AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

Marek STRZODA

POMIAR I OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH STANOWISK DOWODZENIA

pk. „BARIERA – 3"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
57855

WARSZAWA 2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

57855

Marek STRZODA

POMIAR I OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH STANOWISK DOWODZENIA

Praca naukowo – badawcza pk. „Bariera – 3”

Kod 3.46.8.0

WARSZAWA 2004

Recenzent: płk prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK

SPIS TREŚCI:

Wstęp **5**

1. Założenia metodologiczne **11**

1.1. Ogólne założenia poznawcze, przedmiot i obszar badań oraz problemy badawcze 11

1.2. Cel główny badań oraz cele cząstkowe 21

1.3. Procedura i narzędzia badawcze 21

1.4. Hipotezy badawcze 25

2. Właściwości i warunki funkcjonowania zespołu **29**

2.1. Determinanty funkcjonowania zespołów 29

2.1.1. Założenia funkcjonowania zespołów 31

2.1.2. Kształtowanie się zespołów 34

2.1.3. Określanie celów zespołu 40

2.1.4. Dobór członków zespołu 47

2.1.5. Kierownik zespołu 51

2.1.6. Role i zadania członków zespołu 61

2.1.7. Komunikowanie w zespole 68

2.1.8. Motywowanie zespołu 85

2.1.9. Istota i struktura kultury zespołu 94

2.1.9.1. Symbolika zespołu 104

2.1.9.2. Język i sposób komunikowania 105

2.1.9.3. Rytuały i wartości zespołu 108

2.1.9.4. Mity i tabu zespołu 111

2.1.9.5. Zaufanie w zespole 113

2.1.10. Nieprawidłowości w działaniu zespołów 115

2.1.11. Formalizacja działania zespołów 121

2.2. Zespoły organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia 129

2.2.1. Rola i zadania elementów organizacyjno-funkcjonalnych 132

2.2.2. Procedury realizacji zadań przez zespoły organizacyjno – funkcjonalne na stanowisku dowodzenia 139

2.2.2.1. Metodologia działań osób funkcyjnych na stanowisku dowodzenia 141

2.2.2.1.A. Ustalenie położenia 141

2.2.2.1.B. Planowanie działań 149

2.2.2.1.C. Stawianie zadań 175

2.2.2.1.D. Kontrola działań 176

2.2.2.2. Stałe procedury operacyjne zespołu dowodzenia w procesie dowodzenia 179

2.2.2.2.A. Przeznaczenie i zadania sekcji planowania 179

2.2.2.2.B. Organizacja sekcji planowania 180
2.2.2.2.C. Organizacja pracy sekcji planowania 181
2.2.2.2.D. Zadania osób funkcyjnych w trakcie realizacji procesu planowania i organizowania działań 184
2.2.2.3. Stałe procedury operacyjne sekcji dowodzenia w procesie dowodzenia 201
2.2.2.3.A. Przeznaczenie i zadania sekcji dowodzenia 201
2.2.2.3.B. Organizacja sekcji dowodzenia 202
2.2.2.3.C. Organizacja pracy sekcji dowodzenia 203
2.2.2.3.D. Zadania osób funkcyjnych w trakcie realizacji procesu dowodzenia 204
2.2.2.4. Stałe procedury operacyjne sekcji rozpoznania w procesie dowodzenia 208
2.2.2.4.A. Przeznaczenie i zadania sekcji rozpoznania 208
2.2.2.4.B. Organizacja sekcji rozpoznania 211
2.2.2.4.C. Organizacja pracy sekcji rozpoznania 212
2.2.2.4.D. Zadania realizowane w poszczególnych etapach 215
2.2.2.4.E. Zadania osób funkcyjnych 223
2.2.2.5. Zasadnicze obszary efektywności zespołów 232
3. Ocena efektywności 241
3.1. Prakseologiczne wyznaczniki działania zespołu i pracownika 241
3.2. Kryteria oceny zespołu i pracownika 251
3.2.1. Wyznaczniki efektywności zespołu 251
3.2.2. Wyznaczniki oceny efektywności stanowiska pracy 262
3.3. Kontrola i ocena działania jednostek i dowództw 268
3.3.1. Kontrola i ocena w Siłach Zbrojnych RP 268
3.3.2. Sojuszniczy system oceny przydatności operacyjnej jednostek (sztabów) NATO 278
3.4. Założenia wstępne koncepcji oceny efektywności zespołu i stanowiska pracy 291
3.4.1. Wariant arkusza oceny zespołu 302
3.4.2. Techniki oceny efektywności stanowiska pracy 327
Zakończenie **337**
Bibliografia **345**

WSTĘP

Współczesne warunki powodują, iż jednostki wojskowe działają w złożonym i skomplikowany środowisku. Zachodzące zmiany polityczne, gospodarcze, społeczne stwarzają nową przestrzeń, w której muszą się znaleźć dowódcy i ich podwładni. Współpraca z jednostkami innych państw w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego, programu Partnerstwo dla Pokoju, udział w operacjach NATO i ONZ oraz działania koalicyjne w Iraku wywierają znaczący wpływ na politykę obronną oraz tworzą warunki funkcjonowania sił zbrojnych.

Determinanty polityczne oraz doktryna obronna określa rolę oraz zadania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. To zaś wpływa bezpośrednio na kształt oraz koncepcję działania Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych i Marynarki Wojennej.

Szereg elementów decyduje o tym, iż wojska lądowe stanowią zasadniczy komponent i odgrywają wiodącą rolę w całokształcie działań układu militarnego. Z tego powodu są one obiektem szczególnego zainteresowania oraz podlegają ciągłym ocenom. Formułowane wobec nich wnioski dotyczą przede wszystkim ich uzbrojenia, wyposażenia, koncepcji wykorzystania oraz wyzwań, jakim powinny sprostać jednostki wojsk lądowych współcześnie i w przyszłości.

Funkcjonowanie jednostek wojsk lądowych determinowane jest wpływem szeregu czynników. Wielowymiarowy charakter współczesnej przestrzeni walki i warunków funkcjonowania w okresie pokoju, oraz w sytuacjach kryzysowych, generuje przed ich dowództwami nowe i złożone zadania. Stawia to przed poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oraz całym personelem nowe wymagania.

Poszczególne czynniki wywierają różny wpływ na poszczególne dziedziny funkcjonowania dowództwa. Przeobrażenia mające miejsce w wojskach lądowych, zwłaszcza w odniesieniu do uwarunkowań doktrynalnych, technicznych oraz zmian zachodzących w istocie i charakterze współczesnej przestrzeni walki zdeterminowały potrzebę weryfikacji założeń i zasad działania ich poszczególnych elementów, w tym zwłaszcza systemu dowodzenia.

Elementy kierowania stały się obiektami analiz i ocen z uwagi na ich rolę i znaczenie w systemie działania. Sprostanie zmiennym, oraz stosunkowo odmiennym warunkom, w jakich współcześnie realizują zadania jednostki wojsk lądowych powoduje, iż system dowodzenia także musi się do nich dostosować.

Stąd jakże pilna potrzeba analizy oraz oceny dotychczasowych założeń funkcjonowania systemu dowodzenia, a zwłaszcza jego poszczególnych elementów. Prowadząc prace badawcze dotyczące systemu dowodzenia oraz uczestnicząc w ćwiczeniach dowódczo – sztabowych wielokrotnie dostrzegano problemy związane z niewłaściwą organizacją pracy, nieumiejętnym zorganizowaniem procesów informacyjnych, nieprawidłowym określeniem relacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, nienajlepszego wykorzystania w pracy dowództw urządzeń technicznych. Stawały się one inspiracją formułowania wniosków oraz pomysłów, co do kierunków i zakresu dokonywania usprawnień.

Analiza zgromadzonego materiału badawczego wykazała, iż szczególną uwagę należy poświęcić wynikom, jakie osiągają dowództwa w nowych strukturach, w odniesieniu do zastosowanych nowych procedur funkcjonowania oraz coraz to nowocześniejszych elementów technicznych.

Zmiana procedur podejmowania decyzji, sposobów pracy, obrazowania sytuacji, struktur i relacji zespołów dowództwa działającego w okresie pokoju oraz na stanowiskach dowodzenia zaowocowała nowymi zjawiskami obserwowanymi w dowództwach. Potrzeba organizowania i koordynowania złożonych działań koncepcyjnych spowodowała, iż niezbędnym staje się wypracowanie nowych założeń działania w nawiązaniu do jakże znamiennej teorii prakseologii.

Powyższe uwarunkowania były jednymi z przesłanek, które skłoniły autora do podjęcia się naukowego przedstawienia zagadnień związanych z możliwościami zwiększania **efektywności** systemu dowodzenia oraz jego elementów.

Działanie systemu dowodzenia determinuje realizację procesów wykonawczych przez podległe wojska. Opanowanie określonych obiektów, utrzymanie nakazanych rubieży, rozbicie sił przeciwnika oraz wiele innych celi działania wojsk nie było by możliwe bez należytej sprawności, skuteczności oraz efektywności dowództw. To otoczenie wskazuje nam jak ważną rolę odgrywają poszczególne wy-

znaczniki prakseologiczne w dowodzeniu. Bez odpowiedniego poziomu jakości wytworów, działania systemu informacyjnego, właściwej kultury organizacyjnej współczesne jednostki gospodarcze nie maja szans przetrwania. Zjawiska te i procesy należy także dostrzegać, oceniać oraz opracowywać koncepcje działania w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonalnych oraz wdrażać je w organizacjach wojskowych.

Analizując problemy funkcjonowania dowództw stwierdzono, iż trudno jest jednoznacznie ująć efektywność dowodzenia w klasycznym rozumieniu ekonomicznym. Na dowodzenie oraz na funkcjonowanie systemu dowodzenia ma wpływ wiele czynników. Rezultaty działania systemu dowodzenia są ściśle związane z efektami pracy wielu ludzi oraz oddziaływania nadsystemu, innych systemów, a w tym przeciwnika. W prosty sposób nie można, zatem określić, czym jest efektywność dowodzenia, jak ją wyrażać oraz mierzyć. Potrzebne są badania pozwalające na naukowe ujęcie tego zagadnienia oraz jego konotacji z innymi dziedzinami.

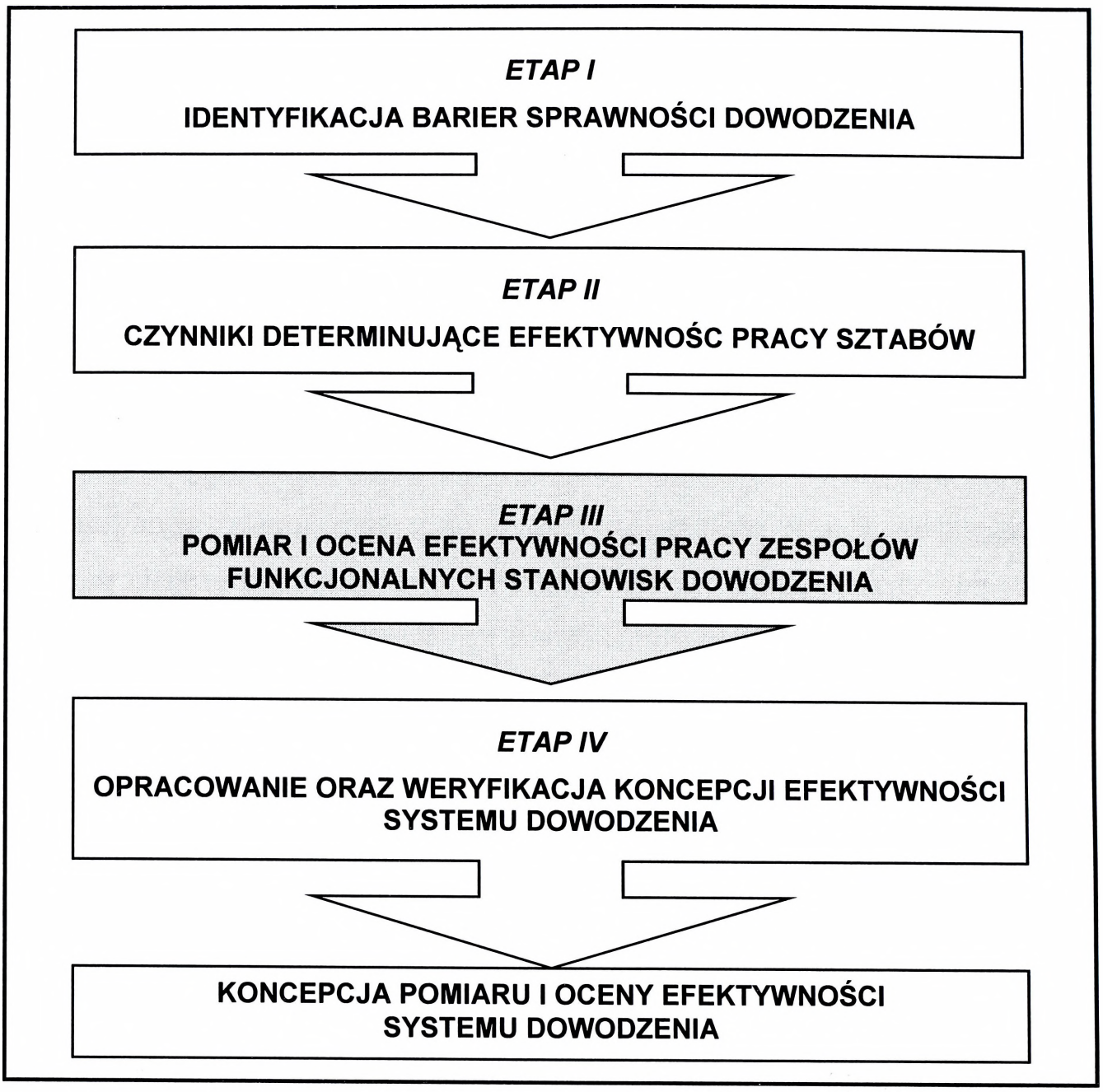
Przeprowadzona wstępna analiza literatury pozwoliła na identyfikację zasadniczych wyznaczników efektywności. Jako mianownik wszelkich działań zorganizowanych przyjęto **cel działania**, który dla efektywności systemu dowodzenia można określić jako relację pomiędzy:

- tym co zostało osiągnięte;
- tym co zamierzano osiągnąć;
- czynnikami jakie miały na to wpływ;
- poniesionymi kosztami.

Powyższe założenie pozwoliło na przyjęcie koncepcji badań. Założono w niej, iż prowadzone one będą w czterech etapach. Prakseologiczne aspekty badań wytyczyły w znacznej mierze przedmiot i obszar badań, który w toku procedury badawczej odnosił się do środowiska systemu dowodzenia oraz zasadniczych determinantów wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na efektywność jego funkcjonowania.

W niniejszym studium ujęto egzemplifikację wyników trzeciego etapu badań (por. rys.1). Część pierwsza badań zwiększania efektywności elementów systemu

dowodzenia wojsk lądowych dotyczyła **identyfikacji barier sprawności dowodzenia**[1].



Rys. 1. Ogólna koncepcja przebiegu prac badawczych

Etap drugi koncentrował się na określeniu determinantów efektywności dowodzenia na poziomie systemu i procesu dowodzenia. Jego zwieńczeniem było przedstawienie wstępnych założeń koncepcji określania i oceny efektywności systemu dowodzenia[2].

Treści niniejszego studium odnoszą się do identyfikacji kryteriów i wskaźników dwóch kolejnych poziomów efektywności, a mianowicie efektywności zespo-

[1] *Identyfikacja barier sprawnego dowodzenia,* pk. Bariera-1, AON, Warszawa 2004.
[2] M. Strzoda, *Czynniki determinujące efektywność pracy sztabów,* pk. Bariera-2, AON, Warszawa 2004.

łów oraz poszczególnych stanowisk pracy. Jednocześnie identyfikowane będą kolejne elementy koncepcji efektywności systemu dowodzenia tak, aby w etapie czwartym można było przedstawić jej pełną wersję oraz dokonać weryfikacji poprzez badania empiryczne w wybranych jednostkach wojskowych.

Układ niniejszego studiu zdeterminowany został przyjętą koncepcją badań. W rozdziale pierwszym przedstawiono założenia prac badawczych, problemy oraz cele badań.

Treści rozdziału dotyczyły dwóch zasadniczych aspektów. W pierwszej części wskazano zasadnicze procesy zachodzące w zespołach. Natomiast w drugiej części przedstawiono zasadnicze zadania komórek organizacyjnych dowództwa oraz obsady operacyjnej na stanowisku dowodzenia. Szczególnie przydatna była w tym mym miejscu analiza dokumentów stanowiących praktyczne odniesienia do działania w jednostkach wojskowych. Zwieńczeniem tego rozdziału jest klasyfikacja obszarów efektywności, a w istocie potencjalnych elementów identyfikowania kryteriów cząstkowych.

Istotą rozdziału trzeciego było wskazanie możliwości wykorzystania ocen prakseologicznych do wartościowania efektywności. Wskazano wybrane techniki oraz kryteria oceny. W rozdziale tym przedstawiono także wnioski z analizy założeń działalności kontrolnej w Siłach Zbrojnych RP oraz NATO. Zwieńczeniem tego rozdziału jest zaprezentowanie wybranych założeń koncepcji oceny efektywności oraz arkusze oceny i metoda wartościowania wyników efektywności systemu dowodzenia, zespołu oraz pojedynczego stanowiska pracy.

W zakończeniu studium wskazano zasadnicze wnioski otrzymane w toku trzeciego etapu badań. Omówiono ich dotychczasowy przebieg oraz określono dalszy tok procedury badawczej zmierzającej do opracowania koncepcji efektywności systemu dowodzenia.

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

1.1. Ogólne założenia poznawcze, przedmiot i obszar badań oraz problemy badawcze

Funkcjonowanie systemu dowodzenia w warunkach współczesnej przestrzeni walki oraz podczas pokoju zdeterminowane jest wieloma czynnikami. Analiza przebiegu współczesnych konfliktów zbrojnych oraz operacji wsparcia pokoju wykazała, że w dynamicznie zmieniającej się sytuacji politycznej, operacyjnej i taktycznej jednymi z zasadniczych problemów stał się ciągły przepływ informacji pomiędzy dowódcą i elementami jego systemu działania.

Prowadzone w tym obszarze badania wykazały, że zasadnicze procesy informacyjne zachodzące w obszarze dowodzenia kumulują się w dowództwach pracujących w miejscach stałej dyslokacji lub na stanowiskach dowodzenia. Jednocześnie dostrzeżono, że sprawowanie funkcji dowodzenia wymaga z jednej strony zapewnienia dowódcy i jego organom dowodzenia możliwości sprawowania **ciągłego dowodzenia**, z drugiej zaś strony umożliwienia szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację tak, aby uniknąć powstających zagrożeń oraz wykorzystać nadarzające się szanse.

Przedstawione uwarunkowania spowodowały, iż dostrzeżono przesłanki wskazujące na potrzebę zwiększania **efektywności elementów systemu dowodzenia**. Jednocześnie zaczęto precyzować sytuację problemową, która w swojej istocie dotyczyła stwierdzenia, że jednym z ważniejszych wyzwań staje się **takie funkcjonowanie dowództwa, które zapewnieni ciągłość i operatywność dowodzenia**.

Efekty realizacji funkcji dowodzenia, oraz nakłady poniesione w celu ich osiągnięcia spowodowały, że równocześnie z problemami związanymi z jednoznacznym określeniem możliwości pomiaru efektywności, we wstępnym etapie badań stwierdzono potrzebę jednoznacznego zdefiniowania **efektywności**. Stało się to istotne w obliczu różnego ujęcia efektywności w poszczególnych pozycjach literatury oraz zamiennego stosowania wielokrotnie takich terminów, jak **skuteczność, sprawność, wydajność, produktywność lub ekonomiczność.** Analiza ich po-

szczególnych definicji prowadzi do wniosku, iż wielokrotnie terminy te używane są jako synonimy efektywności.

Analiza literatury oraz wyniki badań empirycznych pozwoliły na jednoznaczne stwierdzenie, iż mimo różnego ujęcia efektywności zjawisko to jest także jedną z cech systemu dowodzenia, realizowanych procesów, działania zespołów organizacyjno-funkcjonalnych oraz poszczególnych pracowników. Istota tego wniosku wyraża się w tym, że jeśli cokolwiek można zrobić lepiej, szybciej, dokładniej, i przyczyni się to do osiągnięcia celów przez system (organizację) to zachodzi w tym przypadku zjawisko **efektywności**.

Analiza wniosków historycznych potwierdziła, że zniszczenie, obezwładnienie całego czy tylko części dowództwa na stanowisku dowodzenia, lub tylko zerwanie relacji pomiędzy kilkoma stanowiskami, uniemożliwia sprawne dowodzenie i pozbawia dowódcę możliwości reagowania na zmieniającą się sytuację.

Jednocześnie synteza doświadczeń ze współczesnych konfliktów zbrojnych wykazała znaczny wzrost **wymagań** w odniesieniu do dowodzenia. Determinują one w znacznej mierze potrzebę lepszego wykonywania zadań przez poszczególne komórki organizacyjne dowództw oraz odnoszą się do wszystkich strukturalnych, proceduralnych i technicznych elementów systemu dowodzenia.

W swojej istocie dowodzenie jest podstawową działalnością, od której zależy to czy osiągnięte zostaną zakładane cele działania jednostek wojskowych. Sposób, w jaki dane dowództwo osiąga pożądane rezultaty, a jednocześnie współuczestniczy w osiągnięciu celu przełożonego, zależy od realizacji szeregu przedsięwzięć, przebiegu procesów koncepcyjnych oraz przełożenia ich rezultatów na procesy wykonawcze.

Zjawiska zachodzące w wielowymiarowej przestrzeni systemu dowodzenia powodują, że trudno jest jednocześnie objąć diagnozą oraz ewentualnymi zmianami cały system. Koniecznością staje się więc dezagregacja systemu dowodzenia na poszczególne elementy funkcjonalne według określonych kryteriów. Pozwoli to na jednostkowy i wręcz indywidualny dobór metod badawczych, a otrzymane wyniki pozwolą na usprawnienia poszczególnych elementów cząstkowych systemu. Niezbędne staje się jednak, aby wraz z postępem prac diagnostyczno – projektowych

oraz objęciem nimi kolejnych szczebli dowodzenia następowała jednoczesna korelacja elementów niższego szczebla, tak aby można było w jak największym stopniu uzyskać efekt synergii.

W podjętym procesie badawczym jako **przedmiot badań** przyjęto **elementy systemu dowodzenia na poziomie taktycznym**. Uznano, że skala i charakter procesów informacyjnych, organizacyjnych i technicznych realizowanych przez dowództwa podczas działań taktycznych odzwierciedlają całe spektrum procesów zachodzących we współczesnej przestrzeni walki oraz stanowią doskonałą bazę do prowadzenia w przyszłości badań na poziomie operacyjnym.

Na podstawie analizy wybranej literatury oraz wniosków formułowanych w toku prac badawczych prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej uznano, że obowiązujące zasady, założenia i rozwiązania organizacji i funkcjonowania elementów systemu dowodzenia na szczeblu batalionu, brygady i dywizji są reprezentatywnym obiektem badawczym dociekań mających na **celu zwiększenia efektywności.**

Za punkt wyjścia trzeciego etapu badań oprócz przedstawionych powyżej założeń przyjęto wnioski otrzymane we wcześniejszych badaniach. W ich toku stwierdzono, iż odnosząc sprawność do dowodzenia można przyjąć, iż jest to **cecha systemu dowodzenia wyrażająca się w skutecznym, ekonomicznym i korzystnym realizowaniu funkcji dowodzenia.** Jej istota wyraża się w podejmowaniu odpowiednich decyzji, doprowadzaniu ich do podwładnych, monitorowaniu zmiennych wpływających na realizację zadań oraz reakcje, które umożliwiają osiąganie celów działania zarówno koncepcyjnego, jak i wykonawczego.

Analiza ujęć oraz definicji sprawności oraz ich uogólnienie pozwala na wyróżnienie **sprawności dowodzenia organów dowodzenia** oraz **sprawności dowodzenia jako działania**.

Sprawność organów dowodzenia wyrażać się będzie we właściwej realizacji funkcji dowodzenia przez poszczególne osoby funkcyjne, komórki organizacyjne oraz dowództwa jako całości. Wyznacznikami tych procesów będzie **terminowość**, **operatywność**, **dokładność** oraz inne cechy opisujące procesy i czynności realizowane na stanowiskach dowodzenia.

Sprawność dowodzenia jako działanie odnosi się natomiast do połączenia funkcji koncepcyjnych i wykonawczych. Tak więc o skuteczności dowodzenia decydować będzie osiągnięcie celu działania (walki, operacji), a sprawność będzie jego konsekwencją w połączeniu z efektywnością i korzystnością.

Sprawność dowodzenia powinna być rozpatrywana w odniesieniu do różnych kryteriów i kategorii. Jako zasadniczą należy przyjąć **cel**, jakiemu dana ocena sprawności ma służyć. Można wtedy precyzyjnie określić: co, w jakim zakresie, według jakich kryteriów oraz w jaki sposób należy ocenić. Tak, więc nastąpić powinien **indywidualny dobór wszelkich parametrów oceny sprawności.** Jednocześnie nastąpi wybór ujęcia, w jakim rozpatrywana będzie sprawność.

Skuteczność przedstawiana jest jako jedna z postaci (walorów) sprawności działania. Jest to także podstawa do oceny zbliżenia wyniku działania do wcześniej określonego celu. Jest to więc relacja wyniku do celu, która wskazuje stopień jego osiągnięcia. W takim przypadku skuteczność może być stopniowalna lub wyrażana wartością zero - jedynkową, czyli albo jestem skuteczny (osiągam cel) lub jestem nieskuteczny (cel nie został osiągnięty).

Stopniowalność skuteczności może mieć miejsce wtedy, gdy cel działania daje się podzielić na elementy (cele cząstkowe)[3]. Odpowiednio do ilości (procentów, proporcji) osiągnięcia poszczególnych celów cząstkowych można określić skalę skuteczności.

Nigdy natomiast nie stopniuje się nieskuteczności. Jest to, bowiem działanie, w którym nie osiągamy celu.

W odniesieniu do skuteczności wskazuje się także na **przeciwskuteczność**. Jest to działanie utrudniające lub wykluczające osiągnięcie zamierzonego celu lub takie w wyniku którego osiągnięty został cel stanowiący negacje celu zamierzonego.

W organizacji mogą mieć także miejsce działania, które ze względu na dany cel nie są ani skuteczne, ani przeciwskuteczne. Nazywa się je **obojętnymi**. Natomiast wszędzie tam, gdzie następuje dezagregacja celu głównego na cele cząstkowe oraz prowadzone są wieloszczeblowe i wielowymiarowe działania może mieć miej-

---

[3] *Encyklopedia organizacji i zarządzania,* PWE, Warszawa 1981, s. 471.

sce sytuacja, że działania pewnych części organizacji ze względu na jeden z celi będą skuteczne, ze względu na inny przeciwskuteczne, a w odniesieniu do jeszcze innego celu obojętne[4].

Skuteczność należy więc do zbioru cech praktycznych (walorów) określających każde działanie. W swojej istocie niesie bardzo pozytywny i pożądany wydźwięk. Odnosząc się do zbieżności rezultatów działania z założeniami zawartymi w planach wskazuje czy osiągnięty został ich cel. Badanie efektywności odnosi się natomiast do stwierdzenia skuteczności oraz stopnia poniesionych nakładów do tych efektów. Stąd mogące mieć miejsce przypadki zamiennego używania terminów skuteczność i efektywność.

Efektywność to dodatnia cecha działania dającego wynik pozytywny bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony[5]. Efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami potrzebnymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzegana jest jako relacja pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować[6]. **Efektywność kierowania** to miara sprawności i skuteczności kierownika; miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele[7].

