wiele cech wrodzonych lub nabytych, charakteryzujących jego osobowość.

Osobowość to zespół sprzężonych ze sobą właściwości psychicznych, na ogół stałych dla danego człowieka, warunkujących niezmienność jego postaw i zachowań. Uważa się, że wrodzone cechy osobowości to cechy określające temperament człowieka. Cechy nabyte pod wpływem otoczenia to np.: poglądy, postawa społeczna, normy moralne [1, s. 108].

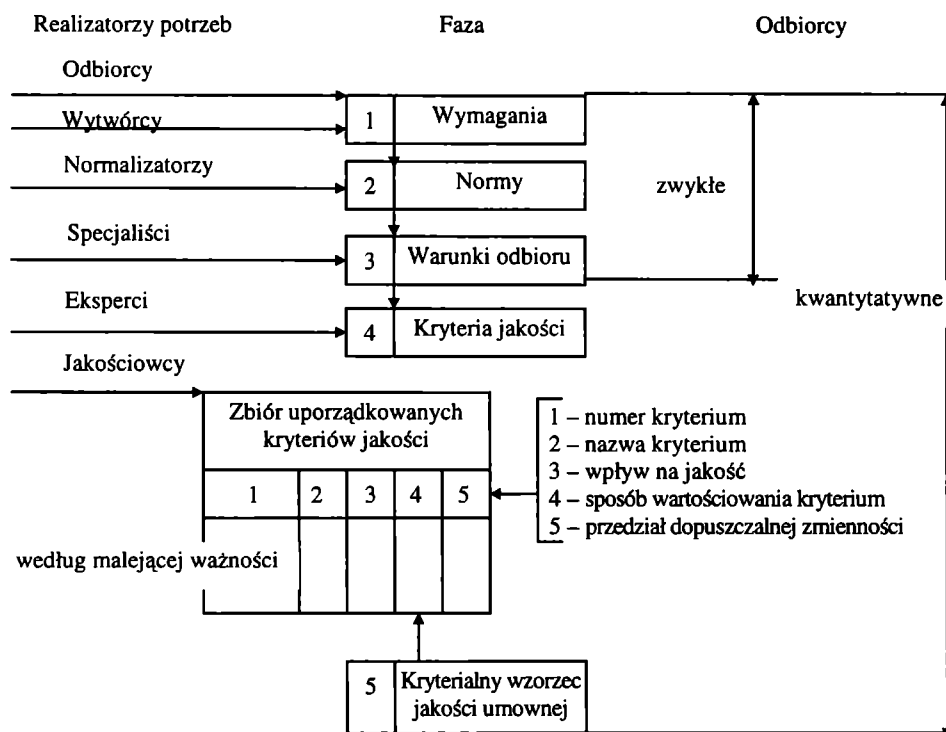
W poszukiwaniu ujęcia metodycznego podjętego tematu sięgnięto do bogatego zestawu metod analitycznych, jakim dysponuje inżynieria jakości. Wybrano wypróbowaną już w bardzo wielu rozległych zastosowaniach metodę kryterialnego wzorca jakości (skrót: KWJ) [2, s. 103].

Kryterialny wzorzec jakości to uporządkowany według potrzeb merytorycznych (odpowiednio do przeznaczenia wzorca) zapis zbioru kryteriów jakości (czynników mierzalnych lub niemierzalnych) dla obiektu lub procesu, zawierający ich podstawowe charakterystyki. Wzorzec odtwarza stawiane wymagania jakościowe i jest podstawą do utworzenia wzoru umożliwiającego obliczenie wynikowego poziomu jakości rozpatrywanego przedmiotu analizy [2, s. 105].

2. Projektowanie wzorca

Schemat projektowania kryterialnego wzorca jakości pokazano na rys. 1. W rozpatrywanym przypadku projektowania wzorca przedmiotem analizy jest człowiek, więc nie są aktualne fazy od 1 do 3, które dotyczą takich wytworów, jak różne wyroby lub usługi. Początkową fazą podjętego projektowania jest faza 4 – kryteria jakości. Aby otrzymać zestaw niezbędnych kryteriów jakości, należy wykonać takie czynności, jak:

- utworzenie zbioru czynników jakościotwórczych, czyli czynników, które mogą być wykorzystane jako kryteria jakości (w podjętym temacie będą to różne cechy kształtujące osobowość przywódcy);



Rys. 1. Schemat powstawania kryterialnego wzorca jakości

Źródło: opracowanie własne.

selekcja pierwotna zbioru czynników jakościowych w celu wyboru przymiotów jakości, czyli czynników szczególnie predestynowanych do bycia kryteriami jakości;

selekcja wtórna zbioru przymiotów jakości w celu ostatecznego wyboru kryteriów jakości.