Podejście celowościowe zakłada, że organizacje, systemy i zespoły tworzone są by realizowały określone cele. Ludzie, którzy w nich działają i którzy nimi kierują postępują racjonalnie, tzn. w procesie podejmowania decyzji odnoszą się do przyjętych celów i zmierzają do ich realizacji przy możliwie małych nakładach. W tym **ujęciu ocena efektywności dotyczy stopnia realizacji zamierzonych celów, a następnie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów**[8].

Z uwagi na stopień złożoności efektywność systemu dowodzenia jest pojęciem wielowymiarowym i do jego oceny należy stosować różne kryteria. Jednocześnie stosownie do nich przyjmować należy różnorodne mierniki lub wskaźniki mające charakter zarówno liczbowy, jak i opisowy.

---

[4] *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemy wyższego szkolnictwa wojskowego,* ASG, Warszawa 1985, s. 43.
[5] *Mały słownik cybernetyczny,* Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 93.
[6] T. Pszczołowski. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* s. 60.
[7] J.A., Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001, s. 23.
[8] M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy.* Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997, s. 104.

Pojęciem bliskoznacznym lub wręcz tożsamym efektywności jest **ekonomiczność.** Określana jest ona jednak jako reguła racjonalnego działania ściśle gospodarczego oraz formułowana w dwóch równoważnych wariantach:

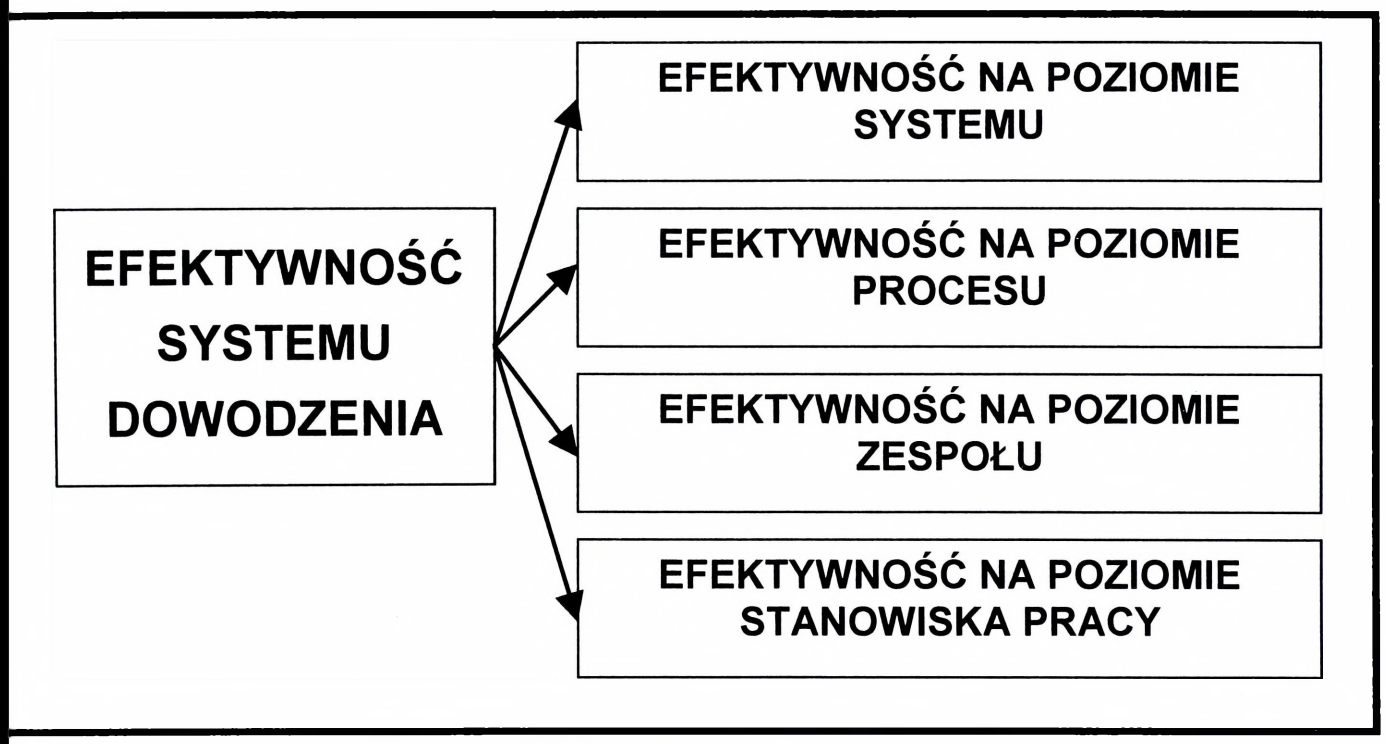
- jako dążenie podmiotów gospodarczych do maksymalizacji efektów działalności przy określonych nakładach poniesionych w celu ich osiągnięcia (zasada największej wydajności);
- jako dążenie do minimalizacji nakładów niezbędnych do uzyskania założonych efektów (zasada oszczędności środków).

Prowadzony proces badawczy pozwolił na sformułowanie wniosku, iż w odniesieniu do systemu dowodzenia możliwe jest zastosowanie holistycznej koncepcji rozwoju rzeczywistości. Według niej świat stanowi hierarchiczną całość, złożoną z systemów niższego rzędu i podlega dynamicznej oraz twórczej ewolucji. Prowadzi to do powstawania coraz to nowych, jakościowo różnych podsystemów lub elementów, których nie można już zredukować do sumy swych części.

Takie podejście do efektywność systemu dowodzenia pozwoliło na przyjęciu założenia, iż można ją określać w odniesieniu do czterech poziomów (por. rys. 1.1.):

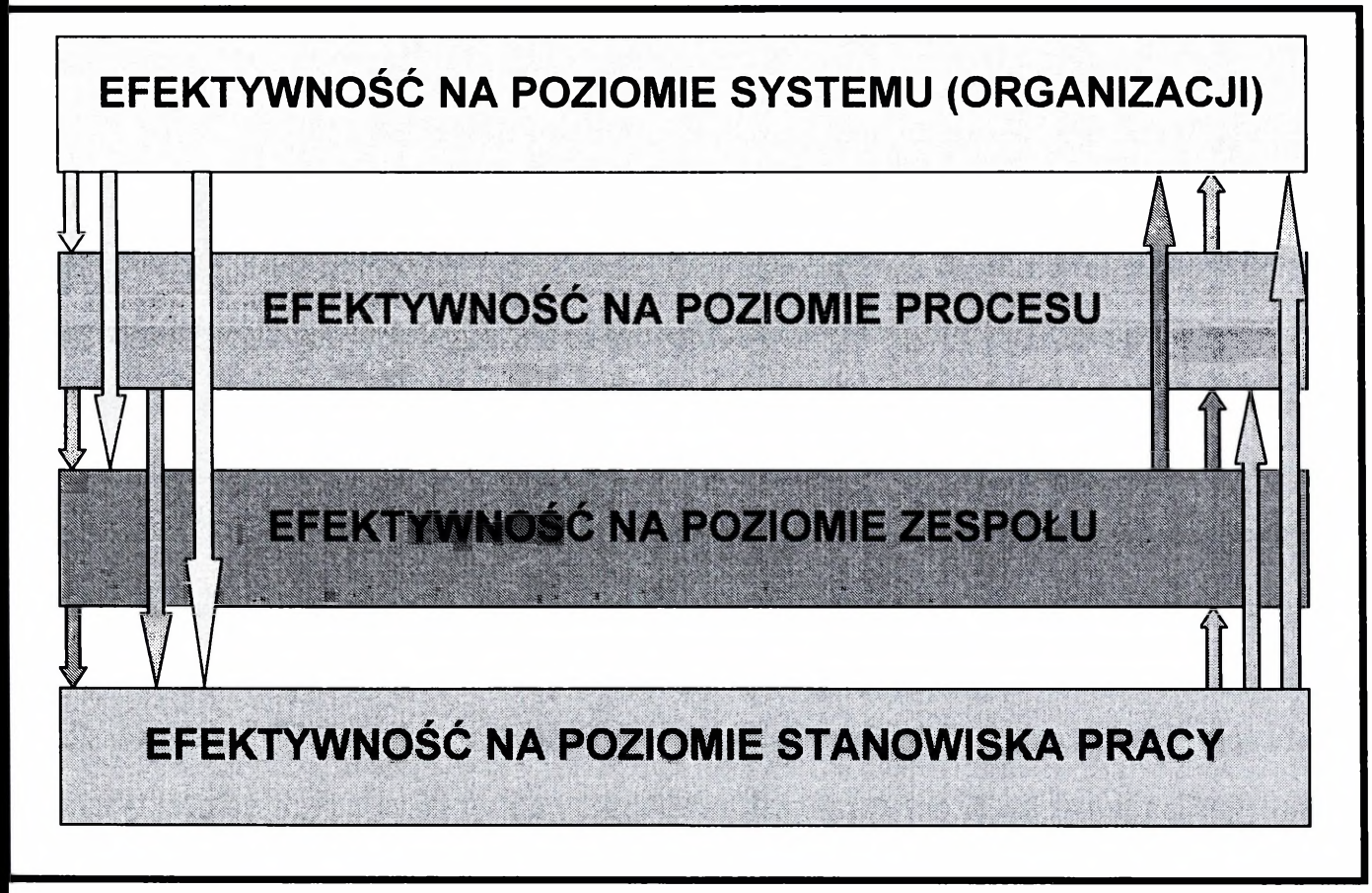
- systemu (organizacji) jako całości;
- realizowanych procesów;
- zespołów;
- stanowiska pracy.

Przestawiony podział efektywności w znacznej mierze wynika z założenia, iż wyniki całego systemu dowodzenia warunkowane są w znacznej mierze celami organizacji, przyjętych struktur oraz sposobów dowodzenia i zarządzania zasobami na wszystkich czterech poziomach.



Rys. 1.1. Poziomy efektywności systemu dowodzenia

Przeprowadzone badania wskazują, iż poziomy te wzajemnie na siebie oddziaływają i są w znacznej mierze współzależne. Można w tym przypadku wskazać na zależności pionowe o przeciwstawnych kierunkach (por. rys. 1.2.).



Rys. 1.2. Zależności pomiędzy poziomami efektywności systemu

Począwszy od najszerszego poziomu działania na poziomie systemu warunkują efektywność bezpośrednio na poziomie niższym (procesu), a także pośrednio na pozostałych poziomach. Okazuje się jednak, iż w poszczególnych obszarach działania te mają także bezpośredni wpływ na kolejne, niższe szczeble efektywności. Jako przykłady mogą posłużyć takie działania na szczeblu organizacji, które bezpośrednio determinują działanie zespołowe. Np. przyjęcie w polityce personalnej Modelu Sita, powoduje to ostrą rywalizację pomiędzy poszczególnymi pracownikami, rozbija spójność zespołów lub wręcz zniechęca do właściwej realizacji zadań na stanowisku pracy.

Odwrotną sytuacją jest wpływ oddziaływania niższych poziomów na efektywność poziomów wyższych. Prosty efekt sumowania pozytywnych rezultatów pracy poszczególnych pracowników oraz występowanie zjawiska synergii może doprowadzić do wielu korzystnych zjawisk. Zwłaszcza, iż w zależności od miejsca danego stanowiska w strukturze systemu (pracownik wykonawczy, kierownik najniższego szczebla, kierownik średniego szczebla, doradca, kierownik najwyższego szczebla) może także następować bezpośrednie oddziaływanie na wyższe poziomy efektywności (por. rys. 1.2.).

Powyższe założenia prowadzą w prostej linii do hipotezy, iż usprawnianie najmniejszych ogniw organizacji powinno doprowadzić w konsekwencji do wzrostu efektywności większych elementów, a tym samym do wyższej efektywności całej organizacji. Założenie takie najlepsze efekty przynosi wszędzie tam, gdzie system działania (organizacja) nie jest zbyt skomplikowany. Niestety w wielowymiarowym środowisku systemu dowodzenia sprawa nie jest tak jednoznaczna.

Przedstawione powyżej wybrane wyniki pierwszych dwóch etapów badań spowodowały, iż w toku precyzowania problemu naukowego przyjęto, że w odniesieniu do przedstawionego przedmiotu **główny obszar trzeciego etapu badań** stanowić będą **zasadnicze aspekty organizacji i funkcjonowania zespołów funkcjonalnych dowództw oraz ich pracowników**. Obszar ten dotyczyć będzie zwłaszcza ich organizacyjnych i proceduralnych uwarunkowań wpływających na efektywność poszczególnych elementów cząstkowych.

Kolejną ważną przesłanką determinującą podjęcie badań w obszarze efektywności elementów systemu dowodzenia był fakt, że w literaturze i publikacjach, które wydano w ostatnich latach, mało uwagi poświęca się tym zagadnieniom. Większość publikacji dotyczących funkcjonowania systemu dowodzenia, prowadzenia kontroli w siłach zbrojnych przedstawia bardzo ogólnie zagadnienia sprawności i skuteczności działania systemu dowodzenia. Jednocześnie **brak jest jednoznacznych kryteriów i mierników efektywności** poszczególnych elementów systemu dowodzenia oraz jego całości.

Przedstawione uwarunkowania organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia, stanowiące określoną sytuację problemową, stały się podstawą do przyjęcia zasadniczego problemu badawczego sformułowanego w formie pytania:

W odniesieniu do jakich elementów należy określać kryteria efektywność zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia oraz przy pomocy, jakich wskaźników dokonywać jej pomiaru?

Rozwiązanie powyższego problemu stanowi kolejny etap prac badawczych zmierzających do określenia koncepcji pomiaru i oceny efektywności systemu dowodzenia. Identyfikacja problemu głównego zdeterminowała w znacznej mierze tok dalszego postępowania, a zwłaszcza określenia celu badań, przyjęcia odpowiedniej procedury oraz doboru narzędzi badawczych.

Praca nad rozwiązaniem zasadniczego problemu badawczego, w nakreślonym obszarze, wymagała rozwiązania szeregu problemów cząstkowych. Dostrzeżono jednocześnie fakt, że przyjęty obszar badań jest bardzo rozległy i obejmuje szereg interdyscyplinarnych zagadnień. Sytuacja taka spowodowała weryfikację koncepcji prac badawczych, w której zawężono obszar badań dotyczących koncepcji efektywności, a zwłaszcza określenia wymiarów, kryteriów i wskaźników efektywności. W odniesieniu do technicznych aspektów systemu dowodzenia formułowano jedynie wymagania ogólne, jakie spełniać powinny środki oraz rozwiązania warunkujące procesy i środki techniczne.

W odniesieniu do powyższych uwarunkowań poszukiwanie naukowych rozstrzygnięć w odniesieniu do przedmiotu i obszaru badań wymagało przyjęcia i roz-

wiązania szczegółowych problemów badawczych, z których najważniejsze przedstawiono w formie pytań:

1. *Od czego zależy efektywność zespołów na stanowisku dowodzenia?*
2. *Jakie kryteria powinny być stosowane podczas oceny zespołów oraz pojedynczych stanowisk pracy?*
3. *Jakie dobrać wskaźniki, aby określić wszelkie materialne i niematerialne parametry efektywności?*
4. *O jakie założenia rozwinąć koncepcję efektywności systemu dowodzenia?*

Określone powyżej, poszczególne problemy cząstkowe, dotyczą zasadniczych zagadnień z obszernego spektrum projektowania struktury wewnętrznej dowództw, ich przygotowania, wyposażenia oraz organizacji ich pracy. Złożoność zaobserwowanej sytuacji problemowej spowodowała konieczność identyfikacji oraz określenia zasadniczych kierunków prowadzonych prac badawczych. We wstępnym etapie badań skoncentrowano uwagę na określeniu zmiennych warunkujących efektywność dowodzenia. W toku procesu badawczego dążono do poszukiwania wniosków ogólnych, w znacznej mierze uniwersalnych, dotyczących operacyjnych i organizacyjnych determinantów poszczególnych zespołów. Jednocześnie identyfikowano warunki i założenia dotyczące określenia efektywności na poziomie zespołu oraz stanowiska pracy. Stanowiły one uzupełnienie wcześniejszych badań, a jednocześnie pozwoliły na uzupełnienie opracowywanej koncepcji efektywności.

1.2. Cel główny badań oraz cele cząstkowe

Przedstawiony przedmiot, obszar badań oraz zasadniczy problem badawczy zdeterminował cel badawczy, którym w studium jest **opracowanie i zaproponowanie narzędzi pomiaru efektywności działań zespołów funkcjonalnych na stanowiskach dowodzenia.**

W odniesieniu do przedstawionego celu głównego, cząstkowych problemów badawczych oraz w nawiązaniu do zakreślonego obszaru badań założono osiągnięcie następujących celów cząstkowych:

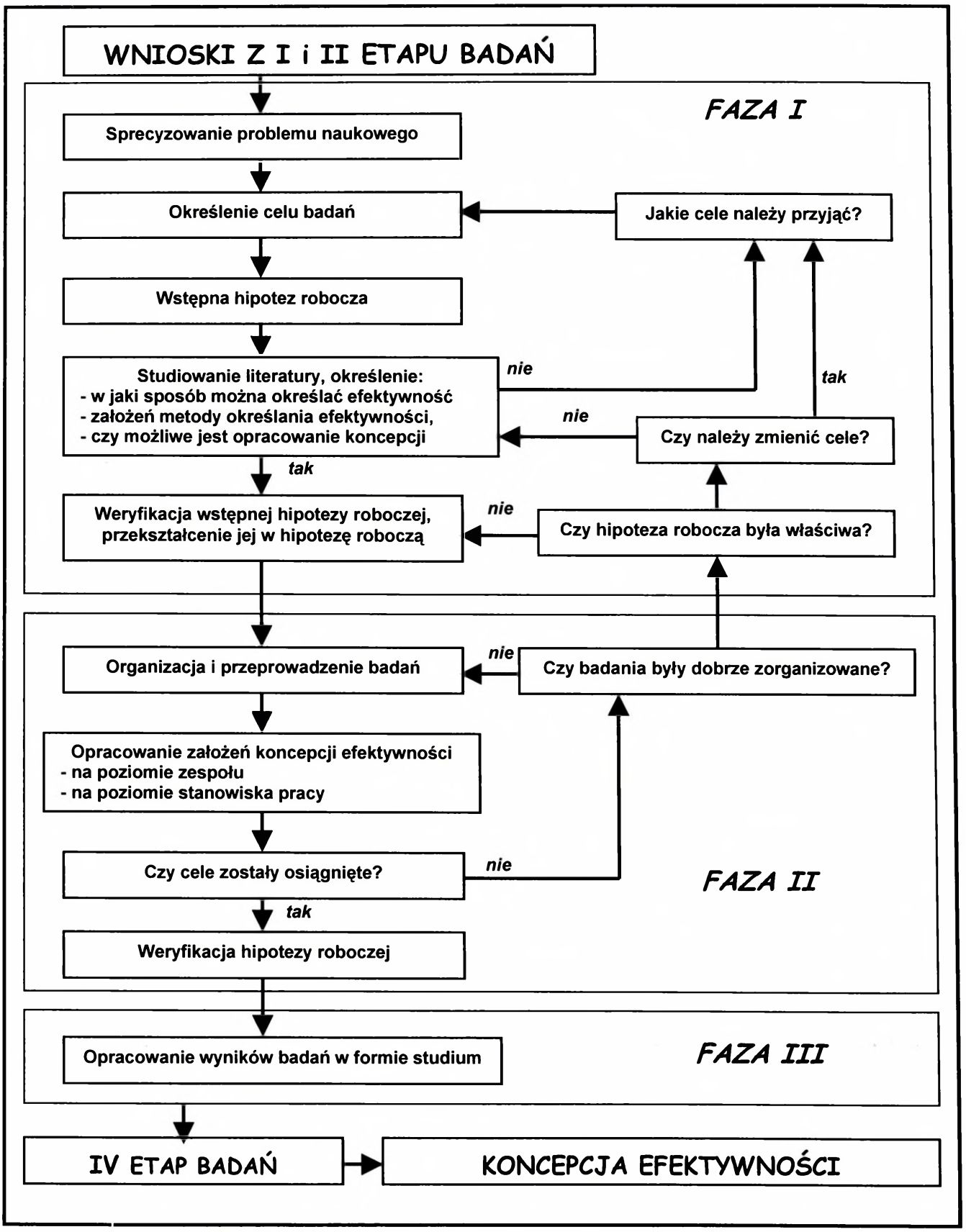
1. Zidentyfikowanie procesów i zjawisk zachodzących zespołach, które mogą mieć wpływ na ich efektywność.
2. Określenie struktury oraz zadań realizowanych przez zespołu na stanowisku dowodzenia.
3. Określenie możliwych do zastosowania kryteriów i wskaźników oceny efektywności.
4. Przedstawienie założeń koncepcji określania efektywności.

1.3. Procedura i narzędzia badawcze

Przedstawione założenia poznawcze, dotychczasowa wiedza, przyjęty przedmiot i obszar badań determinowały przyjęcie procedury badawczej zmierzającej do rozwiązania głównego problemu badawczego oraz przedstawionych problemów cząstkowych.

W dążeniu do naukowych rozstrzygnięć przyjęto prognostyczną koncepcję opracowania koncepcji efektywności systemu dowodzenia, a procedurę badawczą realizowano w trzech zasadniczych fazach (schemat czynności procesu badawczego przedstawionego na rys. 1.3.):

- faza pierwsza - wstępna;
- faza druga - zasadnicza;
- faza trzecia - końcowa.



Rys. 1.3. Przebieg trzeciego etapu badań

W fazie wstępnej dokonano identyfikacji oraz sprecyzowania problemu naukowego, będącego inspiracją podjętych prac badawczych. Analiza literatury, a zwłaszcza wniosków z badań prowadzonych w odniesieniu do przyjętego przedmiotu i obszaru zainteresowania pozwoliła na uściślenie obszaru badań, określenia

głównego **celu badań** oraz nakreślenie przebiegu procedury badawczej. Jednocześnie zgromadzony materiał badawczy był podstawą do sformułowania **wstępnej hipotezy roboczej**.

Dążąc do weryfikacji założeń przyjętych we wstępnej hipotezie roboczej oraz właściwej organizacji procesu badawczego zgromadzono i przestudiowano szereg pozycji literatury.

Efektem prowadzonych w tym etapie prac badawczych były nowe fakty naukowe, które posłużyły do zweryfikowania wstępnej hipotezy roboczej oraz przedstawienie pełniejszego obrazu rozwiązania głównego problemu badawczego w postaci **hipotezy roboczej**.

Drugą fazę prac badawczych rozpoczęto od doboru metod badawczych właściwych dla poszczególnych problemów naukowych oraz organizacji i przeprowadzenia dalszych badań teoretycznych oraz empirycznych. Złożona struktura oraz interdyscyplinarny charakter rozwiązywanych problemów spowodował, iż szczególną uwagę w tym etapie prac badawczych poświęcono opracowaniu wyników otrzymanych w toku badań. Uzyskane rezultaty stanowiły następnie podstawę do naukowych rozstrzygnięć zmierzających do projektowania założeń koncepcji efektywności, a w konsekwencji **weryfikacji hipotezy roboczej**, a zwłaszcza jej naukowe uzasadnienie.

Istotą ostatniej, **trzeciej fazy** prac badawczych było zebranie wyników przeprowadzonych badań w całość, dokonanie ich logicznego uogólnienia oraz systematyzacji. Naukowa refleksja towarzysząca tym działaniom miała na celu przyjęcie przejrzystego układu prezentacji wyników badań w formie zwartego studium. Określono także wnioski, jakie są podstawą badań prowadzonych w czwartym etapie.

Prognostyczne podejście oraz wieloaspektowość przyjętych problemów badawczych zdeterminowało w znacznym stopniu dobór teoretycznych i empirycznych metod badawczych. Ich szeroka gama stosowana we wszystkich etapach prac badawczych oraz w odniesieniu do poszczególnych problemów naukowych pozwoliła na systemową identyfikację poszczególnych elementów przedmiotu badań, w tym związków i zależności pomiędzy nimi oraz otoczeniem. Weryfikacja rezultatów kolejnych czynności badawczych determinował przystąpienie do dalszych ba-

dań lub konieczność weryfikacji i powrotu do poprzednich czynności (por. rys. 1.3.).

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich fazach prac badawczych, szczególnie w etapie wstępnym poprzedzającym badania właściwe oraz w etapie końcowym. Były to miedzy innymi: *analiza* i *wnioskowanie, synteza, porównanie, analogia* oraz *uogólnienie*.

Analiza stosowana była głównie w badaniach literatury ze szczególnym uwzględnieniem opracowań dotyczących przeobrażeń dokonujących się w odniesieniu do struktury, wyposażenia oraz organizacji i funkcjonowania dowództw na stanowiskach dowodzenia oraz czynnikach wpływających na realizację poszczególnych procesów koncepcyjnych i wykonawczych.

Syntezą objęto doświadczenia wynikające z ćwiczeń prowadzonych w jednostkach wojskowych oraz Akademii Obrony Narodowej. Jednocześnie synteza była metodą badawczą stosowaną podczas opracowania wniosków z badań teoretycznych i empirycznych. *Porównanie* było pomocne w tych wszystkich momentach procesu badawczego, których istotą było identyfikowanie cech wspólnych, podobieństw oraz różnic poszczególnych podmiotów i zagadnień badawczych, a zwłaszcza w zakresie struktur, zasad postępowania i rozwiązań stosowanych w jednostkach wojsk lądowych.

Nierozerwalnym elementem prowadzonych badań było *wnioskowanie*, którego efekty w postaci wniosków zawarto we wszystkich rozdziałach. *Analogię* stosowano zwłaszcza przy formułowaniu wniosków o występujących podobieństwach. *Uogólnienie* stosowano natomiast do ujawniania cech, zjawisk, powiązań i zależności powtarzalnych, łączenia ich stosownie do przyjętych kryteriów oraz formułowania na ich podstawie uniwersalnych wniosków dotyczących poszczególnych obszarów funkcjonalnych.

1.4. Hipotezy badawcze

Współczesne wymagania przestrzeni walki oraz dynamiczne przeobrażenia dokonujące się w jej charakterze powodują konieczność ciągłego analizowania i dokonywania zmian lub korekt wielu jej składników. Efektywność systemu dowodzenia uzależniona jest nie tylko od oddziaływania określonych bodźców zewnętrznych, sytuacji i warunków środowiska lecz również od procesów zachodzących wewnątrz systemu oraz jego właściwości wewnętrznych. Dla osiągnięcia właściwego poziomu efektywności nie wystarczy samo określenie celu oraz wyrażenie chęci jego osiągnięcia. Niezbędne jest również ustalenie odpowiedniej strategii działania (planu), która umożliwi jego osiągnięcie.

Wnioski zebrane w toku analizy literatury oraz wyników badań otrzymanych podczas udziału w innych pracach naukowych[9] pozwoliły na sformułowanie wstępnej hipotezy roboczej w myśl, której: *Zespoły organizacyjno-funkcjonalne stanowią integralne ogniwo systemu dowodzenia. Funkcje dowodzenia realizowane przez zespoły generują skutki mające wpływ na cały system działania danej jednostki wojskowej oraz determinują osiągnięcie celów.*

Tak sformułowana hipoteza stanowiła podstawę dalszych badań teoretycznych, w których szczególną uwagę poświęcono na określenie uwarunkowań oraz cząstkowych problemów związanych ze strukturą, organizacją, funkcjonowaniem oraz procedurami realizowanymi przez dowództwa.

Zwieńczeniem wstępnej fazy badań było podsumowanie dotychczasowych wyników badań oraz weryfikacja wstępnej hipotezy roboczej na podstawie, której sformułowano *hipotezę roboczą,* która stanowiła podstawę dalszych badań. Jej istota sprowadza się do tego, że: *Wieloaspektowy charakter współczesnych działań jednostek wojskowych w połączeniu z organizacyjnymi, proceduralnymi i technicznymi czynnikami funkcjonowania dowództw w warunkach pokoju i na stanowiskach dowodzenia stawia przed nimi nowe wyzwania. Aby im sprostać należy dostrzec rolę i znaczenie zespołów organizacyjno-funkcjonalnych realizujących zadania na stanowiskach dowodzenia. Warunki realizacji poszczególnych czynności oraz wpływ oto-*

[9] Realizowanymi w Akademii Obrony Narodowej pk. „Kolorado", „Heros", „Obieg", „Bariera".

czenia determinują jakość ich działań, a tym samym są przesłankami osiągnięcia sukcesu przez daną jednostkę.

Na zakończenie drugiej fazy badań dokonano weryfikacji hipotezy roboczej, którą wzbogacono o zidentyfikowane w tej części badań wnioski. Przyjęto, iż:

Efektywność funkcjonowania zespołów organizacyjno-funkcjonalnych na stanowiskach dowodzenia uwarunkowana jest dokonaniem szeregu zmian w odniesieniu do poszczególnych aspektów ich działania. Mają na nie wpływ różne determinanty wewnętrzne i zewnętrzne. Wywierają one wpływ między innymi na jakość i czas realizowanych procesów, a przede wszystkim osiąganych rezultatów.

Właściwe funkcjonowanie zespołów możliwe jest dzięki dostrzeżeniu ludzi w systemie, określeniu procesów, jakie realizują oraz, niezbędnych im do tego zasobów i narzędzi. Jednocześnie tak należy zorganizować ich działalność, aby wspólny wysiłek poszczególnych pracowników zaowocował efektem synergii umożliwiającym osiągniecie celów przy mniejszych nakładach, szybciej oraz dokładniej.

Zasadnicze zmienne efektywności dotyczą celów, zorganizowania oraz zarządzania systemem dowodzenia na czterech poziomach: systemu, procesu, zespołu i stanowiska pracy. W odniesieniu do tych zmiennych w ramach wielokryterialnej oceny efektywności identyfikować należy kryteria, a do każdego z nich dobrać należy wskaźniki, jakie pozwolą wartościować efekty działania dowództw. Opracowana koncepcja efektywności powinna stanowić uniwersalną metodę możliwą do zastosowania w jednostkach o różnej specyfice i charakterze.

W trakcie formułowania hipotezy roboczej założono, że identyfikacja poszczególnych determinantów cząstkowych stanowić będzie podstawę do dalszych badań mających na celu przedstawienie rozwiązań wpływających w przyszłości na zwiększenie efektywności dowodzenia. Otrzymane wnioski pozwolą na zdefiniowanie determinantów efektywności w zespołach funkcjonalnych dowództw oraz na pojedynczych stanowiskach pracy podczas realizacji poszczególnych funkcji dowodzenia.

Stosownie do przyjętej hipotezy roboczej, przeprowadzone badania pozwolą także na określenie kierunków oraz potrzeb w zakresie udoskonalenia kształtu oraz zasad organizacji i funkcjonowania dowództw w warunkach pokoju i na stanowi-

skach dowodzenia. Opracowana koncepcja powinna wpłynąć na zapewnienie ciągłości i operatywności dowodzenia przy założeniu większej niż dotychczas efektywności realizowanych procesów i czynności.

2. WŁAŚCIWOŚCI I WARUNKI FUNKCJONOWANIA ZESPOŁU

2.1. Determinanty funkcjonowania zespołów

Obserwacja zjawisk zachodzących we współczesnym świecie pozwala na generowanie szeregu interesujących wniosków dotyczących poszczególnych społeczeństw oraz funkcjonujących w nich organizacji. Jednym z zasadniczych stwierdzeń jest to, iż człowiek z natury jest istotą społeczną. Potrzebuje więc wręcz przynależności do grupy, w której może funkcjonować oraz identyfikować się z jej innymi przedstawicielami.

Złożoność współczesnego społeczeństwa powoduje, że istnieje w nim skomplikowana siatka powiązanych ze sobą grup ludzi, która tworzy większe elementy. Powstają z nich organizacje, instytucje i społeczności. Rola poszczególnych grup wynika ściśle ze stawianych przed nimi celów oraz zadań, jakie mają zrealizować. Sposób ich konfiguracji oraz struktura wewnętrzna jest wypadkową wielu czynników. Zawsze jednak posiadają one szereg relacji z otoczeniem.

Poszczególne części organizacji mają różną strukturę, cele i zadania, odmienne nazwy oraz wyposażenie, zawsze jednak podkreśla się, iż zasadniczym warunkiem ich powodzenia jest **działanie zespołowe ich członków**.

Poszczególne zespoły powoływane są do realizacji określonych funkcji lub zadań nowych i niestandardowych. W wielu przypadkach ich powołanie określonego zespołu jest dążeniem do poszukiwania sposobów zdynamizowania organizacji oraz chęcią przezwyciężenia endogenicznych problemów organizacji. Jednocześnie jest konsekwencją twierdzenia, że pojedynczy człowiek nie jest w stanie poradzić sobie z problemami złożonymi.

Idea tworzenia zespołów wynika także z założenia, że człowiek jako jednostka jest wielce niedoskonały. Natura i istota społeczeństwa wyraża się, bowiem w funkcjonowania ludzi w grupach. Dają one jednostce poczucie więzi, bezpieczeństwa, motywowania, rywalizacji oraz realizacji zamierzeń, których pojedynczo nie

sposób osiągnąć. Prowadzone badania dowiodły, że współdziałanie z innymi pozwala człowiekowi rozwinąć swoje zdolności i umiejętności. Jednocześnie współczesna cywilizacja jest tak zorganizowana, że człowiek nie jest w stanie funkcjonować bez wsparcia różnorakich grup odpowiadających za poszczególne dziedziny i obszary społeczne.

Koncepcja rozwiązywania problemów przez zespoły ma bardzo długą i bogatą historię. W dalekiej przeszłości doszukiwać się należy odkrycia, że połączenie wysiłku dwóch lub więcej ludzi daje dużo lepsze efekty niż tylko prosta suma ich działań. Zespoły mogą w organizacji spełniać wiele funkcji, np. analityczno – diagnostyczne, projektowe, wdrożeniowe, organizatorskie, techniczne, ekonomiczne itp. Różna może być ich rola oraz znaczenie. Uzyskiwany w trakcie funkcjonowania zespołu efekt synergii jest, więc zasadniczym determinantem łączenia członków organizacji dla ich wspólnego działania.

Współczesne zainteresowanie zespołami wynika z kilku przesłanek. Pierwszą jest fakt, iż obserwacje, wnioski oraz doświadczenia uzyskane podczas ich funkcjonowania skłaniają do refleksji nad przyczynami ich powodzenia oraz niedoskonałości działania.

W wielu przypadkach zespoły nie spełniają pokładanych w nich nadziei. Przyczyny takiego stanu rzeczy są wielorakie. Już wstępna analiza problemu wykazała, że w szeregu organizacjach źle określano i organizowano funkcjonowanie zespołów. Sądzono, iż poradzą one sobie z różnymi problemami, stawiano nierealne do osiągnięcia zadania, a pod presją czasu działano intuicyjnie lub powielano stare rozwiązania.

Działania zespołowe stanowi istotę organizowania i funkcjonowania sił zbrojnych. Jednak pomimo szerokiego zastosowania zespołów ich działania wielokrotnie są opatrzone wieloma błędami i wypaczeniami. Jednocześnie zagadnieniom organizowania i funkcjonowania zespołów w fachowej literaturze wojskowej nie poświęcano dotychczas większej uwagi.

Przedstawione powyżej uwarunkowania stanowiły przesłankę do przedstawienia teoretycznych założeń oraz zasad organizowania i funkcjonowania zespołów umożliwiających zwiększenie ich efektywności w organizacjach, w tym także woj-

skowych. Przekonanie, iż osiągnięte wyniki mogły być lepsze lub osiągnięte mniejszym nakładem skłaniają do poszukiwania możliwości doskonalenia funkcjonowania zespołów. Niezbędna jest więc analiza czynników mogących mieć wpływ na ich skuteczność i efektywność.

Organizowanie i funkcjonowanie zespołów jest tematem bardzo obszernym, dotyczącym wielu zjawisk i procesów. Ich kompleksowe ujęcie jest rzeczą niezwykle trudną i skomplikowaną. Niniejsza część studium zawiera jedynie wybrane zagadnienia, przy jednoczesnym pewnym poziomie uogólnienia, który pozwala na odniesienia do różnych zespołów oraz ich miejsca w strukturze.

2.1.1. Założenia funkcjonowania zespołów

Współczesna organizacja odnosząc się do identyfikowanych problemów zarządzania staje wielokrotnie przed dylematem:

- *W jaki sposób elementy struktury powinny rozwiązać dany problem?*
- *Czy z problemem poradzi sobie pojedynczy pracownik?*
- *Czy organizacja składa się z zespołów, czy tylko grup pracowników?*
- *Czy też do jego rozwiązania powołać należy specjalny zespół pracowników?*

Odpowiedzi na te pytania nie są sprawą prostą i wymagają rozważenia szeregu czynników. W zaistniałej sytuacji decyzyjnej kierownik musi bowiem rozstrzygnąć, jakie działania przyniosą pożądane rozwiązanie oraz jaki powinien być sposób postępowania w konkretnej sytuacji.

W organizacjach złożonych, o skomplikowanej strukturze oraz rozbudowanej hierarchii, wielorakość problemów powodować będzie, iż znaczna ich część dotyczy zagadnień wielowymiarowych. W takiej sytuacji najbardziej efektywnym sposobem dojścia do rozwiązania problemu jest:

- Przydzielenie problemu do rozwiązania najbardziej odpowiedniemu zespołowi oraz koordynacja działań z innymi zespołami;

- powołanie zespołu składającego się z przedstawicieli różnych elementów organizacji.

W potocznym rozumieniu **zespół to grupa ludzi wspólnie coś realizujących lub wykonujących jakąś pracę**. W literaturze teorii organizacji i zarządzania zespół przedstawiany jest jako grupa ludzi w sensie socjodynamicznym, która musi spełniać następujące warunki[10]:

- składać się z dwóch lub więcej osób, ale nie więcej niż tylu, aby zapewnić bezpośredni kontakt z inną osobą tego zbioru;
- realne kontakty pomiędzy nimi (interakcja) powinny przekraczać pewne minimum;
- ich kontakty powinny być zachowane w dłuższym przedziale czasy;
- poszczególni członkowie powinni posiadać chęci dla wspólnych działań, wspólnego ich realizowania;
- osoby będące członkami zespołu muszą wyróżniać się poczuciem przynależności do niego.

Zespół jest to więc wyróżniony zbiór ludzi występujących jako jednostka samodzielna, wyrażany przez szczególne procesy współdziałania. Natomiast **zespół zadaniowy** to: wyodrębniona ze struktury organizacji (firmy) samodzielna mikroorganizacja składająca się z ludzi wydzielonych do realizacji unikalnego przedsięwzięcia[11].

W literaturze prezentowane są różne poglądy i opinie dotyczące potrzeb oraz warunków powoływania i funkcjonowania zespołów ludzkich. Z jednej strony wskazuje się na fakty świadczące o większej efektywności zespołów, wzajemnym uzupełnianiu poszczególnych członków, rozwoju umiejętności oraz osobowości ludzi poprzez ich współpracę i wzajemne komunikowanie. Oponenci działania zespołowego akcentują natomiast tezę, że działalność grupowa ma negatywny wpływ na jednostkę, ogranicza jej inwencję oraz rozwój, tłamsi ją i narzuca sztywne ramy zespołu.

---

[10] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów,* Poltext, Warszawa 1998, s. 198.
[11] Tamże, s. 199.

Opinii pozytywnych jest jednak więcej, a wnioski o złym wpływie zespołu na jego członków formułowane są najczęściej w odniesieniu do przypadków skrajnych. W źle funkcjonujących zespołach sytuacje takie niewątpliwie mogą mieć miejsce. Pamiętać należy, że dylemat „zespół czy jednostka" dotyczyć powinien przede wszystkim rodzaju lub charakteru problemu, jaki ma być rozwiązany lub zadania, jakie ma być wykonane. Istnieje cały szereg zadań, których wykonanie wręcz przypisane jest jednostce. Są także problemy i zadania, z którymi pojedyncza osoba sobie nie poradzi. Poszukiwanie „złotego środka" prowadzi wielokrotnie do łączenia wysiłków indywidualnych w zespół tak, aby efekt końcowy był jak najlepszym zwieńczeniem ich działań.

Wskazać należy, że praca zespołowa jest lepsza od działania jednostki wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z wieloaspektowymi, złożonymi zadaniami koncepcyjnymi lub wykonawczymi. Biorąc pod uwagę złożoność współczesnych organizacji oraz ich wielopłaszczyznowych związków z otoczeniem działalność zespołów zadaniowych staje się wręcz ich charakterystyczną cechą.

Przedstawiając rodzaje oraz rolę zespołów we współczesnych organizacjach należy wskazać na szereg cech, zjawisk i procesów je charakteryzujące. Tendencja do tworzenia zespołów jest niejako panaceum na brak elastyczności oraz „ociężałość" organizacji. Jednocześnie mają one zapewnić większą skuteczność i efektywność poprzez uzyskanie synergii działań ich członków, bez ponoszenia dodatkowych i zbędnych nakładów.

Przeprowadzony proces badawczy wykazał, iż identyfikowanie determinantów efektywności zespołów należy prowadzić w odniesieniu do:

- powoływania i kształtowania zespołów;
- wyboru kierownika zespołu;
- doboru członków zespołu oraz określenia ich roli w zespole;
- motywowania;
- komunikowania w zespole;
- formalizacji działania zespołu.

2.1.2. Kształtowanie się zespołów

Decyzja o utworzeniu i funkcjonowaniu zespołu w organizacji (strukturze systemu lub systemu działania) wynikać powinna z potrzeb realizowania określonych funkcji organizacyjnych oraz głębokiego przekonania, że zespół ten wpłynie na efektywność organizacji. Nie powinna to być jednak jedynie moda czy rozpaczliwe poszukiwanie rozwiązania trudnych problemów. Każdorazowo zdawać sobie należy sprawę ze wszystkich konsekwencji, jakie wiążą się z taką decyzją. Aby ją podjąć należy znać procesy zachodzące w zespołach oraz zastosować odpowiednią procedurę ich powoływania. Praktyka zarządzania wykazała, że nie jest to proste i pociąga z sobą wiele zagrożeń.

Procedura dojścia do ostatecznej struktury zespołu jest elementem projektowania struktury organizacji (stanowiska dowodzenia). Jednak z uwagi na znaczenie zespołów czynności koncepcyjne ich dotyczące powinny w tej procedurze zajmować miejsce szczególne.

Zespoły powstają jako wypadkowa wielu złożonych procesów. Będąc elementami większej struktury, niezależnie od roli, zadań i znaczenia dla organizacji zachodzą w nich takie same lub podobne procesy i zjawiska. Poszczególni członkowi zespołu wnoszą do niego szereg atrybutów indywidualnych, którymi są miedzy innymi określone wartości, normy, zachowania, wiedza oraz oczekiwania. Ich asymilacja, połączenie oraz umiejętne wykorzystanie jest jednym z pierwszoplanowych zadań kierownika zespołu. Jest jednocześnie ogromnym wyzwaniem mającym w swej istocie doprowadzić do wykreowania zwartego organizmu, jakim jest zespół.

Powołanie zespołu oraz rozpoczęcie funkcjonowania rozpoczyna przejście od zachowań indywidualnych w działania zespołowe. Nie następuje to jednak jako akt jednorazowy. Uzyskanie efektu synergii możliwe jest w wyniki spełnienia szeregu wymagań oraz realizacji odpowiednich czynności. Jest to proces, który może przebiegać w krótszym lub dłuższym przedziale czasu. Nie można jednoznacznie stwierdzić ile powinien on trwać.

Proces kształtowanie się zespołu ujmowany jest najczęściej w fazy określające jego **krzywą życia**. Opisuje ona zjawiska zachodzące w zespole od momentu jego formalnego powołania, aż do zakończenia jego działalności.

Marzena Mandziej – Jeżyna wyróżniła cztery zasadnicze fazy rozwoju zespołu, a w każdej z nich wyodrębniła zasadnicze procesy i przedsięwzięcia (por. rys. 2.1)[12].

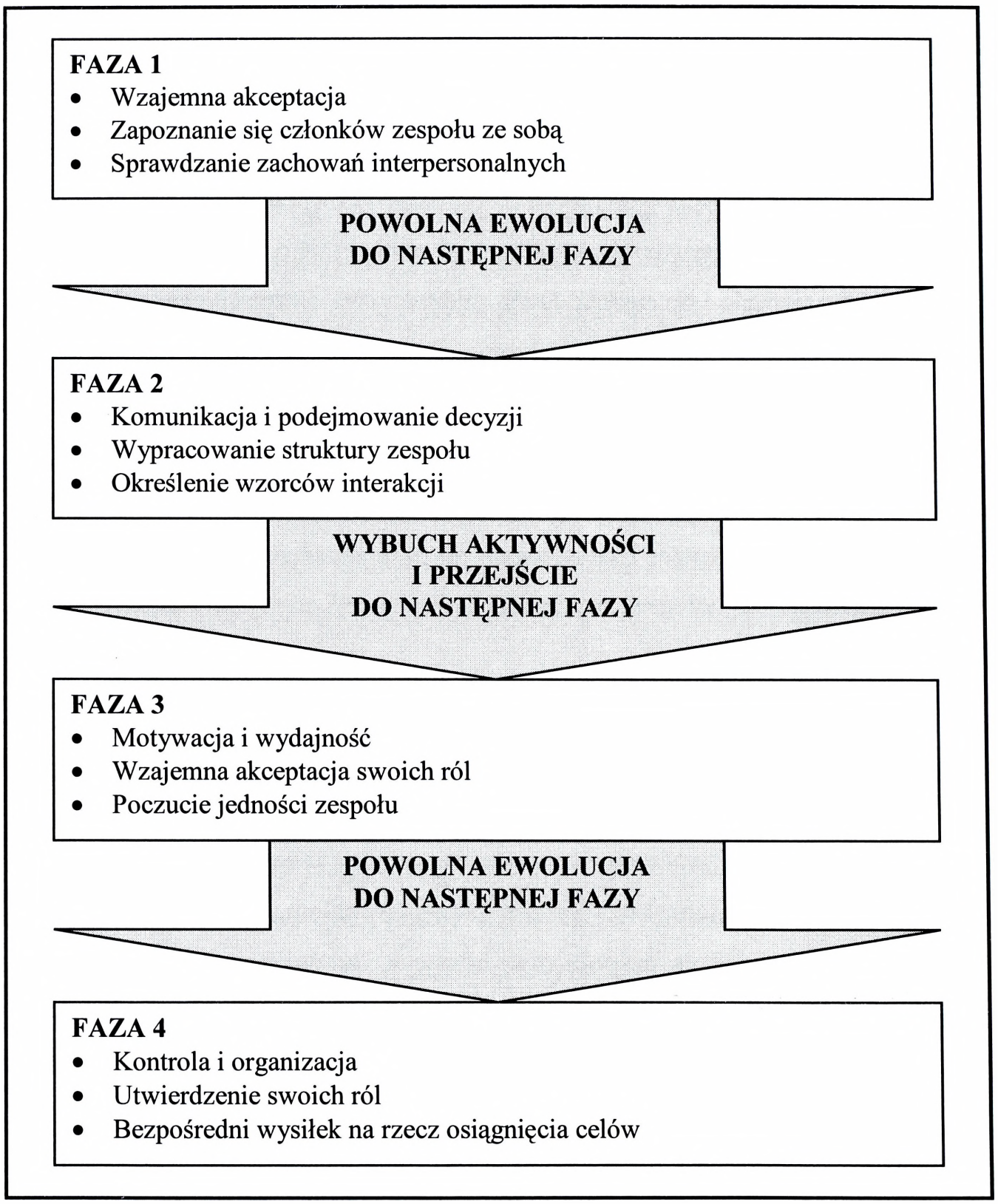
W fazie pierwszej następuje wzajemna akceptacja jego członków, zaczynają się oni badać wzajemnie i poznawać. Dużą rolę odgrywa określenie akceptowalnego poziomu zachowań interpersonalnych oraz odrzucenie tych, które nie są akceptowalne przez zespół. W etapie tym członkowie poprzez obserwację oraz wymianę informacji nawiązują między sobą komunikację oraz sygnalizują swoje oczekiwania. Ustanawiane są wtedy normy, granice oraz podstawowe „reguły gry" jakie obowiązywać będą w zespole. Dopasowanie do ról i zadań prowadzić może także do wyodrębnienia wstępnej struktury zespołu (w sytuacji gdy nie była ona dotychczas określona).

Istotą drugiej fazy jest komunikacja i podejmowanie decyzji. Wyłania się ona zazwyczaj bardzo powoli, gdyż zespołowi brakuje jeszcze jedności, a wzorce integracyjne mogą być nierówne i nie w pełni akceptowalne. Jeżeli zespołowi nie został narzucony kierownik, to następuje zazwyczaj samorzutne jego wyłonienie. Staje się nim ten z członków zespołu, który swoim zaangażowaniem, postawą oraz osobowością wybija się, uzyskuje uznanie oraz odgrywa zasadniczą rolę w kreowaniu programu działania zespołu.

W trzeciej fazie następuje zwykle gwałtowny wybuch aktywności. Następuje ostateczne dopasowanie członków zespołu do określonych ról oraz zaakceptowanie ról innych. Duża motywacja, chęć działania powoduje coraz większą efektywność zespołu, co uwarunkowane jest tym, iż poszczególni jego członkowie rozumieją się coraz lepiej, osiągają pożądany stopień współpracy oraz wykształcają poczucie jedności.

---

[12] M. Mandziej-Jeżyna, *Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania*, w, *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej,* pod redakcją K. Makowskigo, Poltext, Warszawa 2001.



Rys. 2.1. Fazy rozwoju zespołu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mandziej-Jeżyna, *Budowanie zespołu* ... .

Ostatnia faza, nazywana kontrolą i organizowaniem, także rozwija się powoli. Obserwuje się w niej koncentrację zespołu na istocie rozwiązywanych problemów i realizowanych zadaniach. Następują złożone interakcje w odniesieniu do przyjętych ról, a wysiłki indywidualne są łączone i koncentrują się na celach zespo-

łu. Struktura zespołu ściśle dopasowuje się do specyfiki realizowanych zadań oraz przyjętej koncepcji ich realizacji.

Opisując rozwój zespołu Jan Antoszkiewicz zwraca uwagę na nieco inne aspekty[13]. Podkreśla on między innymi to, że wszystkie personalne atrybuty wnoszone do zespołu przez jego poszczególnych członków kształtują się i rozwijają wraz z nim. Stając się jednocześnie wyróżnikiem zespołu. Ewolucyjne przejście od zbioru indywidualności do zwartego zespołu daje się ująć według tego autora w sześciu fazach:

- rozpoznania;
- różnicowania się;
- integracji;
- kooperacji;
- dryfowania;
- załamania spójności.

Faza rozpoznania obejmuje wzajemne poznawanie się, kształtowanie zespołu i ustalanie jego orientacji. Obserwuje się dużą niepewność, jednak z czasem formują się więzi interpersonalne, rodzą sympatie i antypatie. Nakreślone zostają granice postępowania oraz normy akceptowane przez poszczególnych członków zespołu.

W fazie różnicowania się powstają struktury grupy, układów dominacji i przewodzenia. Często prowadzi to do napięć i sporów. Członkowie zespołów przestają być powściągliwi oraz stosownie do przyjętych założeń, celów osobistych starają się formować koalicje. Jest to najczęściej faza przełomowa, w której zespół albo się konsoliduje, albo rozpada.

W zespołach, które pomyślnie przetrwały pierwsze kryzysy następuje faza integracji. Charakteryzuje się ona doprecyzowaniem elementów kultury zespołu i konsolidacją jego członków wokół wspólnych wartości, które jednoczą zespół. Następuje ustalenie zwartości i statusu zespołu, a na pierwszy plan wysuwa się harmonia i dążenie do konformizmu. Kształtują się także poglądy na to, kto w zespole ma, jaką rolę, status oraz jakie są wobec niego oczekiwania.

---

[13] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń* .., s. 217.

Faza kooperacji nazywana jest także fazą dojrzałości. W odniesieniu do przyjętych ról współpraca zaczyna przebiegać rutynowo i przynosić coraz lepsze efekty.

W wyniku rozpoznania możliwości wykonawczych poszczególnych członków zespołu następuje w zespole kolejna faza – dryfowania. Wzajemne poznanie prowadzić może do wykorzystywanie niektórych cech i umiejętności przez innych członków zespołu. Kooperacja może wtedy przerodzić się w nierównomierne obciążenie pracą, co jest zazwyczaj konsekwencją nadużywania statusu i pozycji w zespole. Złamana zostaje także jedność i poczucie grupowego bezpieczeństwa. Część zespołu czuje się wręcz wykorzystywana.

Sytuacja taka prowadzi do kolejnej fazy - załamania spójności zespołu. Następuje ona po przekroczeniu dopuszczalnego poziomu tolerancji lub nadużywania pozycji w zespole. Powstające destrukcyjne siły odśrodkowe mogą w skrajnych przypadkach doprowadzić do kryzysu oraz konfliktu. Jeśli nie zostanie on zażegnany może doprowadzić do buntu, złamania konsolidacji zespołu i jego rozpadu.

Powstawanie i kształtowanie zespołu niezależnie od występujących w nim różnic jest procesem odnoszącym się do zjawisk zachodzących pomiędzy jego członkami. W zależności od podejścia, przyjmowanych kryteriów oraz innych wyznaczników mogą zaistnieć różne szanse lub zagrożenia z nimi związane. Zawsze jednak cykl „życia" zespołu rozpoczyna się wraz z uświadomieniem potrzeby jego powołania, a kończy wraz z jego rozwiązaniem.

Przeprowadzone badania wykazały, że krzywa funkcjonowania zespołu może także zależeć od innych czynników, np. otrzymywania kolejnych zadań, przyjęcia nowych członków, wprowadzenia na wyposażenie zespołu nowych urządzeń itp.

Jednocześnie stwierdzono, iż dla poszczególnych zespołów cykl „życia" przebiegać będzie nieco odmiennie i trudno określić jednoznaczne wzorce postępowania. Wyznacznikami potrzeby adoptowania opracowanych procedur i procesów są zazwyczaj specyfika rozwiązywanego problemy, kultura organizacji oraz założenia i warunki odpowiadające nakreślonym przed zespołem celom.

Rozwój zespołu oraz jego kształtowanie następuje zazwyczaj dwutorowo. Z jednej strony grupa ludzi przeistacza się w zespół, który staje się podmiotem działania oraz generatorem procesów zespołowych. Drugi zaś aspekt dotyczy wszelkich

zjawisk, które są konsekwencją rozwiązywania danego problemu oraz realizacji wynikających z niego zadań. Najlepszą dla zespołu sytuacją jest wzajemne przenikanie się tych zjawisk oraz uświadomienie sobie ich współzależności. Prowadzi to do koncentracji na działaniach zespołu oraz dążeniu do ciągłego usprawniania jego funkcjonowania.

Dla poszczególnych członków zespoły, a zwłaszcza jego kierownika, znajomość procesów i zjawisk mogących wystąpić w zespole jest szczególnie ważna. Pozwala ona tak dobierać procedury działania, aby w jak największym stopniu ułatwiać i upraszczać funkcjonowanie zespołu. Umożliwia także skracanie standardowych, organizacyjnych schematów koncepcyjnych oraz najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

Turbulentne i dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania stanowisk dowodzenia (współczesnych organizacji) powodują, że sprostanie wielu założeniom i wymogom będzie możliwe jedynie przy ciągłym ich monitorowaniu oraz dokonywaniu korekt. Wpływanie na procesy zachodzące w zespole wymaga nieprzerwanej realizacji funkcji kontroli i to zarówno przez jego kierownika, jak i przełożonych. Porównanie stanu rzeczywistego z zakładanym oraz odnoszenie ich do przyjętych kryteriów prowadzi do diagnozy, która jest podstawą weryfikacji i zmian przyjętych wcześniej planów, harmonogramów lub innych elementów racjonalizujących działanie zespołu.