W podjętym temacie faza 4 projektowania wzorca przywódcy organizacji sprowadzała się do działań opisanych w punkcie 3.

3. Dobór cech przywódcy

Zgodnie z procedurą projektowania kryterialnego wzorca jakości, jako zbiór czynników jakościowych zestawiono 42 cechy charakterologiczne. Z tego zestawu wyselekcjonowano 20 cech, które wyspecyfikowano w układzie alfabetycznym:

- Czujność (C),
- Dbłość o przedsiębiorstwo (H),
- Dyspozycyjność (Y),
- Energia (E),
- Estetyzm (U),
- Fachowość (F),
- Inwencja twórcza (W),
- Krytycyzm (M),
- Nowoczesność (N),
- Obowiązkowość (B),
- Odpowiedzialność (D),
- Umiejętność organizowania (R),
- Refleksyjność (K),
- Rzetelność (L),
- Sprawiedliwość (G),
- Stanowczość (T),
- Staranność (S),
- Wrażliwość (A),
- Zaangażowanie (Z),
- Zapobiegliwość (P).

Jak wynika z zaprezentowanej specyfikacji, w celu usprawnienia procesów testowania każda cecha otrzymała symbol literowy. Rangowanie ważności wytypowanych cech wykonano metodą sondowania poglądów.

Sporządzono arkusze testowe i 20 kart z nazwami cech i symbolami identyfikacyjnymi. Osoby testowane układały karty według malejącej ważności cech, a prowadzący test kontrolował lub spisywał ich proponowaną kolejność.

Sondaże wykonano w czterech seriach po dziesięć testów w serii.

Poszczególne serie testów sporządzili:

- seria I – kadra Wyższej Szkoły Zarządzania w Częstochowie;
- seria II – grono różnych specjalistów dobieranych losowo;
- seria III – studenci studium dziennego Akademii Morskiej w Gdyni;
- seria IV – studenci studium zaocznego Akademii Morskiej w Gdyni.

Przeprowadzona szczegółowa analiza poszczególnych serii testowania wykazała największe rozbieżności poglądów i spore odstępstwa od pozostałych układów, co spowodowało odrzucenie tej serii od dalszej analizy szczegółowej.

Definitywnie opracowano szczegółowo zestaw 30 testów. Jako wskaźniki akceptacji przyjmowano dla układów w poszczególnych seriach zmianę lokalizacji rozpatrywanych cech x_i , przy czym x – liczba pozycji przyznanych w teście lub zmienionych przez czynnik m_i w kolejno rozpatrywanych układach.

Najmniejsza suma lokat to zatem:

$$\Sigma x_i = \text{MIN to pierwsza lokata cechy } m_i \text{ w układzie cech}$$

oraz

$$\Sigma x_i = \text{MAX to ostatnia lokata cechy } m_i \text{ w układzie cech.}$$

Po uporządkowaniu lokat cech w pierwszej serii testowania otrzymano układ cech oznaczony umownym symbolem Λ_1 . Uporządkowanie kolejności cech przyznanych w drugiej serii testowania dało układ cech oznaczony umownie symbolem Λ_2 , przy czym:

$$\Lambda_1 \neq \Lambda_2 \quad (1)$$

Następnym działaniem w analizie testów było wyznaczenie zmienności układu Λ_2 względem układu Λ_1 .

Zmienność lokat w porównywanych układach oblicza się z wzoru:

$$Z = \frac{\Sigma x_i \cdot m_i}{x_{\max} \cdot m_{\max}} \quad (2)$$

gdzie: x_i – lokalizacja cechy m_i ,

$m_{\max} = 20$ rozpatrywanych cech,

$x_{\max} = 20$ – największa możliwa zmiana lokalizacji.

Ponieważ dla układu Λ_2 suma zmienionych pozycji cech wyniosła 50 (licznik wzoru (2)), natomiast wartość mianownika w tym wzorze wynosi 400, obliczona ze wzoru (2) wartość zmienności lokat w układzie $Z_2 = 0,125$.

Wzór na stabilność S dowolnego układu czynników ma postać:

$$S = 1,0 - Z, \quad (3)$$

co dla układu cech serii drugiej wynosi $S_2 = 0,875$.

Analiza wykonana w sposób analogiczny w odniesieniu do układu Λ_3 trzeciej serii testów dała wyniki:

$Z_3 = 0,12$, natomiast $S_3 = 0,88$ (stan wyróżniający według skali stanów – rys. 2), co zostało uznane za poziom zgodny z oczekiwaniem, pozwalający na zaniechanie dalszych testów.