Dążenie do osiągnięcia zakładanych celów wymaga obserwowania zjawisk zachodzących w zespole, właściwą ich ocenę oraz umiejętność wykorzystywania wszelkich nadarzających się szans przy jednoczesnym unikaniu kryzysów i konfliktów. Proces ten realizowany powinien być w pierwszym rzędzie przez kierownika zespołu, jednak może być także podjęty przez osobę pretendującą do miana lidera zespołu, bądź tak zwanego „dobrego ducha". Znając cykl powołania i życia zespołu, jego członków oraz specyfikę realizowanych zadań można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć możliwość wystąpienia nieporozumień i konfliktów. Wiedza w tym zakresie powinna pozwolić na unikanie wszelkich sytuacji kryzysowych, a jednocześnie umożliwiać wykorzystanie wszelkich nadarzających się szans osiągnięcia powodzenia.

2.1.3. Określanie celów zespołu

Zarządzanie oraz dowodzenie to praktyka świadomego i ciągłego kształtowania funkcjonowania organizacji. W procesie tym szczególną rolę odgrywa rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji[14]. Aby było to jednak możliwe rozpatrzyć należy szereg czynników, a zwłaszcza: czas, strukturę organizacji, relacje pomiędzy personelem, poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, posiadany potencjał techniczny i materiałowy oraz przyjęte procedury działania. W obliczu pojawiających się problemów podkreślić należy potrzebę właściwego wykorzystania potencjału ludzkiego organizacji. Umożliwi to połączenie bieżącej sytuacji z działaniami, które zaprowadzą organizację i funkcjonujące w niej zespoły w przyszłość oraz pozwolą osiągnąć zakładane cele.

Cele formułowane wobec zespołu dotyczą różnych rodzajów sytuacji, w jakich może znaleźć się zespół:

- określenie celów zespołów wynikających z ich roli, miejsca oraz zadań jakie mają realizować (na stanowisku dowodzenia, w organizacji lub określonych strukturach działania);
- w odniesieniu do zadań typowych i rutynowych;
- w odniesieniu do zadań (problemów), jakie zespół realizuje (rozwiązuje) po raz pierwszy.

Powstawanie w organizacjach sytuacji, w których stan rzeczywisty danego obszaru odbiega od stanu pożądanego lub przyjmowanego jako standard jest zjawiskiem permanentnym. W potocznym rozumieniu **problem** to jakieś zagadnienie lub sprawa do rozwiązania. Uważa się, że z problemem decyzyjnym mamy się do czynienia wtedy, gdy powstaje odchylenie „między tym, co powinno lub mogłoby być, a tym, co aktualnie jest"[15]. Powyższe sformułowanie nie wyczerpuje jednak całej treści problemu, gdyż nie obejmuje na przykład ustalania celów.

---

[14] J.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 238.
[15] W. Flakiewicz, B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze – teoria i praktyka*, TNOiK Oddział Warszawski, Warszawa 1975, s. 35.

W Encyklopedii Organizacji i Zarządzania przedstawiono problem w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym[16]. W ujęciu przedmiotowym jest to odchylenie dodatnie lub ujemne między stanem pożądanym, a stanem rzeczywistym nazywane **sytuacją decyzyjną**. W ujęciu podmiotowym problem decyzyjny to uświadomienie przez decydenta zadania, które jest następnie rozwiązywane w procesie podejmowania decyzji.

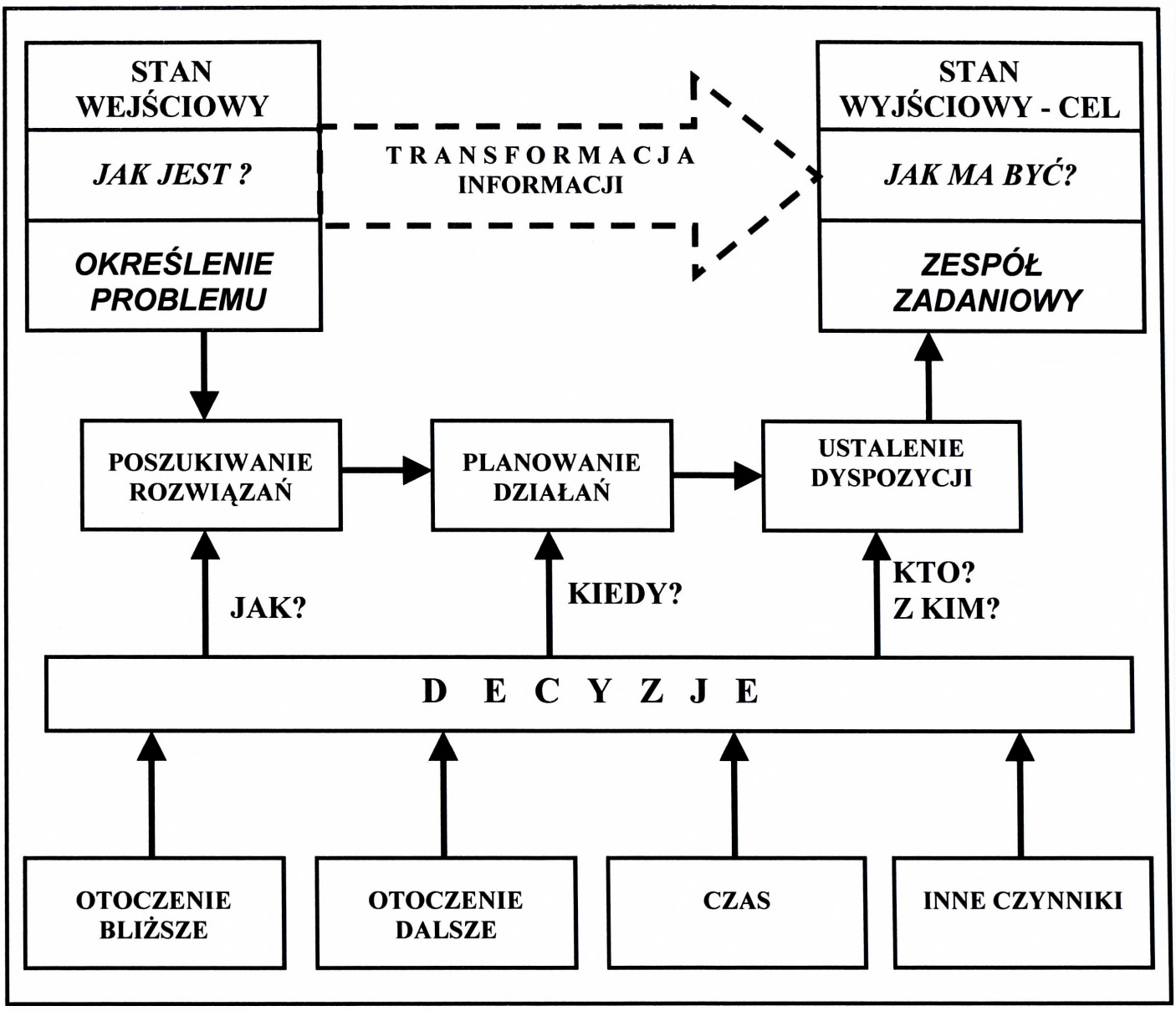
Ujawnienie i określenie problemu powoduje zwrócenie uwagi osób podejmujących decyzje na to, że należy usprawnić działanie w celu bardziej efektywnego osiągania zadań stojących przez organizacją lub zespołem. Powstanie problemu jest, więc impulsem do zaktywizowania działalności decydentów. Stwarza sytuację, w której decyzja, kto ma dany problem rozwiązać, musi lub powinna być podjęta. Model postępowania podczas identyfikowania problemu oraz określenia celu zespołu przedstawiony został na rysunku 2.2.

Proces rozpoznawania problemu decyzyjnego inicjowany jest zazwyczaj przez zaistniałe przesłanki lub zdarzenia. Za najczęstsze sytuacje zwracające uwagę, co do możliwości wystąpienia problemu wymienia się: otrzymane do realizacji zadanie, odchylenie od dotychczasowych rezultatów, różnice pomiędzy rzeczywistością a planem, uzyskane informacje, sytuacje kryzysowe, działalność konkurencji i inne[17]. Wielokrotnie jednak o dostrzeżeniu problemu decydują czynniki nieformalne lub intuicja.

Identyfikowanie problemu decyzyjnego w swojej istocie wymaga posiadanie szeregu informacji zarówno o stanie danej organizacji, realizowanym zadaniu oraz warunkach otoczenia wywierających wpływ na poszczególne elementy systemu działania. Informacje te zazwyczaj przechodzą przez filtr wartości, wiedzy i doświadczeń danego zespołu, a zwłaszcza jego kierownika. Identyfikuje on problemy, jakie należy rozwiązać oraz określa: kto, w jakiej kolejności oraz w jakim czasie ma się nimi zająć.

---

[16] *Encyklopedia organizacji i zarządzania ...* .
[17] J. Kozielecki, *Rozwiązywanie problemów ...*, s. 240.



Rys. 2.2. Wariant modelu postępowania podczas identyfikowania problemu oraz ustalenia celu działania zespołu

Wybór sytuacji decyzyjnej wymagającej rozwiązania jest także uzależniony od wielu innych czynników, np. stosowanych procedur, przyjętych priorytetów, zdolności do realizacji kolejnego zadania, posiadanych rezerw itp. Dzięki wyznaczeniu priorytetów można ustalić jak szybko, z jakim natężeniem, w jakim stopniu i we współdziałaniu, z kim należy zająć się danym problemem.

Jednym z warunków pomyślnego rozwiązania jakiegoś problemu jest jego prawidłowy opis. Jak stwierdza Habr i Veprek, „dobrze sprecyzowane zadanie jest już w połowie rozwiązane” [18]. Zagadnienie to jest przedmiotem pierwszego stadium

[18] J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, OWQE, Warszawa 1976, s. 293.

procesu decyzyjnego. Określamy w nim kontekst, w jakim dany problem będzie rozwiązany.

Powyższe założenie determinuje prawidłowe sformułowanie problemu, a zwłaszcza jego zlokalizowanie w czasie i przestrzeni wraz z poznaniem jego rozmiaru, wewnętrznej budowy oraz skutków, jakie generuje on dla całości lub części działalności organizacji.

Zdefiniowanie problemu polega na jego zidentyfikowaniu przede wszystkim od strony meritum. Ważną sprawą jest również jego właściwa prezentacja formalna oraz opis.

Przedstawienie treści przedmiotu problemu polega na skonkretyzowaniu realnej sytuacji (tak praktycznej, jak ewentualnie teoretycznej), która wymagać będzie określonej decyzji. Skonkretyzowanie (słowne, pisemne, wizualne itp.) powinno dotyczyć:

- ogólnego przedmiotu problemu;
- szczegółowej istoty problemu;
- wagi i wielkości problemu.

Sformułowanie ogólnego przedmiotu badanego problemu polega na ustaleniu, do jakiego problemu wyższego rzędu należy go zaliczyć. Jeśli badana sytuacja stanowi część składową dwóch lub więcej sytuacji (tego samego stopnia), ujęcie ogólne badanego problemu powinno uwzględniać ich strukturę i wpływ celem zabezpieczenia kompleksowości sformułowania konkretnej sytuacji.

Skonkretyzowanie szczegółowej istoty przedmiotu badanego problemu polega na możliwie pełnym i dokładnym opisie konkretnej sytuacji wymagającej decyzji. Badania wykazały, że w wielu przypadkach zespoły lepiej funkcjonowały i podejmowały lepsze decyzje mając do rozwiązania trudniejsze oraz bardziej złożone problemy[19].

Ujęcie wagi i wielkości problemu powinno określić, między innymi: skutki wynikające z sytuacji wyjściowej (bieżącej) w stosunku, do której wymagana jest decyzja, stopień trudności oraz stopień komplikacji samego problemu i cel, który

[19] P. Mears, F. Voehl, *Tworzenie zespołu,* Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 2000, s. 11.

się osiągnie przez decyzję. W każdej z tych grup czynników wyróżnić, zatem można następujące rodzaje informacji, które posiadać powinna osoba powołująca zespół:

- informacje opisujące problem;
- wyjaśnienia oraz opinie;
- informacje o priorytecie badanego problemu;
- cel, dla którego omawia się i prezentuje badany problem.

Prawidłowe sformułowanie problemu powinno się odznaczać kompleksowością i trafnością opisu oraz charakterystyki poszczególnych elementów cząstkowych sytuacji wymagającej decyzji.

Końcowym efektem etapu formułowania problemu oraz celu zespołu powinno być:

- wstępne określenie celu zespołu i miar jego osiągnięcia;
- przedstawienie listy obiecujących sposobów postępowania umożliwiających rozwiązanie problemu;
- wskazanie obszarów funkcjonalnych (elementów struktury), z którymi zespół będzie współpracował (jeśli nie określono tego wcześniej w stosownych procedurach);
- zdefiniowanie rzeczywistych lub potencjalnych ograniczeń;
- wstępne określenie oczekiwanych skutków i miar ich znaczenia oraz definicji kryteriów wyboru między wariantami;
- określenie rodzajów oraz stopnia ryzyka, jakie łączy się z realizacją działania[20].

Ujęcie powyższych założeń w kategoriach prakseologicznych prowadzi do stwierdzenia, że działania decydenta zmierzają do określonych celów. W tym kontekście formułowanie problemów utożsamiane jest wręcz z umiejętnością świadomego lub podświadomego antycypowania przyszłych stanów rzeczy uważanych za pożądane. Tak istotnym jest właściwe określenie celu działania zespołu. Jednak dla odpowiedniego funkcjonowania organizacji (stanowiska dowodzenia) sam cel nie

---

[20] T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, AE, Wrocław 1993, s. 129.

wystarczy. Musi istnieć czynnik, za pomocą którego decydent może określić, w jakim miejscu, względem określonego wcześniej celu, znajduje się działanie zespołu (osiągnięcie celu, realizacja zadania). W tym przypadku cel utożsamiany jest wręcz z wyznacznikiem stopnia zgodności działania oraz stanowi swojego rodzaju punkt odniesienia.

Pierwotna znajomość celu oraz przyrównanie do niego bieżącej sytuacji powoduje zarysowanie procedury dalszego postępowania. W myśl tych procedur zidentyfikowanie oraz rozwiązanie problemu wymaga: rozpoznania aktualnej sytuacji; wytyczenia celu, który ma być osiągnięty w danym przedziale czasu; dążenia do uzyskania jedności merytorycznej i metodologicznej celu działania zespołu z celami organizacji (innych zespołów stanowiska dowodzenia); kontroli jego działalności.

Formułując cel zespołu zwrócić należy uwagę na typ zadania, jakie będzie on realizował. Sprecyzowanie czy jest to zadanie rutynowe, proste, czy też złożone o wysokim poziomie nowości może pozwolić na określenie zjawisk, jakie prawdopodobnie zajdą w zespole. Dotyczy to zwłaszcza zaangażowania jego członków, zastosowanie odpowiednich procedur lub przeciwdziałanie mogącym wystąpić zagrożeniom. Wiąże się to z psychospołecznymi cechami jego członków, a zwłaszcza ich motywacjami, oczekiwaniami, potrzebami, przyzwyczajeniami itp. W procesach tych dużą rolę odgrywać będą także kompetencje oraz doświadczenia zawodowe poszczególnych członków zespołu. Natomiast od jego kierownika wymagane wręcz będą odpowiednie cechy osobowościowe oraz umiejętności.

Podczas określania celów zespołu ważną rolę spełniają także ograniczenia. Mogą być one określane w odniesieniu do precyzowanych celów, procedur funkcjonowania zespołu, posiadanych zasobów, przepisów lub możliwych sposobów działania. Specyficzne ograniczenia powodują, że pewne skutki nie mogą być wywołane, a niektóre cele są nieosiągalne. Ograniczenia mogą wynikać między innymi z:

- fizycznych właściwości określonych organizacji lub ich części (systemów);

- narzuconych (przyjętych) limitów zasobów (ich pułapów, poziomów, zakresów itp.);
- określonych wcześniej lub normatywnych wymogów, które nie zezwalają na podejmowanie pewnych działań.

Poznanie ograniczeń (przynajmniej najważniejszych) pozwala na zorientowanie się, czy pozostawiają one dostateczny zakres swobody jego kierownikowi i członkom oraz pozwalają na znalezienie rozwiązania problemu.

Liczba potencjalnych ograniczeń jest trudna do określenia i zależy od wielu wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w jakich rozpatrywane jest funkcjonowanie zespołu. Można je opisywać i analizować z różnych punktów widzenia oraz z uwzględnieniem różnych czynników. Można je zakwalifikować i pogrupować w odniesieniu do: zasobów, czasu, przestrzeni, ekonomi oraz koncentracji wysiłku.

W stadium formułowania problemu bardzo ważne jest także, aby decydent określił: ograniczenia o najsilniejszym wpływie; stopień nienaruszalności ograniczeń wynikających z decyzji wyższego poziomu; dla jakiego przedziału czasu oraz przestrzeni są one określone i definitywne; czy poszczególne ograniczenia występować będą podczas całego działania zespołu.

W pracy zespołu ogromne znaczenie ma także czasu. Częstym błędem popełnianym podczas funkcjonowania zespołów jest to, iż nie dokonuje się rzetelnego bilansu czasu potrzebnego na rozwiązanie zidentyfikowanego problemu. Decydenci liczą na genialność zespołu oraz natychmiastowe wystąpienie w pracy zespołu efektu synergii.

Obserwacje ćwiczeń dowódczo-sztabowych wskazują, iż wielokrotnie określano skrajnie krótkie terminy realizacji zadania. W kalkulacjach tych pomijany był najczęściej czas potrzebny na zapoznanie i zgranie zespołu, a jego szkolenie jest pomijane lub bagatelizowane. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy zespól tworzony jest na czas ćwiczeń *ad hoc*, lub uzupełniany innymi osobami. Prowadzi to w wielu przypadkach do nadmiernego przeciążenia członków zespołu pracą, co w krótkim czasie powoduje drastyczne obniżenie zaangażowania i motywacji do dalszego działania.

W związku z tym czynnik czasu każdorazowo uwzględniać należy jako swego rodzaju ograniczenie parametrów niezbędnych zespołowi na wykonanie zadania.

Innym ważnym elementem determinującym formułowanie celu zespołu są zasoby organizacji. Określenie celu powinno być punktem wyjścia do przydziału zasobów niezbędnych do jego osiągnięcia. Praktyka wskazuje jednak, iż najczęściej zasoby stanowią jedno z ograniczeń przy formułowaniu celu. Dobiera się go stosownie do posiadanych możliwości. W sytuacji niedoboru zasobów po raz kolejny podkreśla się rolę kierownika, który powinien je jak najlepiej wykorzystać.

Cel oraz procedury postępowania są niejako łącznikiem (w matematyce określanym jako operator) pomiędzy zbiorami, który działając na wejściowy zbiór informacji powoduje, że otrzymujemy wynikowy zestaw decyzji. Zbiór ten służy z kolei kolejnym transformacjom i inicjuje kolejne procesy koncepcyjne oraz wykonawcze w zespole. Ważną rzeczą jest współudział kierownika w formułowaniu celu działania zespołu. Pozwala to na uniknięcie przekłamań w jego interpretacji, skraca czas potrzebny na jego wyjaśnienie, wyzwala utożsamianie się lidera z realizowanym zadaniem (celem) oraz sprawia, iż dąży on do jak najlepszych efektów pracy.

Wyniki poszczególnych przedsięwzięć związanych ze zdefiniowaniem problemu oraz określeniem celu muszą dotrzeć do zespołu oraz innych elementów struktury stanowiska dowodzenia (organizacji). Błędy lub nieprawidłowości już na tym etapie skutkować mogą niską efektywnością zespołu. Jednocześnie ich poprawność metodologiczna i merytoryczna jest przesłanką poprawności dalszych poczynań zespołu.

2.1.4. Dobór członków zespołu

Skład poszczególnych zespołów zależy od wielu czynników. W znacznej mierze jest on uwarunkowany realizowanymi zadaniami, problemami jakie ma rozwiązać, celami stawianymi przed zespołem, ogólną sytuacją organizacji oraz posiadanym potencjałem personalnym.

Opisanie problemu oraz sprecyzowanie celów zespołu w znacznym stopniu determinuje decyzję, kto ma kierować zespołem oraz jacy specjaliści mają się w nim znaleźć. Proces wypracowania danych do tej decyzji powinien w znacznym stopniu uwzględniać zasady obiektywizmu oraz potrzebę wzajemnego uzupełnienia się poszczególnych członków zespołu. Cykl ten nie może ograniczać się jedynie do stwierdzenia ewentualnych podobieństw umiejętności do realizacji określonych zadań cząstkowych oraz dopasowania ich do grupy. Sytuacja taka powoduje potrzebę przeprowadzenia diagnozy potencjału personalnego organizacji w całym spektrum zdefiniowanego problemu oraz podjęcie decyzji, co do doboru do zespołu poszczególnych członków. Może zaistnieć także potrzeba rekrutacji spoza danej organizacji określonych osób, przy jednoczesnym wskazaniu zakresu realizowanych przez nich zadań.

Przebieg procesu diagnozowania potencjału ludzkiego organizacji pod kątem potrzeb zespołu może obejmować trzy zasadnicze elementy:

- analizę, porównanie i wartościowanie potencjału ludzkiego organizacji stosownie do potrzeb zespołu oraz określenie potrzeb doboru specjalistów spoza organizacji;
- wybór kierownika zespołu;
- dobór specjalistów do pracy w zespole.

Wnioski otrzymane w toku pierwszej części diagnozowania powinny, miedzy innymi, pozwolić decydentowi odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są potrzeby zespołu w odniesieniu do określonych zadań?
- Jakie kryteria zastosować dobierając członków zespołu?
- Czym dysponuje organizacja?
- Jaka jest różnica pomiędzy potrzebami, a możliwościami organizacji?
- Kto powinien kierować zespołem?
- Czy delegowanie do zespołu specjalistów nie zakłuci realizacji innych zadań organizacji?

Analiza zasobów organizacji rozpoczyna się od ogólnej orientacji w potencjale pracowników, a zwłaszcza ich wiedzy i umiejętnościach. Przyjmuje się, że znajomość zasobów personalnych organizacji w tym zakresie powinna być ciągła.

Rodzi się stąd potrzeba poszukiwania takich wartości, które gwarantują pozytywne realizowanie zadań. Powszechną jest zatem sytuacja, w której podstawą przeprowadzanej analizy są wnioski otrzymywane w toku bieżącej i okresowej oceny pracowników.

Bezpośrednia, aktualna oraz prowadzona rutynowo przez przełożonych obserwacja podwładnych jest uzupełnieniem i rozszerzeniem wiedzy o pracownikach, a zwłaszcza ich umiejętnościach, postawach, efektach i zachowaniach.

Właściwe opisanie problemu oraz dobór celów zespołu determinuje określenie kategorii specjalistów, jacy powinni znaleźć się w zespole. Istnieje jednak wielkie prawdopodobieństwo, iż w zdecydowanej większości przypadków opis problemu nie uwzględni całego spektrum działań, jakie może podejmować zespół. Wyjściem z tej sytuacji jest pozostawienie w gestii kierownika zespołu możliwości doboru specjalistów w trakcie realizacji zadań. Może to mieć miejsce, jeżeli zaistnieją okoliczności, w których dotychczasowy skład nie jest kompetentny do rozwiązania specjalistycznych problemów cząstkowych lub konieczny jest współudział innych specjalistów w pracach zespołu. Przewidując wystąpienie różnych problemów nie powinno się powoływać do zespołu zbyt małej lub zbyt dużej ich liczby specjalistów, czyniąc to niejako „na zapas".

Punktem odniesienia racjonalnego doboru członków zespołu powinny być jasno sprecyzowane kryteria. Uwzględniać one powinny dwa zasadnicze aspekty: umiejętności indywidualne oraz zespołowość działania. Trudno jest jednak jednoznacznie wskazać, jakie to powinny być kryteria. Ich wybór determinowany będzie bieżącymi warunkami organizacji, specyfiką zadań realizowanych przez zespół, priorytetami lub innymi czynnikami. Przyjąć jednak można, że obejmować one powinny kryteria wywodzące się z grup wyznaczników kwalifikacyjnych, behawioralnych, osobowościowych oraz efektywnościowych.

Zidentyfikowanie potrzeb zespołu oraz określenie kryteriów wyboru jego członków pozwala na określenie i wartościowanie poszczególnych kandydatów będących w dyspozycji organizacji. Umożliwia także określenie, kogo należy pozyskać spoza posiadanych zasobów.

Analiza zasobów oraz wybór kandydatów do zespołu odnosi się zarówno do ich wiedzy eksperckiej, osobowości oraz możliwości działania w zespole. Prowadzona diagnoza ma w pierwszym rzędzie wyłonić grupę specjalistów, którzy w kolejnym etapie podlegać będą dalszej ocenie. Ten fragment diagnozy obejmować może trzy aspekty:

- ogólną ocenę przydatności danego specjalisty do pracy w zespole;
- analizę i ocenę wiedzy oraz umiejętności kandydatów pod kątem potrzeb zespołu;
- ocenę kompetencji specjalistów co do działania zespołowego.

Ogólna ocena przydatności poszczególnych kandydatów odnosić się może do szeregu aspektów. Za najważniejsze uznać można jego umiejętności we właściwym umiejscowieniu swojej roli w pracach zespołu, otwartość na argumenty innych oraz zdolność do formułowania własnych wniosków. Pożądanymi cechami jest także lojalność, prawdomówność, właściwość analitycznego podejścia do posiadanych informacji oraz metodologia postępowania.

Tym, co powinno natomiast dyskwalifikować kandydata to przede wszystkim brak umiejętności pracy w zespole, konfliktowość, stawianie interesów własnych przed cele zespołu, chęć zrobienia kariery za wszelką cenę oraz wszystkie te cechy, które mogą destabilizująco wpływać na zespół.

Potrzeby zespołu determinują także ocenę umiejętności kandydatów dokonywaną przez innych pracowników oraz przez nich samych. Określenia wymaga, czy kandydaci posiadają predyspozycje i wiedzę potrzebną do wykonywania zadań w ramach zespołu oraz czy są je w stanie uzupełnić w sytuacjach identyfikowania kolejnych problemów cząstkowych.

Ważną rolę odgrywa także ocena przydatności specjalistów w pracach zespołu. Podkreśla się, że członkowie przyszłego zespołu powinni posiadać odpowiednie ambicje zawodowe, umieć właściwie łączyć aspiracje osobiste z celami grupowymi oraz nie bać się podejmowania ryzyka w sytuacjach, gdy może się ono pojawić[21]. Zwraca się także uwagę na posiadanie przez kandydatów umiejętności właściwego

[21] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń* ..., s. 208.

dopasowania się do zespołu, rozumienia istoty jego funkcjonowania oraz identyfikowania się z uzyskanymi rezultatami. Dobrze dobrani członkowie zespołu stanowić powinni wzajemnie uzupełniający się i dobrze współgrający kolektyw, którego efekty są znacznie wyższe niż tylko suma pojedynczych wysiłków poszczególnych osób. Nie powinna to być w żadnym przypadku grupa wzajemnie ze sobą rywalizująca.

Znaczącą rolę w procesie doboru personelu zespołu odgrywać powinien jego kierownik. Powinien on mięć możliwość odniesienia się do merytorycznego przygotowania kandydatów oraz określenia ich przydatności w zespole. W organizacjach wojskowych powszechnym jest bagatelizowanie tego zagadnienia oraz jednoczesne powołanie całego personelu zespołu, w tym jego kierownika.

Ocena kompetencji i analiza osobowości wybranych kandydatów powinna także uwzględniać określenie ich wzajemnych relacji, związków, układów formalnych i nieformalnych mogących mieć wpływ na przyszłe funkcjonowanie zespołu. Przeprowadzone badania wykazały, że najlepsze rezultaty osiągały zespoły, których członkowie posiadali różne cechy charakteru i predyspozycje. Uzupełniały się one wzajemnie generując efekt współpracy i synergii[22].

2.1.5. Kierownik zespołu

Analiza literatury oraz wnioski otrzymane w toku praktycznej działalności zespołów wskazują, że jednym z najważniejszych czynników decydujących o właściwym ich funkcjonowaniu jest rzeczywista pozycja i umiejętności **kierownika zespołu**. Stwierdza się wręcz, iż wielokrotnie o powodzeniu zespołu w większej mierze decyduje wiedza, umiejętności, cechy osobowości i autorytet kierownika, niż przyznane mu uprawnienia.

Większość zespołów posiada formalnego kierownika. Czasami jednak może mieć miejsce sytuacja, gdy celowo się go nie wyznacza oraz oczekuje, iż zespół

[22] Tamże, s. 209.

wyłoni go ze swojego grona. Na wybór lidera zespołu najczęściej ma wpływ jego wiedza, umiejętności zdolności lub cechy osobowości, które działają emocjonalnie na innych członków zespołu. Dokonując wyboru kierownika, członkowie zespołu identyfikują się z nim i realizują jego polecenia pomimo tego, że był on jednym z nich.

Wskazywanie osoby kierownika jako zasadniczego czynnika efektywności zespołu powoduje, że przypisuje mu się często wręcz nadmiar cech, jakie powinien posiadać. Ilość cech szczegółowych pozostaje z reguły zbiorem otwartym, lecz można je pogrupować określając, iż kierownik zespołu powinien:

- być dobrym planistą i organizatorem;
- oceniać realnie możliwości swoje i zespołu;
- dostrzegać nowe rozwiązania i kreatywnie je modelować;
- właściwie rozpoznawać problemy oraz mieć do nich właściwy „dystans" pozwalający na ich właściwą analizę;
- koncentrować swoją pracę na sprawach zasadniczych, tak aby utrzymać właściwą dynamikę działania zespołu;
- umieć współpracować z ludźmi, dążąc do tego by będąc właściwie zmotywowani sięgnęli do najgłębszych pokładów swoich możliwości i zaangażowania;
- znać istotę oraz założenia działania zespołowego;
- cieszyć się zaufaniem przełożonych, członków zespołu oraz szefów komórek, z którymi zespół współdziała;
- właściwie reprezentować zespół broniąc jego interesy, jeśli zaistnieje taka potrzeba;
- nie ulegać presji zewnętrznej i wewnętrznej.

Przedstawione powyżej cechy kierownika zespołu są niejako wymaganiami, jakie musi spełniać osoba chcąca, aby kierowany przez nią zespół osiągał dobre rezultaty. Kierowanie zespołem nie może być jednak celem samym w sobie, lecz zawsze powinno uwzględniać potrzeby jego członków.

Kierownik odpowiada za szereg zadań. Jednym z ważniejszych powinno być tworzenie takiego klimatu współpracy pomiędzy wszystkim członkami zespołu za-

daniowego, aby identyfikowali się oni z zadaniem niezależnie od tego, do jakiej komórki organizacyjnej należą oraz jaka jest ich pozycja w organizacji i w zespole. Kolejnymi zadaniami kierownika jest jasne zdefiniowanie procesów, jakie zachodzić powinny podczas realizacji zadania, określenie niezbędnych zasobów oraz dobór odpowiednich środków kontroli. Przeprowadzone analizy wykazały, że większość działań kierownika sprowadza się do kwestii motywowania członków zespołu, zapewnienia dyscypliny pracy oraz do zastosowania adekwatnej i skutecznej komunikacji[23].

Oprócz działań koncepcyjnych kierownik odpowiada za organizacyjną stronę pozyskiwania środków niezbędnych dla funkcjonowania zespołu oraz zabezpieczenie wszelkich aspektów związanych z zasilaniem zachodzących procesów, w tym potrzebami jego członków.

Bardzo istotną kwestię działalności kierownika jest realizacja funkcji kontrolnej. Wdrożenie właściwego systemu komunikowania pozwala na ciągłe zbieranie informacji o działalności zespołu. Służą one analizie postępów prac oraz pozwalają identyfikować wszelkiego rodzaju szanse i zagrożenia. Proces ten jest szczególnie ważny we współczesnych organizacjach, w których stopień złożoności, dynamizm zmian sytuacji oraz ilość relacji z otoczeniem wymusza istnienie dobrze funkcjonującego systemu informacyjnego. Informacja pozyskana we właściwym czasie, odpowiednio zinterpretowana, oceniona i wykorzystana przez kierownika w procesie podejmowania decyzji umożliwia mu uniknięcie szeregu błędów oraz szybką reakcję na powstające niebezpieczeństwa.

Kierownik zespołu realizując swoje zadania powinien dążyć także do tego, aby cel zespołu był jak najbardziej atrakcyjny i ważny dla wszystkich jego członków. Chcąc dokonać jak najlepszego podziału zadań oraz wpływać na rozwój poszczególnych pracowników kierownik musi poznać ich umiejętności oraz określić potencjał. Nie powinien się jednak ograniczać tylko do spraw czysto zawodowych. Musi także poznać ich aspiracje, oczekiwania, obawy oraz problemy osobiste. Najłatwiejszą sytuację ma w tym przypadku kierownik, który od samego początku

[23] P. Kopijer, *Kierownik liderem zmian,* Personel i zarządzanie nr 5 (146), Warszawa 2003.

uczestniczył w tworzeniu zespołu oraz miał możliwość dobierania wszystkich jego członków.

Wykonując swoje funkcje kierownik powinien umiejętnie oceniać zmieniającą się dynamicznie sytuację oraz elastycznie dostosować do zaistniałych warunków. Podejście takie powinno mieć miejsce najczęściej w sytuacjach zmian zachodzących w składzie zespołu lub podczas realizacji kolejnych etapów zadania. Umiejętności dostosowania działania kierownika do zmiany wewnątrz i na zewnątrz zespołu umożliwi mu lepsze wykorzystanie potencjału poszczególnych członków oraz posiadanych zasobów. Możliwe to będzie, jeżeli kierownik zna role, jakie powinien pełnić w zespole, a jednocześnie jest jego niekwestionowanym liderem.

Rola kierownika zespołu postrzegana jest jako zbiór cech, jakie powinien posiadać lub funkcji, jakie powinien spełniać. Literatura podaje szeroki wachlarz ról, jakie powinny być udziałem idealnego kierownika. Z ich całej gamy można wybrać te, które powinny charakteryzować kierownika zespołu zadaniowego. Najczęściej określa się, że osoba pełniąca tę funkcję powinna realizować się jako: planista, organizator, koordynator, reprezentant, inspirator, konsultant, juror, pedagog, mentor, arbiter, doradca, pośrednik itp.

Spełniając rolę **planisty** kierownik zespołu powinien dobrze planować pracę własną, innych członków zespołu oraz znać przebieg i zawiłości procesów koncepcyjnych związanych z procesem podejmowania decyzji oraz opracowania stosownych dokumentów planistycznych. W opracowywanych planach uwzględniać powinien zarówno aspekt bieżący, jak i długoterminowy. Jednocześnie zwrócić powinien uwagę na odpowiedni stopień ich szczegółowości w zależności od kontekstu rozpatrywanych sytuacji problemowych.

Rola **organizatora** wyrażać się powinna w postępowaniu zgodnym z cyklem działań zorganizowanych. W swych działaniach kierownik powinien dążyć do zapewnienia podwładnym jak najlepszych warunków pracy, racjonalnego wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów oraz zorganizowania właściwego systemu informacyjnego.

Istotą roli **koordynatora** jest ciągła obserwacja procesów zachodzących w zespole i umiejętne łączenie, dopasowanie lub uzupełnienie wysiłków jego po-

szczególnych członków. Działania te dotyczyć powinny zarówno procesów koncepcyjnych, jak i wykonawczych. Ważnym jest także zapewnienie osiągnięcia odpowiedniego poziomu współdziałania zespołu z różnymi elementami otoczenia oraz zasilanie zasobami. Kierownik wspierać powinien także różnorodność, nie postrzegając zagrożenia w pracownikach mających inne zdanie. Odrębne opinie traktować powinien jako szanse na wprowadzanie nowych rozwiązań, koncepcji czy idei[24].

Kierownik **reprezentuje** siebie i pracowników wewnątrz i na zewnątrz zespołu. Jako interfejs pomiędzy kierownictwem, a członkami zespołu powinien być lojalnym wobec obu stron. Jednocześnie powinien umiejętnie przedstawiać kwestie związane z funkcjonowaniem zespołu, wyniki jego pracy oraz ewentualne problemy. Czasami może on także spełniać funkcję negocjatora, który umiejętnie przedstawiając argumenty zespołu lub kierownictwa dąży do osiągnięcia pożądanych rezultatów. Prowadzi to do spełniania roli **pośrednika**, który przekazuje uwagi, wnioski lub postulaty kierownictwa bądź pracowników w szeregu najróżniejszych sytuacjach.

Mając na względzie cele zespołu kierownik powinien być **inspiratorem** jak najlepszej jego pracy. Zachowując stosowny dystans do realizowanych zadań może wskazywać możliwości rozpatrzenia innych rozwiązań lub nakreślić kierunki ich poszukiwań. Odpowiednio motywując pracowników kierownik wpływa na ich zaangażowanie oraz efektywność pracy.

Rola **konsultanta** nie powinna ograniczać się jedynie do wsparcia podwładnych w sprawach merytorycznych rozwiązywanych problemów. Wnioski otrzymane w toku prac zespołu mogą być wykorzystane we wskazaniu pracownikom ich potencjalnych zdolności, możliwości rozwoju oraz konstruowania przebiegu ich dalszej kariery.

Praca zespołu wymaga dokonywania ciągłych ocen. Kierownik występuje wtedy jako **juror**, którego nadrzędnym celem powinna być kontrola i ocena procesów zachodzących w zespole. Ocenie podlegać powinny wszystkie procesy zachodzące w zespole, jego wyniki, w tym także indywidualne. Z formułowanymi wnio-

---

[24] M. Ziarko, *Pożyteczna empatia*, Personel i zarządzanie nr 3 (144), Warszawa 2003.

skami oraz opiniami powinni być zapoznani podlegający im pracownicy, lub cały zespół, jeśli jest to ocena zbiorowa.

W wielu przypadkach kierownik pełni rolę **pedagoga**, który uczy członków zespołu lub doskonali ich umiejętności związane ze specyfiką realizowanych zadań. Dążąc do lepszego funkcjonowania zespołu kierownik musi wręcz czasami wykształcić umiejętności pracy zespołowej, a w wielu przypadkach objaśnić cele organizacji i zespołu oraz procedury ich funkcjonowania. W swoich działaniach lider zespołu powinien zwracać także uwagę na doskonalenie osobiste oraz indywidualne poszczególnych pracowników. Dążąc do rozszerzenia umiejętności podwładnych może on zastosować różnorakie formy doskonalenia. Najprostsze z nich to między innymi: zamienność (rotacja) stanowisk, powierzenie zadań specjalnych lub coaching.

Wspierając poszczególnych członków zespołu kierownik często pełni rolę **mentora**. Posiadając większe doświadczenie i umiejętności może on kreować postawy członków zespołu, służąc im radą, przykładem lub przedstawiając ich osiągnięcia poza zespołem. Swą opieką objąć on powinien zwłaszcza pracowników o małym doświadczeniu lub nowych członków zespołu. Pozwoli im to na lepsze „wprowadzenie się" w prace zespołu, poznanie jego specyfiki oraz „dopasowanie" do procesów grupowych.

Realizacja tych funkcji wiąże się to ze spełnianiem roli **doradcy.** Kierownik często wskazuje zalety, błędy lub niedociągnięcia postępowania lub postawy pracownika. Określa związane z tym możliwości lub wskazuje na normy i wartości, jakie powinny być przestrzegane nie tylko w działalności zespołu, lecz także poza nim. Ważnym jest aby podkreślać i wzmacniać wszystkie pozytywne zjawiska grupowe i indywidualne wskazując jak mogą je wykorzystać poszczególni pracownicy.

Praca zespołowa niesie ze sobą także zagrożenie powstawania konfliktów zarówno pomiędzy jego członkami, jak też z otoczeniem. W takich sytuacjach kierownik występuje jako **arbiter**. Aby dobrze pełnić tę rolę kierownik powinien posiadać autorytet oraz umiejętność pozostawania poza podziałami tak, aby zachować pełną bezstronność w kreowaniu wyroków. Rozstrzyganie sporów wynikać powinno z dogłębnej analizy przyczyn powstawania konfliktu oraz postępowania każdej

ze stron. Angażowanie się po jednej ze stron lub bezpośredni udział w sporze powoduje konieczność generowania rozstrzygnięć przez innego, niezaangażowanego arbitra. Role tę powinien kierownik spełniać także w odniesieniu do spraw merytorycznych. Zwłaszcza w sytuacjach, gdy należy dokonać jakiegoś wyboru, a przyjęte kryteria oraz otrzymane wyniki nie wskazują jednoznacznie na jedno z rozwiązań. Oczywiście we wszystkich przypadkach kierownik ponosi pełną odpowiedzialność za dokonane rozstrzygnięcia.

Spełnianie przez kierownika przedstawionych powyżej ról wymaga od niego posiadanie trzech typów umiejętności[25]:

- **technicznych** – polegających na znajomości obsługi odpowiednich narzędzi, urządzeń, programów komputerowych oraz innych elementów niezbędnych do spełniania funkcji kierownika zespołu;
- **społecznych** – wyrażających się w umiejętnościach współpracy z ludźmi oraz oddziaływania na nich, rozumienia ich motywów, potrzeb oraz rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych mogących wystąpić w zespole;
- **koncepcyjnych** – polegających na podejmowaniu decyzji w różnych warunkach, analizowania i wartościowania poszczególnych problemów, przewidywania przyszłych zdarzeń, rozważania ryzyka, identyfikowania możliwych wariantów rozwiązania danego problemu oraz mogących wystąpić skutków.

Powyższe zbiory nie wyczerpują gamy cech oraz umiejętności, jakie powinien posiadać kierownik zespołu. Nie mniej ważna są, bowiem jego umiejętności organizatorskie. Wyrażają się one we właściwym doborze rzeczowo – czasowo – przestrzennych elementów działania zespołu, a zwłaszcza umiejętnym wykorzystaniu wszystkich jego zasobów.

Praktyka dowodzenia i zarządzania wskazuje, że właściwe spełnianie ról kierowniczych nie gwarantuje osiągnięcia przez zespół sukcesu. Jest jednak jedną

---

[25] J. Szczupaczyński, *Anatomia organizacji* ..., s. 14.

z podstawowych przesłanek, dzięki której zespół może osiągnąć swój cel, a jego działalność określimy jako sukces.

Właściwe funkcjonowanie zespołu zależy także od sposobu, w jaki kierownik sprawuje swoje role. Jego dążenie do stworzenia dobrego kolektywu nie powinno sprowadzać się do tego, aby budzić zachwyt lub postrach. Musi jednak generować sytuacje, w których członkowie zespołu traktują kierownika jako fundament swoich kooperacyjnych poczynań. Zastosowany styl kierowania powinien być wypadkową wielu czynników, a zwłaszcza: rodzaju i okoliczności zadania, składu zespołu, warunków pracy, przyjętej struktury organizacyjnej lub określonych procedur działania.

W wielu przypadkach demokratyczny i kooperatywny styl kierowania nie przynosi większych efektów, niż styl autorytarny. Zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, gdy nie ma czasu na kolektywne podejmowanie decyzji, a rozstrzygnięcia muszą być błyskawiczne. Natomiast w sytuacjach, gdy cel nie jest zbyt jasny, problem jest mało ustrukturyzowany oraz konieczne są dyskusje nad jego rozwiązaniem preferuje się styl demokratyczny.

Praktyka dowodzenia wskazuje także, że niezależnie od stosowanego stylu kierowania, we wszystkich sytuacjach, kiedy członkowie zespołu mają zaufanie do kierownika łatwiej mu sprawować swoje funkcje. Pożądanym wręcz zjawiskiem jest identyfikacja zespołu z kierownikiem. Prowadzi to do pobudzania inicjatywy, współodpowiedzialności za zadanie, integracji i wzajemnej kooperacji.

Niezależnie od sposobu realizowania swoich funkcji w turbulentnym środowisku współczesnych organizacji, trudno jest zaprogramować i konsekwentnie realizować jeden styl kierowania. Powszechna będzie, więc sytuacja, w której brak będzie sztywnych, ustalonych na stałe stosunków, sposobu działalności oraz relacji kierownika z członkami zespołu. Przewodząc działaniom podwładnych powinien on dążyć do tego, aby stworzyć im warunki do spełnienia swoich funkcji, bez skrępowania zbędnymi rygorami narzuconymi tylko i wyłącznie przez siebie samego.

Dążąc do określenia, co będzie decydowało o właściwej realizacji przez kierownika jego funkcji w zespole można odnieść się do ogólnej formuły Roberta Kreitnera[26]:

SUKCES KIEROWNIKA

To wynik iloczynu jego:

POTENCJAŁU x MOTYWACJI x MOŻLIWOŚCI

Potencjał kierownika to jego wiedza, umiejętności oraz cechy charakteru, które są podstawą i wyznacznikami zachowań składającymi się na sprawne i skuteczne zarządzanie zespołem. Potencjał jest właściwością dynamiczną każdej osoby, może być rozwijany poprzez kształcenie, praktykę zawodową oraz doskonalenie.

Motywacje kierownika wynikają w pierwszym rzędzie z dążenia do osiągnięcia celu stawianego przed zespołem oraz sprawnej realizacji wszystkich funkcji i ról kierowniczych. Dużą rolę odgrywa także świadomość, iż można temu sprostać poprzez ciągły rozwój zawodowy oraz indywidualny.

Możliwości to przede wszystkim różnego rodzaju zasoby, narzędzia, uprawnienia lub inne elementy materialne wpływające na możliwość realizacji zadań przez zespół. Powinna je zapewnić i dostarczyć organizacja, która dany zespół powołuje. Wpływają one na możliwości realizacji procesu motywowania członków zespołu, a zwłaszcza ich nagradzania oraz karania.

W odniesieniu do powyższych elementów można także przytoczyć pożądane i niepożądane cechy osób będących liderami w zespole[27]. Jako cechy pozytywne podaje się przede wszystkim:

- kompetencje i fachowość;
- zdolność ogarniania całości zagadnień z punktu widzenia celów zespołu;
- wyróżniający poziom moralny;
- stanowczość.

---

[26] R. Kreitner, *Management,* Houghton Mifflin Company 1989, s. 22-28, w J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania ...,* s. 17.

[27] F. Baumgarten, *Die Psychologie der Menschenbehandlung In Betriebe,* Zurych 1954, w J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania ...,* s. 103.

Do cech negatywnych zalicza się natomiast:

- afektywność (emocjonalność reakcji);
- zmienność nastroju;
- pamiętliwość doznanych urazów;
- aspołeczność przejawiająca się w braku zaufania do ludzi, z którymi się pracuje, i w braku umiejętności wytwarzania atmosfery pracy aktywizującej pracowników;
- stałą niezgodność z opiniami innych (brak umiejętności kompromisowego rozwiązywania problemów);
- przenoszenie własnych niepokojów na otoczenie;
- skłonność do stawiania zbyt wysokich wymagań (wyzwala to poczucie nieudolności u pracowników, obniża samoocenę, niszczy poczucie satysfakcji z pracy);
- drobiazgowość i formalizm w traktowaniu przewinień pracowników;
- skłonność do uogólnień oraz nieuprawnionego przenoszenia ocen, co przeszkadza w rzeczowej ocenie pracy innych;
- nietolerancję wobec sprzeciwu innych;
- skłonność do silnych uczuć negatywnych (nienawiść, złość, zawiść itp.).

Powyższe uwarunkowania, role do spełnienia, cechy charakteru oraz wymagania wskazują jak ogromna jest rola kierownika w zespole. Wynika ona nie tylko z relacji przełożony – podwładny, lecz z istoty funkcjonowania zespołów. Osiągnięcie efektu synergii wymaga integrowania wysiłków wszystkich elementów zespołu. Potrzebne są także odpowiednie umiejętności i działania kierownika tak, aby był on zasadniczym determinantem poczynań zespołu.

Kierownikiem zespołu nie może być osoba przypadkowa. Decyzja o jego wyznaczeniu i powołaniu może w znacznej mierze mieć wpływ na powodzenie zespołu. Kierownik powinien mieć także wpływ na to, kto znajdzie się w zespole oraz jakie powinny być modyfikacje jego składu w toku realizowanych zadań.

Pożądane rezultaty swojej działalności mogą osiągnąć ci kierownicy, którzy szczerze zaangażują się oraz skoncentrują na procesie tworzenia zespołu. W wielu przypadkach skupienie uwagi jedynie na celach oraz otrzymywanych wynikach nie

powodowała ich osiągnięcia. Duże znaczenie ma także właściwe określenie priorytetów oraz odróżnienie przez kierownika spraw ważnych od drugorzędnych. Dążenie do równoczesnego rozwiązania wszystkich pojawiających się problemów może doprowadzić do zajęcia się rzeczami, które mogą być załatwione w terminie późniejszym.

Istota powoływania zespołów zakłada, iż to jego członkowie mają generować rozwiązania oraz efekty końcowe. Kierownik ma natomiast wskazywać kierunki, organizować działania oraz stwarzać i zapewniać wszelkie warunki, aby było to możliwe.

Zespół zadaniowy jest systemem społecznym w małej skali, krzyżują się w nim interesy różnych osób, podlega on wielorakim naciskom i wpływom. Biorąc to pod uwagę stwierdzić należy, iż kreowanie zespołu nie jest rzeczą łatwą. Wymaga wielu umiejętności, zaangażowania i wytrwałości. Właściwe spełnianie ról i funkcji kierowniczych oraz dążenie do kontrolowania i równoważenia procesów zachodzących w zespole powinno przynieść korzyści wszystkim jego członkom, a w tym także kierownikowi.

2.1.6. Role i zadania członków zespołu

Istotną częścią procesu tworzenia zespołu jest właściwe pojmowanie funkcjonowania zespołu, a zwłaszcza jego cech i dynamiki. Będąc zbiorem różnych elementów zespół tworzyć powinien nową jakość działania. Wzajemne dopełnienie prowadzić powinno do wyczerpania wszelkich aspektów rozpatrywanej sytuacji problemowej oraz osiągnięcia zakładanych celów. Koncepcje funkcjonowania zespołu zakładają różne konfiguracje funkcji specjalistycznych oraz charakterów jego członków. Wielokrotnie jednak siła zespołu wynika nie z ich podobieństw, lecz z różnic między poszczególnymi osobami.

Zdarza się, iż różnice te są przyczynami konfliktów i nieporozumień. Dlatego w kreowaniu zespołu duże znaczenie przypisywane jest właściwemu podziałowi ról oraz zadań pomiędzy jego poszczególnych członków.

Rola członka zespołu rozumiana jest najczęściej jako oczekiwany sposób jego zachowania w odniesieniu do swojej pozycji, statusu oraz przewidzianych do realizacji zadań. Pozycja może wskazywać na formalne miejsce w strukturze zespołu. Rola formułuje natomiast sposób zachowania się danej osoby w odniesieniu do innych lub wskazuje jej usytuowanie w danej pozycji. Dana rola ukazuje relacje pomiędzy jednostką, a zespołem. Spełnianie określonych ról jest związane z sankcjami i oczekiwaniami, wśród których można wyróżnić: konieczności, powinności i możliwości. Przyjęta natomiast pozycja w zespole wymaga zwykle stosowania nie jednej, lecz kilku ról. Każda z nich jest najczęściej odpowiednio dopasowana do określonej sytuacji, specyfiki realizowanych zadań oraz struktury zespołu. Określenie oraz przypisanie jakiejś roli poszczególnym członkom zespołu może następować *a priori*, może także być wynikiem wewnętrznego dopasowania już po zawiązaniu zespołu. Często spełniane role nie są współzależne ze specjalistycznymi zadaniami członków zespołu. Są natomiast odbiciem cech ich charakteru, mentalności oraz przyzwyczajeń.

O osiągnięciu powodzenia przez zespół w wielu przypadkach decyduje właściwy dobór specjalistów i to nie tylko w odniesieniu do poziomu ich umiejętności merytorycznych, lecz ich osobowości[28]. Często stwierdzano, iż zespół w skład, którego wchodziło mniej genialnych ludzi osiągał bardzo dobre rezultaty. Miało to zazwyczaj miejsce wtedy, gdy w jego składzie była osoba kreatywna oraz potrafiąca zjednoczyć i zainspirować innych do wspólnego działania. Zdarzały się także sytuacje, w których nadmiar wybitnych fachowców i osobowości przyczynił się do małej efektywności zespołu.

Obserwacje funkcjonowania zespołów pozwoliły na stwierdzenie, iż w każdym z nich można wyodrębnić trzy typy zachowań składające się na wewnętrzną strukturę ról jego członków[29]:

- zachowania zorientowane na realizację zadań grupy; np. inicjowanie nowych rozwiązań, poszukiwanie informacji, których potrzebują inni człon-

[28] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie,* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 144.
[29] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania* ..., s. 160.

kowie zespołu, pobudzanie wysiłku zespołu, gdy spada zainteresowanie wykonywanymi zadaniami itp.;

- zachowania zorientowane na podtrzymanie społecznych kontaktów w zespole i zaspokajanie społeczno – emocjonalnych potrzeb jego członków, np. mediowanie konfliktów w zespole, inicjowanie nieformalnych integracji itp.;
- zachowania egocentryczne, np. wynikające z wewnętrznej potrzeby władzy, niezależności itp.

Dobór ról i zadań dla poszczególnych członków zespołów jest wypadkową procesu diagnozowania zasobów personalnych na jego potrzeby. Powołując zespół należy dążyć do tego, aby harmonizować strukturę ról poszczególnych jego członków stosownie do ich potrzeb, oczekiwań, możliwości oraz innych czynników. Ważną rolę ma do spełnienia w tym procesie jego kierownik, który dążyć powinien do tego aby nastąpiła ścisła korelacja pomiędzy:

- celami zespołu i wynikającymi z nich zadaniami cząstkowymi;
- doborem członków zespołu stosownie do potrzeb zespołu oraz przewidywanych zadań;
- unikaniu zagrożeń lub eliminowaniu konfliktów wynikających z różnic charakteru, antagonizmów oraz innych spornych kwestii;
- współudziałem kierownika zespołu w doprecyzowaniu celów i powołaniu członków zespołu.

Badania zjawisk zachodzących podczas formowania i funkcjonowania zespołów zadaniowych wykazały, iż w większości z nich można wyodrębnić osiem rodzajów osobowości, jakie powinny znaleźć się w zespole. W odniesieniu do każdej z nich można przypisać rolę, jaką dana osoba spełniać ma w zespole. W literaturze występują różnice w nazwach poszczególnych ról oraz w ich definicjach, jednak przedstawione klasyfikacje opierają się na podobnych założeniach.

W 1981 roku role te zdefiniowane zostały przez Belbina, który wyróżnił następujące charakterystykę poszczególnych członków zespołu[30]:

---

[30] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 145.

- **przewodniczącego**: kontrolującego sposób działania zespołu;
- **kreatora**: określającego sposoby, w jakie powinien działać zespół, kierunki pożądanych rozwiązań, możliwości nowych zastosowań;
- **pracownika firmy**: zmieniającego propozycje firmy w praktyczne procedury działania;
- **wywiadowcę**: dostarczającego pomysły i strategię, śledzącego oraz propagującego nowości i innowacje;
- **badacza zasobów**: sprawdzającego dostępność zasobów, pomysłów i możliwości rozwoju poza zespołem;
- **oceniającego**: analizującego problemy, oceniającego pomysły i zachowania;
- **pracownika zespołu**: pomagającego członkom zespołu, podnoszącego jakość komunikowania się i rozwijającego ducha zespołu;
- **finiszującego**: podtrzymującego w zespole wrażenie pośpiechu oraz konieczność generowania wniosków końcowych.