Po 30 testach przyjęto za ostateczny następujący układ Λ_3 :

- 1) H – dbałość o przedsiębiorstwo,
- 2) F – fachowość,
- 3) W – inwencja twórcza,
- 4) E – energia,
- 5) B – obowiązkowość,
- 6) Y – dyspozycyjność,
- 7) D – odpowiedzialność,
- 8) R – umiejętność organizowania,
- 9) C – czujność,
- 10) U – estetyzm,
- 11) N – nowoczesność,
- 12) L – rzetelność,
- 13) G – sprawiedliwość,
- 14) M – krytycyzm,
- 15) A – wrażliwość,
- 16) Z – zaangażowanie,
- 17) T – stanowczość,
- 18) K – refleksyjność,
- 19) S – staranność,
- 20) P – zapobiegliwość.

4. Wzorzec przywódcy

Ponieważ do oceny przywódcy przyjęto 20 cech osobowości, wzór obliczeniowy będzie miał 20 ocenianych członów. Przyjęto różnicowanie ważności cech według ciągu geometrycznego o ilorazie $\varphi = 1,07$ (według zaleceń [2, s. 89]). Zestaw wyrazów tego ciągu jest następujący:

1 1,07 1,14 1,23 1,31 1,4 1,5 1,61 1,72 1,84
1,97 2,1 2,25 2,41 2,58 2,76 2,95 3,16 3,38 3,62

Suma wyrazów tego ciągu $\Sigma = 41$, natomiast odwrotność tej liczby $1/41 = 0,024 = c$.

Ogólna orientacyjna (niepełna) postać wzoru obliczeniowego poziomu jakości Q przywódcy organizacji jest następująca:

$$Q = c (k_1 n_1 + k_2 n_2 + k_3 n_3 + \dots + k_{18} n_{18} + k_{19} n_{19} + k_{20} n_{20}), \quad (4)$$

gdzie: $c = 0,0025$ – stała umożliwiająca interpretację wyniku według skali stanów (rys. 2),

k_i – współczynnik ważności dla cechy i ($i = 1 ÷ 20$),

n_i – wartość oceny cechy i według zalecanej skali ocen.

Finalna postać kryterialnego wzorca jakości przywódcy organizacji, ułatwiająca wykonanie potrzebnych obliczeń, została ujęta w tab. 1.

Tabela 1. Wzorzec przywódcy organizacji

Lp.	Cecha	Ocena n	Iloczyn $k \cdot n$	Suma iloczynów
1	H – dbałość o przedsiębiorstwo		$3,62 \cdot \dots = \dots$	↓
2	F – fachowość		$3,38 \cdot \dots = \dots$	
3	W – inwencja twórcza		$3,16 \cdot \dots = \dots$	
4	E – energia		$2,95 \cdot \dots = \dots$	
5	B – obowiązkowość		$2,76 \cdot \dots = \dots$	
Grupa pierwsza $g1$ →				
6	Y – dyspozycyjność		$2,58 \cdot \dots = \dots$	↓
7	D – odpowiedzialność		$2,41 \cdot \dots = \dots$	
8	R – umiejętność organizowania		$2,25 \cdot \dots = \dots$	
9	C – czujność		$2,1 \cdot \dots = \dots$	
10	U – estetyzm		$1,97 \cdot \dots = \dots$	
Grupa druga $g2$ →				
11	N – nowoczesność		$1,84 \cdot \dots = \dots$	↓
12	L – rzetelność		$1,72 \cdot \dots = \dots$	
13	G – sprawiedliwość		$1,61 \cdot \dots = \dots$	
14	M – krytycyzm		$1,5 \cdot \dots = \dots$	
15	A – wrażliwość		$1,4 \cdot \dots = \dots$	
Grupa trzecia $g3$ →				
16	Z – zaangażowanie		$1,31 \cdot \dots = \dots$	↓
17	T – stanowczość		$1,23 \cdot \dots = \dots$	
18	K – refleksyjność		$1,14 \cdot \dots = \dots$	
19	S – staranność		$1,07 \cdot \dots = \dots$	
20	P – zapobiegliwość		$1,0 \cdot \dots = \dots$	
Grupa czwarta $g4$ →				
Razem $V = g1 + g2 + g3 + g4$ →				

Źródło: opracowanie własne.

Ocena stanów rozpatrywanych czynników polega na przyznaniu punktów n , gdy:

- 9 – brak jakichkolwiek zastrzeżeń;
- 7 – są nieistotne wątpliwości lub zastrzeżenia;
- 5 – są zastrzeżenia ograniczające pozytywny stan danej cechy;
- 3 – są zastrzeżenia utrudniające przyznanie lepszej oceny;
- 1 – są zastrzeżenia uniemożliwiające uznanie danej cechy.