Rozwiniętą i znacznie wzbogaconą klasyfikację ról, jakie spełniają poszczególni członkowie zespołu przedstawił także Jan Antoszkiewicz. Opisał on charakterystykę ośmiu ról[31]: przewodzącego, organizatora, ustawiacza tematu, pomysłodawcy, koordynatora, analityka, wykonawcy i porządkującego.

Przewodzący, to osoba, która formalnie nie jest kierownikiem zespołu, lecz w razie potrzeby gotowa jest objąć tę pozycję. Posiada zazwyczaj silną osobowość i naturalny autorytet. W wielu przypadkach koordynuje pracę zespołu. Potrafi zażegnywać bezproduktywne dyskusje lub spory. Przeorientowuje działanie zespołu na kreatywność oraz wspólne rozwiązywanie problemów. W odniesieniu do jasno sprecyzowanych celów potrafi globalnie odnieść się do problemu, bez ugrzęźnięcia w zbyt dużej ilości szczegółów. Wykazuje brak skłonności do rywalizacji, co sprzyja podchwytywaniu i rozwijaniu interesujących pomysłów oraz osiągania właściwych rezultatów. Jego postawa wzbudza zaufanie i sympatię pozostałych członków zespołu oraz otoczenia.

---

[31] J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania* ..., s. 96.

Organizator najczęściej konkretyzuje ogólne sformułowania oraz wprowadza je w czyn. Poszukując lub dążąc do określenia struktur zespołu stara się być metodyczny i skuteczny. Jego zrównoważenie oraz zdolności organizatorskie powodują, że jest zazwyczaj głównym realizatorem przyjętych koncepcji. Wymaga to przetransponowania przez niego koncepcji na zadania oraz ich rozdział pomiędzy członków zespołu. Nieprzewidziane zdarzenia lub zmiany nie wytrącają go z równowagi oraz nie powodują paniki. Dąży on do zachowania spokoju i ładu. Takie postępowanie powoduje, że darzony jest zaufaniem.

Ustawiacz tematu koncentruje się na zadaniu zespołu. Oczekuje tego samego od innych przez co często kształtuje istotę pracy zespołu. Jego silna, dominująca osobowość powoduje, że często forsuje swoje racje będąc niecierpliwym, nietolerancyjnym, drażliwym i konfliktowym w dyskusjach. Pomimo energicznej postawy jest skrupulatny, przez co miewa czasami wątpliwości. Stara się jednak zawsze doprowadzić zadanie do końca. W swoich działaniach w wielu przypadkach traktuje zespół jako środek do osiągnięcia sukcesu, przez co może być nie lubiany przez innych.

Kolejną rolę spełnia w zespole **pomysłodawca.** Lubi rozpatrywać problemy biorąc pod uwagę ich różne aspekty. Generując pomysły inspiruje i napędza działalność twórczą pozostałych członków zespołu. Pomimo dużej pomysłowości, oryginalności oraz umiejętności obiektywnego podejścia do zadania lubi rywalizować oraz krytykować pomysły innych. Jego słabą stroną jest niedostrzeganie wartości planowania pracy, przestrzegania harmonogramu prac oraz niesłuchanie krytyki innych. Powoduje to czasami, że zapomina o celach zespołu.

Tym, który dba o dobre układy oraz podtrzymuje niezbędne kontakty jest **koordynator**. Ma najczęściej silną ekstrawertyczną osobowość, jest stabilny i otwarty na propozycje. Nie lubi rutyny i biurokracji, dlatego wielokrotnie postępuje niekonwencjonalnie. Koordynując działania zespołu zbiera informacje potrzebne dla działania grupowego. Jest miły i towarzyski, przez co poznaje dobrze innych. Jego słabością jest natomiast brak wytrwałości w sytuacjach kryzysowych.

Przenikliwą dociekliwością charakteryzuje się natomiast **analityk**. Jest to osoba cechująca się wnikliwym, szczegółowym i krytycznym podejściem do roz-

wiązywanego problemu oraz generowanych rozwiązań. Umiejętność konsekwentnego analizowania sytuacji pozwala mu na szybkie wykrywanie błędów i sprzeczności. Swoje opinie wyraża wprost, bez „owijania w bawełnę", przez co może być nie lubiany i budzić mieszane uczucia. Nie dąży jednak do dominacji nad zespołem.

Wykonawca jest natomiast osobą, która dużo pracuje inspirując tym samym zespół. Nie wdaje się w zbędne spory i dyskusje, unika konfrontacji i napięć. Jego zrównoważenie powoduje, że potrafi wysłuchać innych oraz poznać ich problemy. Nadaje zespołowi właściwy rytm pracy, ton oraz harmonię. Nie boi się zwracać uwagę na pomysły innych, a później je wspierać. Jest przez to lubiany. Staje się w wielu przypadkach filarem zespołu.

Kolejną osobowością zespołu jest **porządkujący (wykańczający)**. Chce on wszystko wykonać dobrze i skrupulatnie. Dbając o szczegóły często jest wręcz skłonny do pedanterii. Jest silną osobowością wykonującą zasadnicze zadania oraz wykańcza je konsolidując pracę zespołu. Nie boi się wziąć na siebie odpowiedzialności. Spełnia w zespole ważną rolę, choć swoim nadmiernym dbaniem o porządek czasami budzi kontrowersje. Gdy jest niedoceniany staje się malkontentem potrafiącym załamać harmonię zespołu.

Nieco odmienną klasyfikację ról członków zespołu przedstawili w 1986 roku Margerison i McCann, wg których w zespole najczęściej znajdują się[32]:

- **reporter – doradca:** zbiera informacje i prezentuje je w zrozumiałej formie;
- **twórca – innowator:** czerpie radość z wymyślania nowych pomysłów i metod pracy;
- **badacz – promotor:** podchwytuje pomysły i promuje je wśród pozostałych;
- **rzeczoznawca – inwestor:** przyjmuje pomysły i wprowadza je w życie;
- **napędzający – organizator:** sprawia, że zadania są wykonane, zwraca uwagę na cele, terminy i budżety;

[32] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkim* ..., s. 146.

- **kończący** – producent: układa plany i systemy standardów, by upewnić się, że wyniki zostaną osiągnięte;
- **utrwalacz:** służy wskazówkami i pomocą w utrzymaniu standardów.

W szeregu publikacjach podkreśla się, że dążąc do właściwego podziału zadań w każdym zespole powinni znaleźć się ludzie z predyspozycjami do każdej z prezentowanych ról. W wielu przypadkach nie ma większego znaczenia to, czy podział obowiązków został narzucony, czy też zespół sam wykształcił pewną strukturę. Dążąc do integracji oraz właściwej współpracy w zespole ważną rolę odgrywa to, aby każdy jego członek otrzymał lub sam przyjął konkretne zadania i wiedział, na czym polega jego rola. Istotne znaczenie ma także to, aby poszczególni członkowie zespołu byli akceptowani w swoich rolach przez innych, a jednocześnie dobrze się w nich czuli.

Oprócz indywidualnej wiedzy specjalistycznej ważne są predyspozycje danego członka zespołu. Przedstawione klasyfikacje nie wyczerpują zbioru możliwych do spełnienia ról. Jako przykład podać można rolę **sceptyka (wątpiącego)**, który często kwestionuje możliwości lub przedstawiane sposoby rozwiązania określonych problemów. Osoba taka może wskazać obszary lub aspekty, które zostały pominięte. Może także spowodować poszukiwanie argumentów za lub przeciw danym rozwiązaniom. Inną rolę odgrywa w zespole **syntetyk.** Poprzez swoje działania łączy on najlepsze części opracowywanych wariantów przedstawiając w jednym rozwiązaniu kombinację ich najlepszych elementów. W swoich poczynaniach osoby spełniające tę rolę powinny posiadać dużo taktu oraz zręczności w poszukiwaniu właściwych argumentów. Nie powinny negować efektów pracy innych, lecz poprzez umiejętne łączenie poszczególnych ich fragmentów dążyć do osiągnięcia konsensusu oraz rozwiązania będącego najbardziej optymalnym w danych warunkach.

Powszechne są także sytuacje, w których członkowie zespołu pełnią dwie lub trzy role. Ważne jest wtedy, aby kierownik zespołu potrafił rozpoznać indywidualne mocne i słabe strony każdego ze współpracowników oraz określił zadania odpowiadające ich umiejętnościom i preferowanym stylom postępowania. Działanie takie może zrównoważyć spektrum indywidualnych talentów oraz rozłożyć równomiernie akcenty na wszystkie aspekty realizowanego zadania.

Istota powoływania zespołów wyraża się w znacznej mierze we wspólnym rozwiązywaniu problemów. Grupowa realizacja zadań złożonych polega na konsolidacji wysiłku poszczególnych specjalistów dążących do rozwiązania przypisanych im zagadnień cząstkowych. Aspekt indywidualny połączony wspólną ideą, problemem czy zadaniem generuje efekt synergii tam, gdzie pojedyncze działanie jest niemożliwe lub utrudnione. Jednym z ważniejszych czynników wpływających na sprawność zespołu jest, zatem oprócz określenia roli jego poszczególnych członków właściwy podział zadań. Powinien on być dokonany odpowiednio do kompetencji specjalistycznych oraz możliwości wszystkich członków zespołu. Uwzględniać on powinien rodzaj i specyfikę realizowanego zadania, sposób formułowania i przekazywania zadań cząstkowych, stopnia ich złożoności, przewidywanych trudności w realizacji, możliwości weryfikacji oraz innych zmiennych identyfikowanych w trakcie ich realizacji.

W zespole będą formułowane zarówno zadania indywidualne, jak i grupowe. Ich określenie uwzględniać powinno zdolności poszczególnych członków zespołu, cechy ich osobowości, wiedzę specjalistyczną, powiązania z innymi zadaniami oraz poziom zmotywowania. Oczywistym warunkiem określania zadań są także zasoby będące w dyspozycji zespołu, jego wyposażenie techniczne oraz warunki pracy.

2.1.7. Komunikowanie w zespole

Jednym z najważniejszych determinantów właściwego funkcjonowania zespołów jest właściwa komunikacja pomiędzy wszystkimi jego członkami oraz wymiana informacji z otoczeniem. Sztuka komunikowania się polega z jednej strony na przekazywaniu właściwym adresatom, we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek. Z drugiej zaś strony jest to zdolność do odbioru komunikatów nadawanych przez innych[33]. Zasadniczą rolę odgrywają, więc w tym procesie osoby

[33] *Zarządzanie, teoria i praktyka,* pod redakcją A. Koźmińskiego, PWE, Warszawa 2000, s. 215.

bezpośrednio w nim uczestniczące oraz ich otoczenie, w którym zachodzą zjawiska związane z zespołem.

W istocie słowa *komunikowanie* wyraża się porozumienie, co najmniej dwóch stron (osób). Powstaje przez to swoista więź pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na różne aspekty komunikowania oraz podaje definicje w odniesieniu do różnych ujęć tego terminu. Zbiór tych definicji można pogrupować oraz przedstawić, iż:

- **komunikowanie to transmisja i odbiór**, czyli przekazywanie informacji, opinii, poleceń, sugestii, emocji itp. pomiędzy dwiema osobami lub pomiędzy mniejszą lub większą grupą osób, wywołujący określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych;
- **komunikowanie to oddziaływanie**, czyli dobór znaków, symboli, znaczeń oraz innych elementów, dzięki którym można oddziaływać na innych ludzi;
- **komunikowanie to rodzaj łącznia**, tworzenia więzi zespołowej, organizacyjnej, społecznej przy użyciu języka, symboli, znaków lub innych elementów.

Wymiana informacji, w zdecydowanej większości przypadków, stanowi mechanizm napędzający zjawiska społeczne. Ma ona wpływ zarówno na pozytywne, jak i negatywne aspekty funkcjonowania zespołu. Można ją przedstawić jako proces, w którym ludzie dzielą się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów). Należy jednak podkreślić, że właściwa komunikacja w zespole jest jedną z przesłanek do osiągnięcia sukcesu oraz odpowiedniej efektywności. Natomiast jej brak lub złe zorganizowanie nieuchronnie skazuje zespół na niepowodzenie[34].

Proces komunikowania się członków zespołu stanowi inspirację oraz zasilanie wielorakich działań koncepcyjnych i wykonawczych. Badania naukowe wykazały, że około 70% czasu ludzie przeznaczają na komunikowanie z innymi ludźmi[35]. Poznaje się wtedy ich cechy, umiejętności lub aspiracje. Dzięki wymianie in-

[34] J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001, s. 483.
[35] K. Burakowski, *Komunikowanie społeczne,* AON, Warszawa 1998, s. 5.

formacji następować także może analiza problemów merytorycznych, podejmuje się decyzje, koordynuje działania poszczególnych osób, porównuje rezultaty z zakładanymi poziomami osiągnięcia celów, identyfikuje kolejne problemy cząstkowe oraz realizuje szereg innych czynności. Transfer opisów lub wiedzy pozwala także na wymianę doświadczeń, opinii oraz wniosków. Wzbogaca to i rozwija umiejętności poszczególnych członków zespołu zadaniowego. Pozwala także zwracać uwagę na te aspekty rozwiązywanego problemu, które zostały pominięte lub niezauważone.

Właściwa komunikacja prowadzi do rozpoznawania wszelkiego rodzaju zagrożeń, trudności i problemów wewnętrznych. W tym zwłaszcza potencjalnych i rzeczywistych konfliktów pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu.

Komunikacja w zespole przebiega prawidłowo tylko wtedy, gdy procesy grupowe nie zachodzą w izolacji przestrzennej[36]. Służy ona wtedy zespołowi do nawiązywania kontaktów z innymi zespołami, komórkami funkcjonalnymi organizacji oraz strukturami spoza organizacji. Wymiana informacji z elementami zewnętrznymi prowadzić może do wymiany doświadczeń oraz łączenia osiągnięć poszczególnych stałych i doraźnych elementów struktury organizacyjnej w pożądaną całość.

Uczestnicy procesu komunikowania tworzą przekazy nazywane **komunikatami**. Są one fizyczną formą kodowania informacji, jaką odbiera jeden lub kilka zmysłów odbiorcy. Komunikaty przesyłane są **kanałami komunikowania.** Są do drogi, które łączą nadawcę z odbiorcą. W trakcie przekazu informacji transmisja może odbywać się równocześnie kilkoma kanałami, np. poprzez dźwięk i obraz jednocześnie.

Osiągnięcie pożądanych rezultatów działania zespołu determinuje skuteczne komunikowanie. Te zaś uwarunkowane jest w wielu przypadkach zaistnieniem **sprzężenia zwrotnego**, czyli odwrócenia procesu komunikowania. Jako jeden z podstawowych warunków osiągnięcia powodzenia wymienia się możliwość otwartej i spontanicznej wymiany poglądów niezależnie od miejsca w strukturze oraz hierarchii organizacji. Wymiana taka jest w wielu przypadkach tłumiona przez

---

[36] K. Kälin, P. Müri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej.* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 104.

sztywne struktury oraz obowiązujące w nich wysoce sformalizowane procedury postępowania. W takim ujęciu komunikacja oznacza znacznie więcej niż tylko uporządkowany i poprawny przepływ informacji określony więziami hierarchicznymi organizacji. Istota funkcjonowania zespołu sprawia, iż wspólne rozwiązywanie problemów generuje powstawania nowych więzi interpersonalnych. Następuje to zazwyczaj w kolejnych etapach rozwoju zespołu. Po wzajemnym poznaniu się i przełamaniu barier zbiurokratyzowania następuje zazwyczaj zerwanie ze sztywnymi relacjami służbowymi wewnątrz zespołu. Sytuacja taka poprawia zdecydowanie komunikowanie. Poszczególni członkowie zespołu nie muszą, bowiem przestrzegać sztywnych reguł organizacyjnych. Obok niewątpliwych zalet sytuacja taka może powodować powstawanie sytuacji niepożądanych.

Zwracając się także uwagę na zagrożenia kreowania właściwej komunikacji w zespole wskazuje się na utrudnienia mogące wystąpić wtedy, gdy przekroczona zostanie optymalna wielkość zespołu. W grupie liczącej ponad dwadzieścia osób wymiana informacji napotkać może szereg przeszkód. Występuje wtedy zazwyczaj prosta zależność, gdzie wraz ze wzrostem liczby członków zespołu wzrasta liczba potencjalnych nieporozumień w komunikowaniu. Wyjściem z takiej sytuacji może być utworzenie wewnętrznej struktury zespołu oraz jego podział na podgrupy. Może to jednak spowodować odejście od idei organizacji i funkcjonowania zespołów zadaniowych na rzecz „ociężałych" elementów struktury.

Komunikowanie się w zespole ma także kształtować właściwy klimat pracy oparty na wzajemnym zrozumieniu oraz godzeniu oczekiwań indywidualnych z celami zespołu. Odpowiedni poziom transferu informacji może być osiągnięty wtedy, gdy nie będzie ograniczał się jedynie do formalnych i sporadycznych spotkań, lecz będzie procesem powszechnym i wielopłaszczyznowym. Pamiętać jednak należy, że nie jest to tylko przekazywanie tradycyjnych informacji. Jest to bowiem cały system sprzężeń zwrotnych polegających na przesyłaniu szeregu werbalnych i niewerbalnych komunikatów adresowanych do danej osoby, zespołu lub całej organizacji.

R. F. Bales zidentyfikował dwanaście kategorii interakcji, jakie mogą zachodzić podczas komunikowania pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. Są to[37]:

- solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie;
- rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia;
- wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie;
- dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii;
- wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń;
- orientowanie innych, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie;
- pytania i prośby o zorientowanie, o informację, potwierdzanie;
- pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażanie uczucia;
- prośby o sugestię, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania;
- ujawnianie napięcia emocjonalnego, prośby o pomoc, usuwanie się z pola;
- nie zgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy;
- ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, bronienie siebie, domaganie się uznania.

Przedstawiony powyżej zestaw możliwych interakcji pomiędzy członkami zespołu wskazuje na pozytywne i negatywne aspekty komunikowania oraz ich wpływ na efektywność zespołu. Istnieje bardzo dużo czynników, które mają wpływ na procesy przekazywania i odbiory komunikatów. Są to wszelkiego rodzaju zagrożenia oraz bariery, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają wymianę informacji.

Źródła zagrożeń i barier są różnorodne i odnoszą się one zarówno do nadawców, jak i odbiorców komunikatów, w tym zwłaszcza ich **kompetencji komunikacyjnych**. Kompetencje te definiowane są jako znajomość zasad skutecznego komu-

---

[37] M. Mandziej – Jeżyna, *Budowanie zespołu* ..., s. 108.

nikowania oraz umiejętności zastosowania ich w konkretnej sytuacji[38]. Są one niejako punktem odniesienia do oceny zachowań komunikacyjnych, jako stopnia osiągnięcia zakładanego celu przez nadawcę komunikatu. Jego osiągnięcie wyrażane może być wyznacznikiem określanym jako **skuteczność komunikacyjna**. Składają się na nią, a w znacznej mierze wręcz decydują o niej, takie elementy jak (por. rys. 2.3.):

- **językowa sprawność komunikacyjna**, czyli znajomość przez nadawcę i odbiorcę danego języka oraz umiejętność tworzenia komunikatów;
- **zespołowa sprawność komunikacyjna**, wyrażona poprzez umiejętność realizacji różnych ról zespołowych;
- **sytuacyjna sprawność komunikacyjna**, czyli umiejętność doboru środków komunikowania ze względu na sytuację wypowiedzi;
- **językowa sprawność pragmatyczna,** wyrażoną głownie poprzez umiejętność osiągania zakładanego przez nadawcę komunikatu celu.

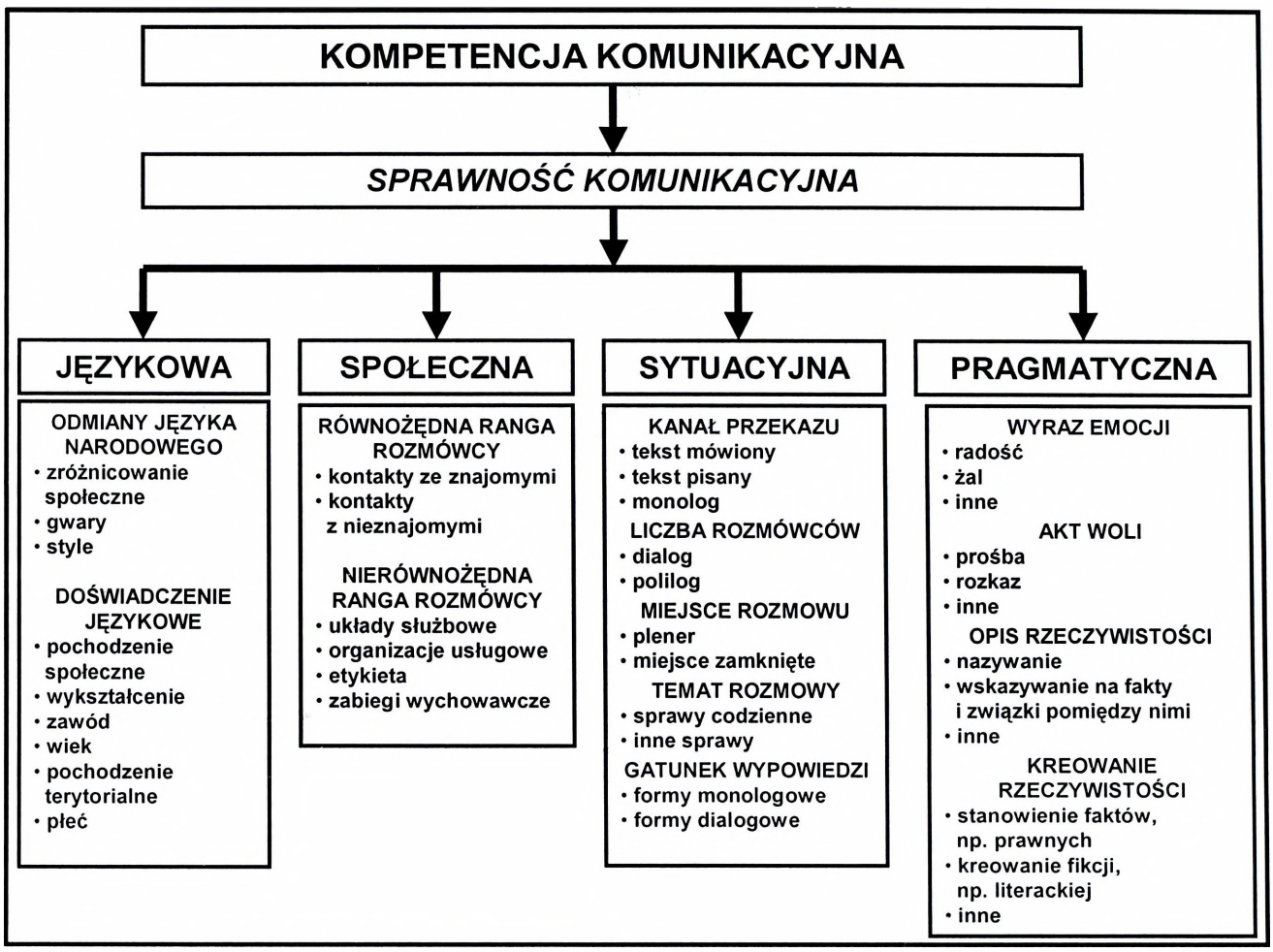
Powyższe elementy mają duże znaczenie dla kreowania poprawności komunikowania. Praktyka zarządzania pozwala zaobserwować prostą zależność, iż im większe kompetencje komunikacyjne posiada nadawca i odbiorca komunikatu, tym wyższa sprawność komunikowania.

Ogromną rolę przypisuje się także pragmatycznym aspektom komunikowania. Zwłaszcza umiejętności właściwego osiągania założonego celu przez nadawcę komunikatu. Odpowiedni dobór środków transmisji, kodów oraz innych elementów decydujących o właściwym odbiorze i zrozumieniu komunikatu ma wpływ na cały proces komunikowania oraz działania zgodnie z intencjami nadawcy.

Sprawności komunikowania odgrywa ogromną rolę w zespołach. Istota ich funkcjonowania zakłada, iż w pierwszym etapie właśnie poprzez wymianę różnorodnych informacji następować będzie tworzenie i scalanie zespołu. Określenie właściwej komunikacji w zespole wymaga, więc znajomości wszelkiego rodzaju zagrożeń, które jeśli są znane, mogą zostać wyeliminowane.

---

[38] K. Burakowski, *Komunikacja* ..., s. 23.



Rys. 2.3. Elementy kompetencji komunikacyjnych

Istnieje szereg zagrożeń i barier, które utrudniają skuteczne komunikowanie interpersonalne w zespole (por rys. 2.4.). Są one identyfikowane we wszystkich elementach organizacji, w tym także w zespołach i mogą się między innymi odnosić do[39]:

- **cech nadawcy, którymi są:**
  - ✓ jego sprzeczne lub niespójne sygnały;
  - ✓ niewiarygodność w przedmiocie wiadomości;
  - ✓ niechęć do komunikowania się.
- **cech odbiorcy, jakimi mogą być:**
  - ✓ brak nawyku słuchania;
  - ✓ uprzedzenia w przedmiocie wiadomości.

[39] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 572.

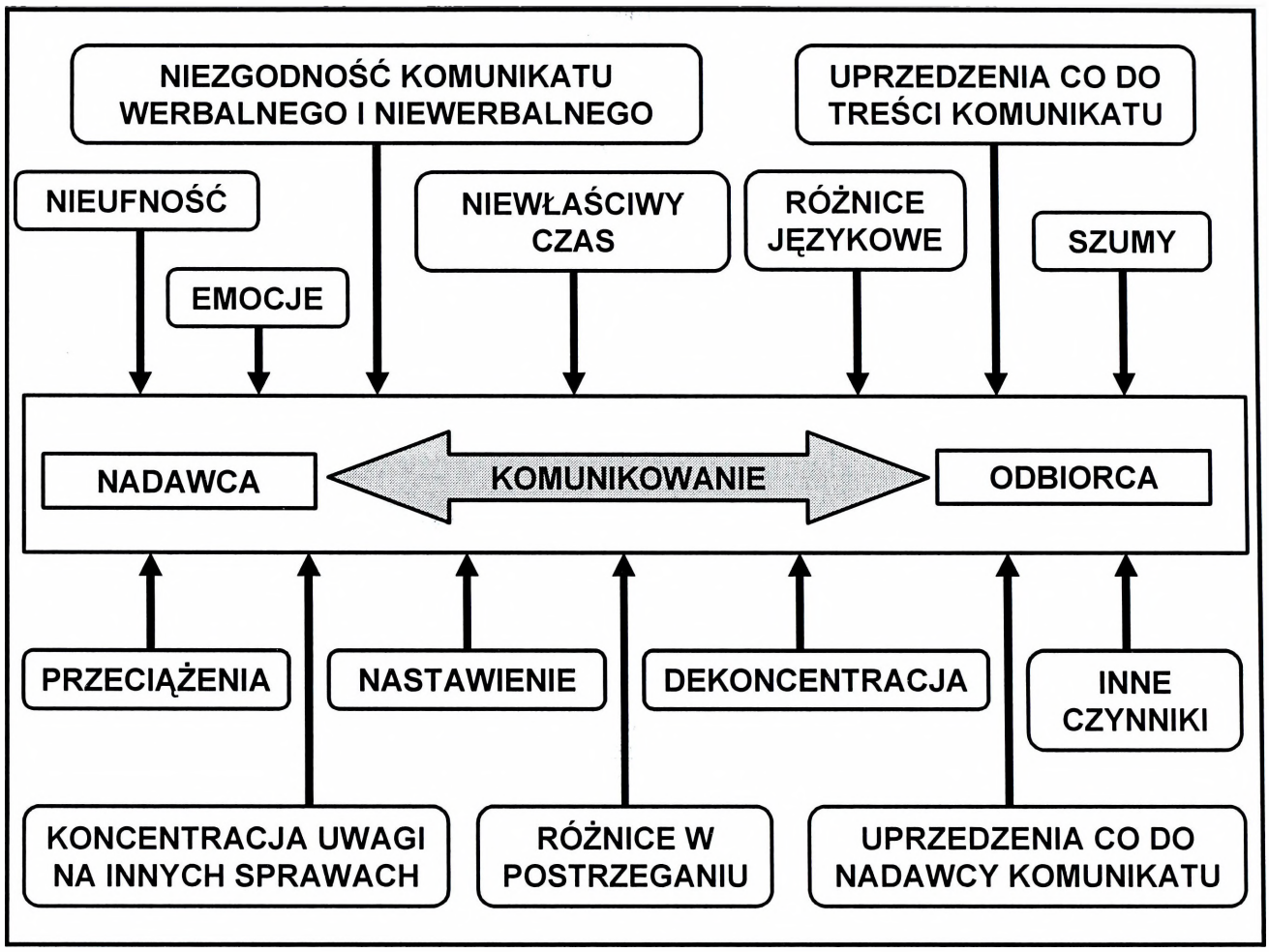
- **dynamiki interpersonalnej pomiędzy nadawcą i odbiorcą:**
  - ✓ semantyka;
  - ✓ różnica statusu lub władzy;
  - ✓ różnica percepcji.
- **czynników otoczenia, takich jak:**
  - ✓ szumy;
  - ✓ przeciążenie.