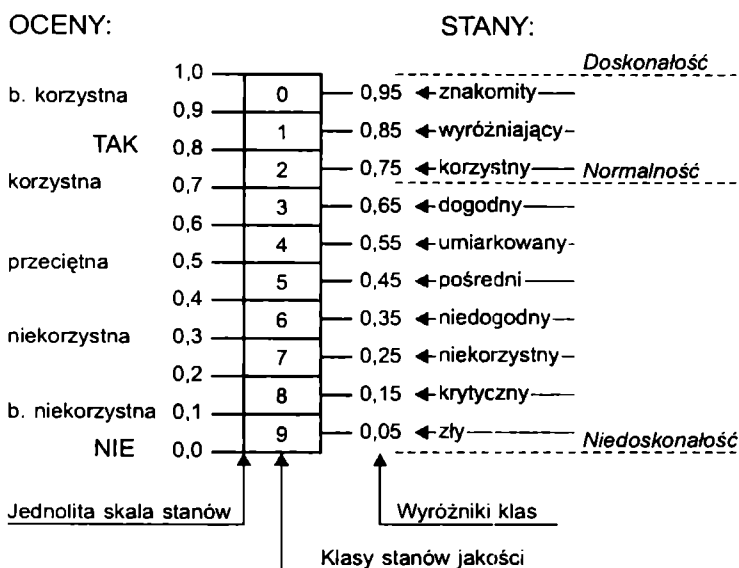
Tabela 1 ułatwia wykonanie złożonej procedury obliczeniowej. Końcowy wzór obliczeniowy poziomu jakości Q przywódcy organizacji przyjmuje postać uproszczoną:

$$Q = 0,0025V \quad (5)$$

Wartość poziomu jakości otrzymana ze wzoru (5) jest ułamkiem dziesiętnym. Należy ją zinterpretować według wzorca interpretacji stanów względnych pokazanego na rys. 2.

Jeżeli przewiduje się operowanie wartościami wyrażanymi w procentach, to należy obliczać ułamki dziesiętne z czwartym miejscem znaczącym po przecinku. Ułatwia to porównywanie obliczanych wartości. Jednakże do celów praktycznych mogą być wystarczające wartości ułamków dziesiętnych obliczone z dokładnością do trzeciego, a nawet drugiego miejsca po przecinku.

Gdyby komuś nie odpowiadał układ cech Λ_3 przyjęty w tab. 1, może on zastosować układ według swego uznania, który należy wprowadzić do kol. 2 tab. 1.



Rys. 2. Uniwersalna, jednościowa skala stanów względnych

Źródło: opracowanie własne.

5. Przykłady wykorzystania wzorca przywódcy

Przykład 1

W organizacji X przeprowadzono analizę osobowości szefa. Zespół oceniający przyznał następujące oceny cech, według kolejności z tab. 1:

```

  9 9 7 9 9
    7 9 9 5 9
      9 7 7 9 9
        7 9 9 5 7

```

Obliczono:

$$g1 = 136,51, \quad g2 = 88,23, \quad g3 = 65,97, \quad g4 = 42,85,$$

$$V = 333,56, \quad Q = 0,8339 \approx 0,83 (1).$$

Stan: wyróżniający (w nawiasie obok liczby poziomu podano klasę jakości według rys. 2).

Przykład 2

Podobne działania w organizacji Y dały następujące rezultaty:

```

  5 3 3 5 3
    3 3 5 1 3
      5 5 3 3 5
        3 3 3 1 5

```

Obliczono:

$$g1 = 60,45, \quad g2 = 34,23, \quad g3 = 34,13, \quad g4 = 17,17,$$

$$V = 145,98, \quad Q = 0,365(6).$$

Stan: niedogodny – ta osoba nie nadaje się na przywódcę.

6. Podsumowanie

Efektami niniejszego opracowania są:

- 1) obszerny zestaw cech osobowości przywódcy organizacji;
- 2) uniwersalny wzorzec obliczeniowy poziomu jakości przywódcy organizacji;
- 3) zaproponowany wzorzec jest na tyle elastyczny, że w razie potrzeby może być adoptowany na potrzeby odpowiedniej organizacji;
- 4) wynik obliczenia poniżej wartości 0,5 informuje, że zbadana osoba nie nadaje się na pełnienie funkcji przywódcy organizacji.

Literatura

- [1] Kolman R., *Jakość życia na co dzień*, OPO, Bydgoszcz 2002.
- [2] Kolman R., *Zastosowania inżynierii jakości*, AJG – OPO, Bydgoszcz 2003.

THE MODEL OF ORGANIZATION'S LEADER

Summary

The above paper introduces the concept of critical quality models. Process' projecting of the model of organization's leader has been presented with the final description of the model of universal use. The recommendations for use proposed in practice has been described. The article presents the evaluation examples including comments.