W funkcjonowaniu każdego zespołu mogą mieć miejsce sytuacje, w których jego kierownik lub inny członek zespołu wysyła sprzeczne lub niespójne komunikaty. Osoby takie mogą być postrzegane jako niekompetentne w danej dziedzinie, niezorganizowane w swoim działania lub ulegające wpływom innych. Może to doprowadzić do utraty ich wiarygodności oraz podchodzenia z rezerwą lub automatycznego odrzucania komunikatów przez nich wysyłanych. Kolejnym ważkim problemem jest niechęć do komunikowania się. W wielu przypadkach wynika ona z cech charakteru danej osoby, zwłaszcza jej skrytości. Przyczyną takich sytuacji może być także przedmiot informacji. Nikt nie lubi przekazywać informacji złych lub niepopularnych. Jednak i takie muszą być czasami rozpowszechnione w organizacji lub w zespole.

W komunikowaniu ogromną rolę odgrywają także emocje oraz wiarygodność. Dotyczy to w równym stopniu nadawcy, jak i odbiorcy. Entuzjazm, gniew, nienawiść, zazdrość, strach, lęk lub euforia mogą stać się reakcjami, które utrudnią lub wręcz uniemożliwią proces komunikowania. Mogą one wpływać na sposób formułowania komunikatu, jego treść, sposób przekazu, odbiór, zrozumienie oraz interpretację. W skrajnych przypadkach mogą one doprowadzić do zerwania komunikowania lub jego unikania.

Wiarygodność nadawcy można odnieść do prostej zależności – im jest ona większa tym lepsze komunikowania. Natomiast im poziom wiarygodności jest niższy tym niższy stopień odbioru komunikatu. Wiarygodność nadawcy wynika z zaufania do niego odbiorcy. Jest ona najczęściej wypadkową takich cech nadawcy jak: jego wiedza, doświadczenie, kompetencje, charakter, uczciwość, kultura, postawa,

zaangażowanie oraz inne, które mają znaczenie dla odbiorcy. Utrata wiarygodności nadawcy skutkuje reakcją obronną odbiorcy, który z rezerwą odnosi się do wszystkich otrzymywanych z tego źródła komunikatów.



Rys. 2.4. Zagrożenia i bariery komunikowania w zespole

Inną kategorią barier komunikowania są cechy odbiorcy. W wielu przypadkach ludzie nie mają nawyku przyjmowania komunikatów innych, w tym zwłaszcza słuchania. Jest to zazwyczaj konsekwencją braku koncentracji na odbiorze komunikatu oraz rozpraszania się innymi sprawami. Może to mieć miejsce, gdy odbiorca określił inne priorytety i w tym samym czasie realizuje inne czynności. Przyjęcie i zrozumienie całego komunikatu jest w szeregu przypadkach trudne i wymaga rezygnacji z innych działań. Przyczynami złego odbioru informacji są zazwyczaj uprzedzenia w zakresie osoby nadawcy oraz treści komunikatu. Identyfikując autora komunikatu odbiorca niejako automatycznie określa poziom koncentracji odbioru. Jest

on z reguły większy, jeśli nadawcą jest przełożony lub ktoś dla niego ważny, natomiast zdecydowanie mniejszy dla innych osób. Zwłaszcza tych, których odbiorca postrzega jako osoby niemające nic do powiedzenia lub przekazujące nieistotne informacje. Bardzo często odbiorca stosuje swoisty filtr informacyjny, dzięki któremu odbiera i rejestruje tylko to, co chce, a jednocześnie odrzuca wszystkie informacje będące sprzeczne z jego wartościami lub potrzebami.

Kolejnym ważną barierą komunikowania jest opór odbiorcy. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy komunikaty nastawione są bezpośrednio na zmianę jego przekonań lub postaw. Jest to naturalna postawa obronna wynikająca z psychologicznych uwarunkowań każdej jednostki ludzkiej zwłaszcza, gdy odbiorca przekonany jest, że stał się przedmiotem manipulacji.

Wzrost poziomu koncentracji odbiorcy zależy także od tematu i treści komunikatu. Im bardziej jest on dla odbiorcy interesujący i pożądany tym wzrastać będzie komunikacja. Natomiast im bardziej będzie obojętny, niezależnie od statusu nadawcy, poziom koncentracji będzie malał. Sytuację taką możemy zaobserwować na wszelkiego rodzaju konferencjach i sympozjach. Słuchający mają wtedy zazwyczaj tylko dwie preferencje: usłyszeć, co ma do powiedzenia dany prelegent lub, co interesującego zostanie powiedziane na dany temat.

Inną przyczyną niepowodzeń komunikowania jest różny status oraz miejsce w strukturze organizacji. Powstające w tym zakresie uprzedzenia mogą powodować, iż osoba o wyższym statusie nie przyjmuje do wiadomości komunikatów z niższych poziomów uważając, iż nie mogą one wnieść nic nowego do rozpatrywanych zagadnień. Zarezerwowanie monopolu na wiedzę tylko dla niektórych stanowisk i osób je piastujących może doprowadzić do zerwania systemu komunikowania w organizacji. Powyższe zachowanie kierownika czasami jest tłumaczone niższym poziomem percepcji odbiorców. Właściwy poziom komunikowania zależy także od zastosowania odpowiedniego kodu przekazu. Istotnym jest, aby odbiorcy znali ten kod. By ten sam termin był jednakowo rozumiany i nie było różnic w jego interpretacji.

Zagrożeniem dla właściwego porozumiewania jest także tendencja do zwiększania ekonomiczności informacji kosztem jej długości. Podczas konstruowania

komunikatu stosuje się w wielu przypadkach różnego rodzaju skróty, skrótowce lub akronimu. Pomimo wielu walorów użytecznych powodują one często osłabienie komunikatywnej funkcji przekazu. Następuje to zwłaszcza w sytuacjach, gdy odbiorca nie potrafi właściwie rozkodować zastosowanych w tekście lub wypowiedzi skrótów. Pamiętać należy, że obowiązkiem każdego nadawcy jest takie opracowanie komunikatu, aby był on zrozumiały dla odbiorcy. Inaczej nie ma sensu przekazywanie informacji oraz żądanie jej zrozumienia.

Istotną barierą komunikowania jest także niewłaściwe dobranie miejsca i czasu wysłania komunikatu. Nadawca musi wiedzieć, jaką informację, komu, w czyjej obecności oraz w jakiej formie może przekazać. W przypadku popełnienia błędu w tym zakresie oraz przy niewłaściwym doborze treści odbiorca komunikatu może poczuć się dotknięty, urażony lub wręcz poniżony. Dotyczy to zwłaszcza negatywnych informacji odnoszących się do poszczególnych członków zespołu.

Zakłócenia w komunikowaniu mogą być także powodowane przez czynniki zewnętrzne, oddziaływujące na zespół. Najczęstszymi są wszelkiego rodzaju działania rozpraszające uwagę nadawcy lub odbiorcy (np. hałas, ruch), przeciążenie nadmiarem informacji, realizacja wielu czynności w tym samym czasie, zły stan narzędzi komunikowania, zakłócenia przekazu lub przekłamania występujące podczas przekazu.

Hałas lub szumy występujące podczas przekazywania i odbierania informacji mogą przeszkadzać, zniekształcać lub uniemożliwiać ten proces. Mogą one mieć miejsce we wszystkich etapach komunikowania, jednak najczęściej występują podczas kodowania i dekodowania komunikatów. Hałas może przybrać różne formy i pojawić się jako[40]:

- **hałas fizyczny**, który akustycznie lub materialnie zakłóca przesyłane komunikaty, może to być np. warkot pracujących samochodów, dźwięk innych urządzeń, rozmowa innych osób, głośna muzyka itp.;
- **hałas psychologiczny**, który obejmuje różnego rodzaju uprzedzenia, nieprzychylne nastawienie do nadawcy, skrajne uwielbienie, poczucie wyż-

[40] K. Burakowski, *Komunikowanie* ..., s. 14.

szości, kompleks niższości, ograniczenie lub brak spostrzegawczości, brak koncentracji, roztargnienie itp.;

- **hałas semantyczny (znaczeniowy)** powoduje, że odbiorca jest pozbawiony możliwości odbioru lub zrozumienia znaczenia wysyłanego komunikatu, jako skrajny przypadek wskazuje się przekazywanie komunikatów różnymi (nieznanymi wzajemnie) językami, slangiem, żargonem lub terminologią specjalistyczną.

Wiele barier i przeszkód komunikowania wynika także z formalnej struktury systemu komunikowania w zespole i w organizacji. Najczęściej są one wynikiem błędów popełnionych podczas określania powiązań służbowych, funkcjonalnych lub współdziałania. Dotyczą one między innymi zbyt rozbudowanych łańcuchów powiązań komunikacyjnych. Daje się w tym przypadku zauważyć, iż wraz ze wzrostem liczby pośrednich punktów przekazywania informacji zwiększa się prawdopodobieństwo jej zniekształcenia. Jako przykład ilustrujący tę sytuację można podać zabawę dzieci w tzw. *głuchy telefon*. Jednocześnie zagrożenie zniekształcenia informacji wzrasta, jeśli osoby będące poszczególnymi punktami transferowymi łańcucha mają uprawnienia do redagowania tych informacji. W wielu przypadkach, niezależnie od treści komunikatów, następuje takie ich modelowanie, aby we właściwym świetle ukazać daną osobę. Problemem staje się także zbyt daleko posunięta formalizacja. Przyjęcie oraz ścisłe przestrzeganie procedur postępowania z informacją może spowodować, iż cały system nie będzie w stanie reagować na wszystkie te sytuacje, które nie zostały zawarte w stosownych procedurach. Może to powodować ich ignorowanie, pomijanie lub realizację w ostatniej kolejności.

Często zaś dostrzega się także tendencję izolowania zespołu w odniesieniu do procesów informacyjnych organizacji. W wielu przypadkach spowodowane jest to postrzeganiem zespołu jako rywala osiągającego lepsze wyniki oraz mogącego zagrozić innym elementom struktury. Występuje wtedy typowy syndrom organizacyjny ***MY*** i ***ONI***. Powoduje on, iż innych postrzegamy jako gorszych i mniej efektywnych.

Mogą także wystąpić wszelkiego rodzaju zakłócenia komunikowania związane z niewłaściwym funkcjonowaniem technicznych środków przekazu informacji.

Ich niesprawności powodować mogą zniekształcenia komunikatów lub wręcz zerwanie więzi komunikacyjnych.

Świadomość istnienia różnorakich przeszkód komunikowania pozwala podjąć działania, aby ich uniknąć oraz spowodować, iż proces komunikowania osiągnie zakładany cel.

Istnienie barier lub zakłóceń komunikowania jest zjawiskiem naturalnym. Trudno wyobrazić sobie, aby działanie zespołu przebiegało w zupełnie sterylnych i komfortowych warunkach dynamicznego, wieloczynnikowego otoczenia. Uświadomienie sobie takiego stanu rzeczy pozwala nadawcy oraz odbiorcy na przeciwdziałanie ewentualnym zakłóceniom lub minimalizowanie ich wpływu. Pewne działania w tym zakresie powinny być realizowane wręcz standardowo i samoczynnie. Muszą to być działania prewencyjne mające miejsce jeszcze zanim potencjalne zakłócenia wystąpią. Wpłynie to niewątpliwie na poprawę jakości komunikowania, a tym samym efektywność działania zespołu.

Osiągnięcie pożądanego poziomu jakości komunikowania determinowane jest wieloma czynnikami, jednak niektóre z nich są szczególnie istotne. Wielokrotnie podkreślano rolę, jaką w procesie komunikowania odgrywa nadawca i odbiorca przesyłanych informacji. Aby można było przezwyciężać jakiekolwiek bariery lub zakłócenia komunikowania muszą zaistnieć następujące warunki:

- członkowie zespołu chcą przezwyciężać bariery komunikowania;
- znają i potrafią identyfikować potencjalne oraz rzeczywiste zakłócenia lub bariery;
- podejmują działania w celu ich przezwyciężenia.

Wskazuje się także na różnorakie sposoby i techniki, których zastosowanie powinno usprawnić proces komunikowania oraz przeciwdziałać lub niwelować zjawiska niekorzystne. Mogą to być między innymi[41]:

- **techniki dla nadawcy:**
  - ✓ właściwe sprzężenie zwrotne;
  - ✓ świadomość języka i jego znaczenia;

[41] Tamże, s. 574.

- ✓ zachowanie wiarygodności;
- ✓ wrażliwość na potrzeby odbiorcy.

- **techniki dla odbiorcy:**
  - ✓ rozwijanie umiejętności słuchania;
  - ✓ wrażliwość na potrzeby nadawcy.
- **techniki dla nadawcy i odbiorcy:**
  - ✓ śledzenie losów informacji;
  - ✓ regulacja przepływu informacji;
  - ✓ zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu.

Nieprzewidywalność i zmienność organizacji oraz procesów zachodzących w zespole powodują, że zaprezentowane techniki nie wyczerpują zbioru mogących mieć zastosowanie w tym względzie działań. Wskazują one na te zagrożenia, których nadawca i odbiorca powinien się wystrzegać oraz określają sposoby, jak ich unikać. Wiedza na ten temat powinna umożliwić zastosowanie odpowiednich rozwiązań oraz poprawić komunikowanie w zespole. Jest ono jednym z podstawowych warunków dojścia do rozwiązania stawianych przed zespołem problemów.

Ważną rolę w pokonywaniu barier komunikowania odgrywa nadawca komunikatu. Opracowując jego treść powinien on mieć na względzie odbiorcę, w tym zwłaszcza jego umiejętności poznawcze, percepcję, wiedzę oraz inne elementy decydujące o właściwym zrozumieniu i interpretacji komunikatu. Aby przezwyciężyć mogące zaistnieć bariery powinien tak dobrać metodę komunikowania, aby po uwzględnieniu wszystkich jej wad oraz zalet zapewniła ona w jak największym stopniu użyteczność i skuteczność.

Spełnienie powyższych warunków w początkowym okresie funkcjonowania zespołu może się okazać szczególnie trudne. Mają na to wpływ różne czynniki. Powszechnym zjawiskiem jest różna interpretacja tych samych terminów. Te same pojęcia, różnie są postrzegane, definiowane oraz niosą inny pierwiastek emocjonalny. W etapie tworzenia i konsolidowania zespołu ważnym zadaniem staje się wyjaśnienie znaczenia tych terminów, które mogą powodować wszelkiego rodzaju zakłócenia komunikowania. Wraz z upływem czasu zespół wypracowuje najczęściej

własny zakres pojęciowy, który stanowić zaczyna zasadnicze narzędzie porozumiewania.

Nadawca powinien także uwzględniać wartości, doświadczenia lub cechy odbiorcy tak, aby odpowiednio dopasować treści komunikatu oraz środki wyrazu w nim zawarte. Postawienie się w sytuacji odbiorcy pozwala na przewidywanie wpływu informacji oraz oszacowanie skutków, jakie powinien lub może on wywołać. Zaleca się, aby zawartość formułowanych komunikatów była raczej opisowa oraz konkretna[42]. Wszędzie tam gdzie to możliwe pomijać natomiast należy sformułowań oceniających oraz uogólnień. Nie należy także nadmiernie rozbudowywać komunikatów, lecz starać się, aby wypowiedzi lub tekst pisany były możliwe do odbioru, zrozumienia oraz przyswojenia przez odbiorcę. Członkowie zespołu dążyć powinni do tego, by z ich komunikatów jasno wynikały intencje, a ich główny wątek nie „rozpłynął" się w nadmiernej ilości treści oraz spraw drugorzędnych.

Przesyłane komunikaty werbalne w wielu przypadkach uzupełniane są różnymi elementami niewerbalnymi. Aby unikać wszelkiego rodzaju zagrożeń w tym zakresie pamiętać należy, iż świadomie lub nieświadomie zastosowane środki niewerbalne, powinny wzmacniać lub potwierdzać wysłany komunikat. Nie powinny być natomiast w żadnym przypadku jego zaprzeczeniem. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których przekazowi komunikatu towarzyszą wszelkiego rodzaju emocje. Może temu przeciwdziałać kreowanie takich elementów kultury zespołu, jak otwartość oraz zaufanie. Prowadzi to do ograniczenia obaw, co do odbioru komunikatów i nieufności oraz zaniechania przyjmowania postaw obronnych lub rezerwy.

Zaufanie pomiędzy członkami zespołu w przedmiocie komunikowania stwarza odpowiednią bazę, co do realizacji pozostałych funkcji wspólnego działania oraz osiągnięcia wysokiej efektywności. Wynika ono w znacznej mierze ze wzajemnego zrozumienia i poszanowania oraz właściwego podejścia do całego procesu komunikowania w zespole.

Nadawca najczęściej identyfikuje się z komunikatem, zwłaszcza, że jest on opisem postrzeganej przez niego rzeczywistości. Formułując jego treść oraz formę

---

[42] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 127.

przekazu oczekuje on właściwego zachowania odbiorcy, a zwłaszcza tego aby adresat lub adresaci:

- dostrzegli i odebrali komunikat;
- odpowiednio go rozkodowali;
- właściwie go zrozumieli i zinterpretowali;
- zainteresowali się nim;
- zaakceptowali treść komunikatu;
- postępowali zgodnie z intencją jego nadawcy;
- przesłali informację zwrotną.

Spełnienie założeń przezwyciężania barier komunikowania możliwe jest w znacznej mierze poprzez realizację przedsięwzięć **zarządzania informacjami**. Czynności te, z uwagi na swoje znaczenie, odgrywają coraz większą rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz jej poszczególnych elementów.

Zarządzanie informacjami staje się wręcz jedną z dziedzin zarządzania, która umożliwia oddziaływanie na wszystkie zjawiska zachodzące w organizacji oraz poszczególnych zespołach.

Procesy informacyjne w każdej instytucji zachodzą niejako samoistnie. Zdecydowana większość przepływów informacyjnych odzwierciedla miejsce w hierarchii struktury organizacyjnej lub w ciągu technologicznym poszczególnych procesów koncepcyjnych lub wykonawczych. Dążąc do zwiększenia efektywności poszczególnych działań lub czynności, w wielu przypadkach dąży się do zracjonalizowania różnych aspektów funkcjonowania poszczególnych zespołów organizacyjno-funkcjonalnych. Duże znaczenie ma w tym zakresie usprawnienie transferu i odbioru informacji. Poszczególne organizacje dokonują w tym zakresie formalizacji wszelkich działań z informacjami. Realizuje się to zarówno na poziomie organizacji, jak również w jej poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz elementach struktury organizowanych doraźnie.

Zarządzanie informacjami można zdefiniować, jako **całokształt przedsięwzięć zapewniających efektywne komunikowanie w organizacji oraz w jej poszczególnych elementach.**

W działania związane z zarządzaniem informacjami w organizacji wpisują się przedsięwzięcia zarządzania informacjami w zespole. Procedury pozyskiwania, obiegu oraz przesyłania informacji w zespole wynikają z regulacji przyjętych w organizacji. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę zespołu należy tak skonstruować system zarządzania informacjami by był on jak najbardziej użyteczny dla wszystkich członków danego zespołu. Uwzględniać, więc on powinien wszystkie wymienione przedsięwzięcia wchodzące w skład systemu zarządzania informacjami organizacji. Jednocześnie potrzeba odpowiednich relacji zespołu z otoczeniem oraz wymiana informacji wewnątrz organizacji powoduje konieczność dopasowania tych przedsięwzięć do zmieniających się warunków.

Identyfikowanie, przezwyciężanie barier oraz zakłóceń w komunikowaniu jest szczególnie ważnym czynnikiem zwiększania efektywności zespołu. Zwłaszcza, że nadawanie i wysyłanie komunikatów jest wręcz niezbędnym warunkiem jego współpracy, realizacji funkcji przewodzenia, motywowania pracowników, wymiany wniosków dotyczących generowanych pomysłów, wyrażania potrzeb i oczekiwań, kreowania norm i wartości zespołu, wyzwalanie inicjatywy oraz szeregu innych zjawisk zachodzących w zespole. Za rzecz oczywistą uznać należy także fakt, że wszystkie procesy zachodzące w zespole zawierają element komunikowania się jego członków. Tym samym skutki tych poczynań determinują wyniki pracy zespołu.

Określając możliwości oraz sposoby przezwyciężania barier komunikowania podkreślić należy, iż działania te nie powinny ograniczać się jedynie do transferu informacji wewnątrz zespołu. Jednym z zasadniczych determinantów powodzenia zespołu jest jego właściwe umiejscowienie w systemie komunikowania całej organizacji oraz w jej otoczeniu.

Zagadnienia komunikowania w zespole w zasadniczej swej części dotyczą umiejętności interpersonalnych, cech oraz stylów zachowań jego kierownika oraz poszczególnych członków. Bez właściwej realizacji procesów komunikowania nie można kierować zespołem, a zwłaszcza realizować funkcji związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem czy też kontrolą. Dlatego ogromną rolę

w działaniu zespołu odgrywa doskonalenie tych wszystkich cech i umiejętności, które wpływają na poprawę komunikowania, a tym samym jakości pracy.

W zespole dość szybko dostrzec można wszelkie niedostatki oraz uchybienia zasadom sprawnego działania. Brak właściwej komunikacji to w pierwszym rzędzie wynik braku umiejętności współdziałania z innymi, niedostrzegania różnic pomiędzy poszczególnymi ludźmi oraz kwantyfikowania ich według przyjętych schematów. Aby osiągnąć pożądane rezultaty zespołu dążyć należy do wykorzystania wszelkich talentów oraz walorów osobistych jego członków. Różnorodność decyduje o sile i zaletach zespołu. Należy je jednak właściwie spożytkować. Podczas tworzenia zespołu należy dążyć do rozpoznania i określenia tych różnic oraz takiego dobrania stylu i sposobu komunikowania, który byłby uniwersalnym narzędziem dla wszystkich jego członków. Wraz z upływem czasu zespół wytwarza i przyjmuje taki system transferu informacji, który będzie prosty, sprawny, zrozumiały oraz kompatybilny z otoczeniem.

2.1.8. Motywowanie zespołu

Motywowanie członków zespołu stanowi jeden z podstawowych determinantów jego sukcesu. Kierownik zespołu może na wiele sposobów wpływać na swoich podwładnych. Często jednak zwraca się uwagę na fakt pozbawienia kierownika zespołu stanowiska dowodzenia odpowiednich „narzędzi" motywowania. Nie ma on najczęściej wszystkich atrybutów oddziaływania, jakie posiadają kierownicy liniowi. Powstaje więc konieczność dostrzegania tego problemu przez osoby organizujące funkcjonowanie zespołów w ramach stanowisk dowodzenia oraz dążyć do stworzenia systemu wzmacniania i promowania zjawisk pozytywnych.

Ogromną rolę w procesie motywowania zespołu mają także do spełnienia jego członkowie. Muszą oni wierzyć, iż są w stanie zrealizować stawiane przed nimi cele, a jednocześnie być przekonani, że ich osiągnięcie przyniesie im spodziewane korzyści. W zależności od oczekiwań mogą to być zarówno elementy materialne, jak i niematerialne.

Motywowanie w zespole powinno być postrzegane jako ciągły proces polegający na systematycznym oddziaływaniu kierownika na zespół oraz na wzajemnym oddziaływaniu na siebie poszczególnych jego członków.

W trakcie tego procesu realizować można szereg czynności, a najważniejsze z nich to:

- kształtowanie potrzeb;
- określanie warunków ich zaspokajania;
- realizacja zadań i osiąganie pożądanych rezultatów;
- pomiar i ocena wyników;
- przekazanie korzyści.

Ich kolejność oraz treść nie musi być stała. Będzie ona uzależniona między innymi od potrzeb zespołu, podmiotu motywowania lub celu, jaki ma spełnić. Zawsze jednak właściwie rozpoznać należy rzeczywiste potrzeby zespołu, w tym zwłaszcza osobiste oczekiwania poszczególnych jego członków. Pobudzanie działania personelu pod kątem zaspokojenia ich aspiracji zawodowych, osobistych lub społecznych może wpłynąć na ich lepsze działanie. Zwrócić należy jednak uwagę, aby kształtowanie potrzeb członków zespołu odbywało się w odniesieniu do precyzyjnych i wiarygodnych informacji dotyczących ewentualnych korzyści.

Dużą rolę w procesie motywowania odgrywa także takie zorganizowanie działań, aby w żadnym momencie nie stwarzać sytuacji, w których zachwiana może być wiara personelu zespołu w intencje kierownika lub jego przełożonych. Z jednej strony zespół wyposażyć należy we wszystkie środki niezbędne do wykonania zadania, z drugiej zaś umożliwić mu działanie. Pozwoli to na większe zaangażowanie oraz przekonanie o wsparciu ze strony kierownictwa organizacji.

Wzmocnieniu motywacji służy także trafny i rzetelny pomiar, ocena oraz nagrodzenie efektów działalności. Obiektywność w tym zakresie stwarza przesłanki oraz umacnia ludzi w przekonaniu, iż przyjęty system motywacyjny sprawiedliwie odniesie się do wszystkich zespołowych oraz indywidualnych osiągnięć i niepowodzeń.

Sposoby oraz narzędzia motywowania dobierane są zarówno przez kierownika zespołu, jak i przełożonych, którym zespół podlega. Zależą one od różnych czynników, z których jako najważniejsze można wymienić:

- charakter i złożoność zadania;
- sytuację organizacji w otoczeniu;
- osoby będące członkami zespołu;
- warunki otoczenia bliższego i dalszego organizacji.

Poczynania w tym zakresie powinny odnosić się do całego spektrum elementów i to zarówno materialnych, jak i niematerialnych narzędzi motywowania.

W wielu przypadkach rola elementów niematerialnych jest większa i przynosi dużo większe efekty. Często są one jednak bagatelizowane i niedoceniane. O ich znaczeniu świadczy natomiast szereg przykładów, które wskazują jak ważna dla podwładnego jest pochwała lub uznanie kierownika.

Motywowanie jest w działalności kierownika zespołu zadaniowego jedną z najważniejszych funkcji. Aby ją właściwie realizować powinien on znać założenia oraz zasady, jakie należy stosować, aby także w tym obszarze osiągnąć sukces. Kierownik musi dostrzegać, iż każdy jego podwładny posiada inne motywacje i potrzeby oraz to, że na jego działanie ma wpływ możliwość wyboru pomiędzy zachowaniami.

Wskazując zestaw instrumentów motywacyjnych przekazany do dyspozycji kierownika zespołu podkreślić należy konieczność jego asymetryczności i kompleksowości. Kierownik za jego pomocą powinien mieć możliwość oddziaływania na:

- **postawy**: zwłaszcza pozytywną zmianę nastawienia członków zespołu w odniesieniu do organizacji;
- **zachowania**: pożądane w odniesieniu określonych celów.

Stosując nagrody lub kary kierownik zawsze powinien mieć na względzie ich przewidywane skutki. Są one wyznacznikami tego, co ma miejsce obecnie oraz co może nastąpić w wyniku takiego, a nie innego zachowania w przyszłości. Większość ludzi dąży do zwiększania częstotliwości występowania tych zachowań lub sytuacji, które pociągają za sobą skutki pozytywne. Unika się natomiast skutków

negatywnych. Organizacje dążą najczęściej do wytworzenia modelu motywowania, który zakłada cztery główne typy zachowań w odniesieniu do występujących skutków[43]:

- **wzmocnienie pozytywne**, w którym określone zachowanie pracownika jest nagradzane oraz zachęca do jego powtarzania;
- **wygaszanie**, gdzie w wyniku zachowań negatywnych blokowany jest skutek pozytywny (np. nagroda);
- **kara**, która ma spowodować obniżenie prawdopodobieństwa ponownego zjawiska negatywnego;
- **wzmocnienie negatywne – uczenie unikania**, gdzie nie dopuszcza się do pracownika bodźca negatywnego, a tym samym uczy iż prawidłowe działanie pozwala na unikanie skutków negatywnych.

Tworząc system motywacyjny zespołu należy dążyć do tego, aby jego zasadnicze elementy (materialne i niematerialne) były wykorzystywane jako rekcja na zachowania poszczególnych jego członków. W swojej istocie powinny one podtrzymywać zachowania pozytywne, a jednocześnie eliminować zachowania negatywne. Konstrukcja tego systemu powinna budzić przekonanie członków zespołu o możliwości otrzymywania raczej nagród nagród, niż kar.

W praktyce funkcjonowania zespołów zaobserwowano występującą często zależność pomiędzy karaniem i zachowaniami pracowników. Częste ich stosowanie ukierunkowywało poczynania personelu na unikanie kar, a w swoich działaniach zadawalali się oni pierwszymi satysfakcjonującymi rozwiązaniami. Nie dążyli także do generowania nowych pomysłów i poszukiwania najlepszego z nich. Jednocześnie w ich świadomości pojecie nagrody było abstraktem, którego nie sposób osiągnąć.

Nagradzanie w zdecydowanej większości przypadków jest sposobem kształtującym pozytywne nastawienie członków zespołu do realizowanych zadań oraz organizacji. Wzmacniają one pożądane działania zarówno indywidualne, jak i zespołowe. Aby zaszczepić pracownikowi chęć stałej poprawy wyników, kierow-

---

[43] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998 , s. 92.

nik powinien w sposób pozytywny wyjaśniać przyczyny niepowodzeń oraz koncentrować się na sukcesach[44].

W organizacjach wojskowych nagrodami mogą to być np. wszelkiego rodzaju pochwały, nagrody pieniężne lub rzeczowe, dodatkowe urlopy, wnioski o nadanie odznaczeń resortowych i państwowych, nadanie odznak i symboli wyróżniających, skierowania na szkolenia, staże krajowe i zagraniczne, dodatkowe bonusy itp.

Aby system motywacyjny przyniósł pożądane przez kierownika rezultaty przestrzegać należy szeregu zasad mających wpływ na jego efektywność:

- w ogólnym systemie motywacyjnym powinno być więcej nagród;
- kar nie należy stosować zbyt często;
- odstęp czasowy pomiędzy zachowaniem pracownika (zespołu), a nagrodą nie powinien być zbyt duży;
- nagroda powinna być związana z konkretnym (określonym) zachowaniem;
- każda nagroda powinna być zindywidualizowana, czyli dostosowane do konkretnej osoby (zespołu);
- nagroda powinna być dla wyróżnionego atrakcyjna, a stanowić uciążliwości lub nosić znamion kary;
- w przypadku konieczności ukarania członka zespołu, jego forma powinna być tak dobrana, aby go nie poniżać lub upokarzać wobec innych;
- atrakcyjność kolejnych nagród powinna wzrastać;
- znać potrzeby podwładnych pamiętając, że mogą się one zmieniać w zależności od różnych czynników.

Motywowanie to ważna funkcja działalności kierownika zespołu. Brak odpowiedniego motywowania członków zespołu przez przełożonych jest jedną z najczęstszych przyczyn jego nieprawidłowego funkcjonowania. Organizacja stwarzać powinna warunki lub dostarczać kierownikowi zespołu „narzędzi" zaspokojenia szeroko rozumianych osobistych potrzeb poszczególnych członków zespołu. Proces ten umożliwiać powinien efektywniejszą pracę oraz osiągnięcie celu zespołu.

---

[44] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, ..., s. 88.

W odniesieniu do niematerialnych elementów motywowania Jan Antoszkiewicz wyróżnia dziesięć sposobów oddziaływania[45]. Odnoszą się one zwłaszcza do czynności kierownika, który poprzez swoje zachowanie ma możliwość stworzenia sprawnie funkcjonującego organizmu, jakim jest zespół.

Pierwszym z tych zachowań jest **zaufanie wobec podwładnych**. Oznacza to w praktyce wzajemne zaufanie połączone najczęściej z delegowaniem na nich uprawnień i odpowiedzialności. Bazuje się wtedy na ich poczuciu obowiązku, doświadczeniu, energii, talencie, kompetencjach oraz zaangażowaniu. Członkowie zespołu doświadczają wtedy, że ich osiągnięcia i wysiłki są doceniane, a zaufanie przełożonego traktują jako nagrodę. Wielu kierowników nie docenia tego sposobu motywowania uważając go za iluzoryczny. Interesujące są reakcje ludzi, którzy zostali obdarzeni zaufaniem. Najczęściej wyzwala ono większą identyfikację z zadaniem oraz wzrost współodpowiedzialności za nie. Dlatego warto stosować to proste w swej istocie narzędzie motywowania.

Tworzenie wizji działania pozwala kierownikowi na kreowanie obrazu przyszłości w odniesieniu do prognozowanych zmian organizacji lub identyfikowanych implikacji związanych z zadaniem zespołu. Wskazanie podwładnym perspektywy oraz warunków realizowania zadań kreuje atmosferę względnej stabilności oraz poczucia bezpieczeństwa osobistego. W zmiennych i niesprzyjających warunkach otoczenia sprzyja ono lepszej pracy zespołu. Realizuje on wtedy nakreśloną misję, wie do czego zmierza zespół i organizacja oraz jakie to może przynieść korzyści i konsekwencje.

Znajomość oraz wskazywanie mocnych i słabych stron członków zespołu prowadzi z jednej strony do budowania sukcesu zespołu na jego atutach, z drugiej zaś pozwala na unikanie zagrożeń w odniesieniu do zidentyfikowanych słabościach. Znajomość walorów i słabości poszczególnych członków zespołu już na etapie ich doboru pozwala poprzez ich wzajemne uzupełnienie minimalizować słabości zespołu oraz wzmacniać jego atuty. Generuje się wtedy dodatkowy walor, jakim jest zespołowe działanie. Poczucie działania na rzecz zespołu wzmacniać może indywidu-

---

[45] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń* ..., s. 219.

alne wskazywanie pozytywnych i negatywnych cech każdego z współuczestników działania zespołowego. Ważne jest jednak, aby nie było to realizowane na zasadzie krytykanctwa i negacji.

Działanie zespołu każdorazowo oprzeć należy na jego silnych stronach, aspektach, które rzeczywiście uznać można za walor. Powinna być temu poświęcona zdecydowana większość działalności kierownika w tym zakresie. Jednocześnie słabe strony należy neutralizować lub minimalizować ich znaczenie. Częstym błędem jest natomiast koncentracja działania na eliminowaniu wad oraz niwelowaniu słabości. Pomijany jest wtedy rozwój i dynamizowanie walorów. Trudno jest bowiem osiągnąć jednakowy, wysoki poziom we wszystkich dziedzinach funkcjonowania zespołu. Ważne staje się określenie priorytetów oraz preferencji, które jednoznacznie wskazują, co jest „wizytówką" zespołu, czy wręcz jego „znakiem firmowym".

Zbieranie i wykorzystywanie wszelkich możliwych informacji prowadzi do kreowania pełnego obrazu sytuacji oraz stwarza warunki do wyciągania właściwych wniosków. Dążenie do posiadania pełnej informacji minimalizuje błędne oceny. Jednak ich zbyt duża ilość może prowadzić do „szumu informacyjnego" oraz pomijania szczególnie istotnych informacji. Aby działanie to przyniosło pożądane efekty musi zostać zorganizowany oraz zafunkcjonować odpowiedni system informacyjny zespołu. Zasilanie informacyjne nie odnosi się bowiem jedynie do procesów realizowanych w odniesieniu do rozwiązywanych przez zespół problemów. Jest ono wręcz niezbędne do właściwego funkcjonowania w zespole oraz w organizacji poszczególnych jej członków. Cykl życia organizacji oraz warunki jej działania generują szereg sytuacji, w których koniecznym jest informowanie personelu o bieżących i przyszłych zdarzeniach. wszelkiego rodzaju domysły, plotki oraz niedopowiedzenia tworzą sytuację niepewności oraz zagrożenia personalnego. Jednocześnie w pracownikach narasta przekonanie o lekceważeniu podwładnych oraz nie liczeniu się z ich opinią. Powyższe uwarunkowania powodują, iż kierownik każdorazowo dążyć powinien do przyjęcia odpowiedniej strategii informacyjnej oraz unikać wszelkich niebezpieczeństw związanych z jej realizacją.

Zachowanie zimnej krwi w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidzianych, jest dla kierownika i podlegającego mu zespołu dużym wyzwaniem. Odnosi się to zarówno do zjawisk zachodzących w zespole jak i w stosunku do otoczenia. Przydatna jest wtedy „chłodna" ocena sytuacji, kalkulacja możliwych rozwiązań oraz podjęcie decyzji, co do dalszego działania. Najgorszym rozstrzygnięciem jest natomiast impulsywne działanie, brak odpowiednich analiz oraz burzenie dotychczasowego planu pracy. Kierownik zespołu powinien stosownie do zaistniałej sytuacji szybko dobrać takie sposoby postępowania, aby minimalizować negatywne czynniki wpływające na jego funkcjonowanie, a jednocześnie wykorzystać pojawiające się szanse.

Zachęcanie do podejmowania ryzyka umożliwia w wielu przypadkach przetrwanie oraz osiągnięcie sukcesu. Określenie możliwego poziomu stopnia ryzyka jest pomocne podczas generowania rozwiązań problemów słabo lub nie ustrukturyzowanych. Zwłaszcza wtedy, gdy brak jest standardowych rozwiązań. Wiedząc o takich możliwościach członkowie zespołu poszukiwać będą najkorzystniejszych alternatyw wyzbywając się asekuranctwa i bojaźliwości. Dążyć także będą do przedstawiania i wprowadzania nowych pomysłów, które mogą łamać stereotypy. Należy jednak kontrolować ich „obudowę" merytoryczną, tak aby nowe rozwiązania nie były futurologią lub „pobożnymi życzeniami". Kierownik musi mieć także świadomość, że takie działanie może przynieść straty lub w inny sposób wpłynąć na działanie zespołu. Zawsze należy pamiętać, że każde zadanie oceniane powinno być po efektach końcowych, a ewentualna ingerencja w prace dotyczyć powinna sytuacji naruszania regulacji prawnych lub zagrożenia życia.

Postrzeganie kierownika (lidera) zespołu jako rzeczywistego **eksperta** w znacznym stopniu mobilizuje jego członków do doskonalenia się we własnej specjalności. Profesjonalizm postępowania oraz duża wiedza pozwala członkom zespołu na utożsamianie się z decyzjami kierownika bez zbędnych dyskusji nad ich przesłankami. Dążenie do bycia lepszym wprowadza także do zespołu czynnik konkurowania i chęć dorównanie lepszym. Jest to pożądane wtedy, gdy generuje pozytywne zjawiska, a nie jest przyczyną nieporozumień i konfliktów.

Sprzyjanie różnym poglądom umożliwia poczucie docenienia wartości opinii, wniosków lub pomysłów poszczególnych członków zespołu. Ścieranie się różnych opinii sprzyja także powstawaniu nowych, lepszych rozwiązań będących kompilacją kilku wariantów. Atmosfera swobodnego wyrażania opinii łamie także barierę monopolu na wiedzę przełożonych oraz rozszerza spektrum potencjalnych rozwiązań. Oczywiście pamiętać należy o sposobie prezentowania własnych poglądów. Unikać należy krytykanctwa, a dążyć do wskazywania możliwości zastosowania nowych rozwiązań lub ich modyfikacji. Wyzbyć się należy wszelkiego rodzaju uprzedzeń co do innych osób lub też danych treści. Formułować należy opinie i wnioski, które nie będą obraźliwe, poniżające dla innych lub wskazywać ich niewiedzę. Zarozumialstwo oraz własna nieomylność nie sprzyjają działaniom zespołowym. Wiele zależy także od zgrania zespołu. Dla każdego zbioru ludzi formułowane mogą być inne wartości oraz granice zachowań i tolerancji. Dotyczy to także osób, które stają się członkami istniejących już zespołów. Początkowo nie mogą one zazwyczaj pozwolić sobie na takie samo zachowanie (prezentowanie poglądów), jak dotychczasowi członkowie. Nie powinni być oni jednak powstrzymywani w swobodnym prezentowaniu opinii oraz podlegać takim samym regułom, jak cały zespół.

Prostota planowania i realizacji przyjętych planów sprzyja koncentracji na rzeczach szczególnie ważnych i istotnych. Formułowanie rzeczowych, jasnych stwierdzeń wprowadza do zespołu ład oraz niweluje konieczność domysłów i własnych interpretacji prowadzących do rozbieżności. Jest to szczególnie ważne podczas rozwiązywania problemów złożonych. W wielu przypadkach dochodzi bowiem do zatracenia istoty danego problemu poprzez zbytnie jego rozdrobnienie lub koncentrację na aspektach drugorzędnych.

Minimalizowanie ryzyka prowadzić powinno do ograniczenia możliwości wystąpienia wszelkich zjawisk niekorzystnych. Działanie to wynikać powinno z prezentowanych wcześniej przedsięwzięć mających na celu unikanie lub niwelowaniu zagrożeń. Wykroczenie poza przyjęty poziom ryzyka doprowadzić może do nadmiernych strat oraz utraty zdolności realizacji zadania. Uniknięcie takiej sytuacji jest możliwe poprzez właściwe zorganizowanie systemu informacyjnego, monito-

rowanie poczynań zespołu, skutków tych działań oraz elastyczne reagowanie na zmiany sytuacji.

Przedstawione powyżej sposoby działania można wręcz potraktować jak zasady postępowania kierownika zespołu w jego dążeniu do odpowiedniego motywowania jego członków. Często zwraca się uwagę na fakt, że indywidualne oceny, stałe stawki godzinowe, zachęty personalne oraz inne materialne instrumenty motywowania nie zawsze odpowiadają potrzebom zespołów[46]. Należy zatem, obok motywowania pracowników za ich indywidualny wkład pracy stosować oceny i narzędzia motywowania zespołu jako całości. Mogą to być udziały w spodziewanych zyskach, korzyściach oraz inne zachęty wzmacniające wysiłki zespołowe i zaangażowanie w realizowane procesy.

2.1.9. Istota i struktura kultury zespołu

Przeprowadzone badania wykazały, iż pomimo jedności celów, podobieństw procedur i struktur w poszczególnych elementach organizacji następuje wytworzenie ich własnej kultury. Dzieje się tak z uwagi na mnogość relacji i oddziaływań pomiędzy otoczeniem bliższym i dalszym organizacji i poszczególnych zespołów. Generuje to potrzebę i poczucie współistnienia jednostki z grupą. W wielu przypadkach to właśnie przynależność do zespołu określa poczucie istnienia oraz zaspokaja potrzeby ludzkie. Wspólne działanie prowadzi do wytworzenia kultury, charakterystycznej dla danego zespołu.

Odnosząc się do kultury zespołu jako jednego z aspektów jego funkcjonowania można zadać pytanie: *W jaki sposób kultura zespołu wpływa na ich lepsze funkcjonowanie?*

Odpowiedź na tak sformułowany problem nie jest łatwa. Wielowymiarowość funkcjonowania organizacji oraz działających w niej zespołów prowadzić, bowiem

---

[46] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji* ..., s. 206.

może do kolejnej refleksji, którą ująć można w formie pytania: *W jaki sposób tworzyć zespół aby elementy jego kultury wpływały na efektywność i jakość jego pracy?*

Przedstawione dylematy są przesłankami do zaprezentowania zasadniczych elementów kultury zespołu, jakie może on wytworzyć oraz ich wpływu na jego funkcjonowanie.

Termin kultura (z łaciny *cultura* – uprawa, kształcenie) to całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, a także ogół wartości, zasad i norm współżycia przyjętych przez dane zbiorowości. To także wszystko to, co powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem jego myśli i działalności[47].

W XX w. rozpowszechniło się pojmowanie kultury organizacji jako systemu wartości, norm i ideałów. Natomiast kultura w ujęciu cywilizacji traktowana jest jako zespół procesów oraz osiągnięć materialnych. Obecnie kulturę pojmuje się szeroko, tj. zarówno jako normy, wartości i wzory zachowań, jak i efekty oraz procesy tworzenia dóbr naukowych, artystycznych czy techniczno-cywilizacyjnych.

Połączenie terminów organizacja, zespół oraz kultura odnosi się do opisu zjawisk zachodzących w organizacji (zespole), a mających związek z wartościami, zwyczajami, ceremoniami oraz szeregiem materialnych i niematerialnych elementów definiowanych jako **kultura organizacji** oraz **kultura zespołu**.

Znaczenie kultury zespołu w procesie rozwiązywania powierzonego mu problemu wynika z potrzeby działań grupowych. Konieczność łączenia wysiłków poszczególnych osób determinuje powstanie takich elementów zespołu, które charakteryzować będą jego odrębność oraz pozwolą im się z nimi utożsamiać.

Koncepcje kultury organizacji (zespołu) zaprezentowane w książce Lidii Zbiegień-Maciąg[48] odnoszą się do dwóch grup poglądów. Pierwsze z nich wskazują oraz akcentują to, iż **kultura zespołu nie jest czymś, co zespół ma, lecz jest to coś, czym on jest.**

Kolejna grupa koncepcji określa natomiast, że każdy zespół (organizacja) ma kulturę, a jako jej źródła podają:

- wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole;

---

[47] *Multimedialna encyklopedia powszechna,* OPM, Bielsko-Biała 2003.
[48] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm,* PWN, Warszawa 1999.

- niewidzialne siły napędzające działalność zespołu, nie dające się zaobserwować, ale istniejące i funkcjonujące;
- system znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków zespołu;
- mechanizmy kontrolne zakazujące lub aprobujące pewne zachowania.

Koncepcje te prezentują kulturę zespołu, która w swojej **istocie nie jest rzeczą, lecz pojęciem**. Jest ona tworzona przede wszystkim w ludzkich umysłach. Przedmiot można, bowiem dość łatwo odkryć oraz opisać poprzez badania empiryczne, natomiast elementy kultury są często abstraktami.

Kultura organizacji definiowana jest jako *zbiór podzielanych przez członków organizacji wartości, symboli i przekonań – częściowo świadomie, a częściowo nieświadomie – które wyznaczają ich zachowania i wzmacniają poczucie odrębności i wspólnoty. Członkowie organizacji wytwarzają grupowe wzorce i orientacje, systemy wartości i symbole je wyrażające, które przesądzają o tym, że organizacja ma swoją społeczną tożsamość, „osobowość", której poznanie jest ważnym elementem zrozumienia zasad funkcjonowania organizacji*[49].

Interesującą, często określaną jako klasyczną, definicję kultury organizacji (zespołu) podaje H. Schein, który określa ją jako: *zbiór rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wymienionych problemów*[50].

Definicja ta dobitnie akcentuje działanie grupowe oraz wspólnotę członków zespołu konieczną do zaakceptowania i osiągania wspólnych celów. Podkreśla się, że w sposób kompleksowy interpretuje ona zjawiska zachodzącego w zespole oraz wyraźnie eksponuje główne funkcje kultury:

- integrację wewnętrzną wszystkich członków zespołu wokół wartości, norm, tradycji itp.;
- integrację zewnętrzną, czyli dostosowalność do wymagań otoczenia.

---

[49] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją, ...* , s. 69.
[50] Tamże, s. 16.

Przesłankami powyższych zjawisk są przede wszystkim potrzeba przynależności oraz potrzeba poczucia bezpieczeństwa organizacyjnego i stabilizacji.

W swojej koncepcji Schein zwraca uwagę na wielowymiarowość oraz wielopoziomowość kultury, której struktura obejmuje: założenia podstawowe, normy i wartości oraz artefakty i twory kulturowe.

Przedstawione elementy struktury kultury oddziaływają na siebie wzajemnie i rozpatrywane mogą być jako proces, w którym punktem wyjścia jest powstawanie w podświadomości członków zespołu założeń, norm i wartości oraz ich stopniowa transformacja w system znaków, symboli, które są egzemplifikacją danego sposób myślenia i postrzegania rzeczywistości.

Założenia podstawowe kultury są w dużej mierze elementami uniwersalnymi, odnoszącymi się do różnych zespołów. W swojej istocie określają one i formułują sposób postrzegania otoczenia przez wszystkich przedstawicieli danej społeczności. Powstają one najczęściej nieświadomie jako wspólny wzorzec i wraz z upływem czasu zaczynają funkcjonować jako wspólny wyznacznik członków zespołu. Nie są one izolowane i w każdej chwili mają na nie wpływ różne elementy otoczenia. Jednak ich stopniowa harmonizacja powoduje powstanie swoistego wzorca zespołowego postrzegania rzeczywistości. Wynika on z zasadniczych aspektów funkcjonowania ludzi i składa się z takich elementów, jak[51]:

- **stosunku do otoczenia** – precyzuje on sposób reagowania zespołu na zmienne warunki otoczenia, określa stopień jego aktywności w zależności od przyjętych założeń funkcjonowania oraz filozofii podejścia do rzeczywistości, zakłada bierność lub aktywność w zależności od przyjętych kryteriów i priorytetów;
- **natury rzeczywistości** – określa fundamenty funkcjonowania zespołu (organizacji), odnosić się może do tradycji, wiedzy, autorytetu, doświadczeń lub otrzymywanych wyników badań;
- **natury człowieka** – założenie to odnosi się do elementów ludzkiego charakteru oraz jego cech mogących mieć wpływ na rozwiązanie postawione-

[51] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji* ..., s. 22.

go problemu lub realizację poszczególnych zadań, odnosi się także do możliwości;

- **ludzkiej aktywności** – opisuje model postępowania i zaangażowanie członków zespołu w odniesieniu do realizowanych zadań, wskazuje na uwarunkowania aktywności lub bierności personelu w zależności od występujących zmiennych otoczenia;
- **stosunki międzyludzkie** – wyrażają wzajemne formalne i nieformalne relacje poszczególnych członków zespołu oraz określają warunki i właściwości ich zaistnienia.

Kolejnym elementem struktury kultury zespołu są normy i wartości. W swojej istocie odzwierciedlają one cele, wzorce, ideały, standardy lub normy i są wręcz zjawiskami obserwowalnymi. W pewnej części są one uświadomione oraz możliwe do opisania i wyrażenia zarówno przez członków zespołu, jak i ludzi obserwujących zespół z boku. Ich egzemplifikacją są wszelkiego rodzaju standardy zachowań wyrażone w formie obowiązków, zasad, nakazów bądź zakazów.

Ostatnim elementem struktury są artefakty i twory kultury. Artefakty to twory werbalne (język, opowieści, mity), behawioralne (zachowania, rytuały ceremonie itp.) i fizyczne (np. wytwory materialne, technologie, sztuka). Jako twory kultury wymienia się natomiast: sposób komunikowania w zespole, innowacyjność, system motywowania, potrzeby klientów (petentów, usługobiorców itp.), orientację na potrzeby członków zespołu oraz ich wzajemne relacje.

Analiza poszczególnych ujęć oraz definicji kultury zespołu (organizacji) pozwala na stwierdzenia, iż niezależnie od akcentów zawartych w jej treściach przyjmuje się, następujące założenia:

- kultura istnieje w każdym zespole;
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa;
- jest ona budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej zespołu i jej wizerunku zewnętrznego;
- posiada elementy pochodne kultury organizacji.

Przedstawiając kulturę zespołu można w niej zidentyfikować wiele elementów kultury organizacji. W wielu przypadkach jest ona pochodną tej kultury. Często

kultura zespołu generowana jest jako wypadkowa różnych elementów, z których najistotniejsze to:

- kultura organizacji, w której zespół powstał;
- elementy kultur poszczególnych komórek organizacyjnych, których reprezentanci zostali członkami zespołu:
- elementy kultur otoczenia mające wpływ na zespół.

Proces formowania kultury przebiega równolegle z formowaniem zespołu. Jest on nieco inny niż klasyczne ujęcie formowania kultury w cztery fazy: formowania, rozwoju, trwania i stabilizacji[52].

Rozpoczyna się wraz z momentem powołania zespołu oraz pierwszymi kontaktami jego poszczególnych członków. Zapoznają się oni wtedy z elementami kultur swoich nowych współpracowników. W takich sytuacjach może mieć miejsce wspólne uzgodnienie pewnych elementów kultury, np. wzorców lub norm postępowania, zasadniczych wartości oraz innych elementów. Odnoszą się one zazwyczaj do tych czynników, które są jednakowo lub podobnie rozumiane i postrzegane przez poszczególne osoby. Następuje także stopniowa identyfikacja tych elementów kultury zespołu, jakie mogą być w przyszłości postrzegane jako jego wyróżniki. Duże znaczenie ma określenie i przyjęcie takich elementów, które pozwolą wszystkim członkom na identyfikowanie się z zespołem oraz stwierdzenie *zespół to my.* Ogromną rolę może i powinien odegrać w tym procesie kierownik zespołu. Jeśli nie został on wyznaczony, rolę tę spełnić może wyłoniony w zespole lider.

Kształtowanie kultury zespołu to kolejny etap na drodze jej powstawania. Sprawdzane są w nim wszystkie te elementy, które we wcześniejszym etapie określone zostały jako zespołowe. Ocena przyjętych rozwiązań powinna prowadzić do modyfikacji lub rezygnacji z elementów budzących kontrowersje lub nie przystających do rzeczywistości. Następuje to najczęściej w początkowym etapie praktycznej działalności zespołu. Jego poszczególni członkowie wdrażają się w powierzone im, lub przyjęte, role i oceniają nakreślony wcześniej system kultury zespołu. Realizowane jest to najczęściej samoczynnie, w trakcie wykonywania zadań, zwłasz-

---

[52] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji ...*, s. 38.

cza tych wymagających współuczestniczenia poszczególnych osób. Wraz z upływem czasu następuje stopniowe dopasowanie poszczególnych elementów działania zespołowego oraz wykrystalizowanie elementów kultury zespołu.

Zdarzają się jednak przypadki, w których poszczególne osoby nie akceptują nowo powstałej kultury zespołu. Warto się wtedy zastanowić, czy spełniają one kryteria i wymagania funkcjonowania w zespole, czy posiadają umiejętności działania zespołowego, lub czy przyjęta kultura nie narusza wartości organizacyjnych lub społecznych.

Praktyka wskazuje, iż ukształtowana kultura zespołu jest rozszerzeniem i dopełnieniem kultury organizacji. Posiada ona w poszczególnych elementach składowych cechy kultury organizacji, jej elementów, ale także takie, które są charakterystyczne tylko i wyłącznie dla danego zespołu. Tworzy się więc nowy, unikatowy i niepowtarzalny element funkcjonowania zespołu.

Zdarzają się także sytuacje, gdy zespół przyjmuje właściwości kultury innego elementu struktury organizacji. Dzieje się tak wtedy, gdy jeden z członków (może to być jego kierownik) zdominuje zespół i narzuci innym swoje wartości, normy lub wzorce postępowania.

Można przyjąć, że formowanie i kształtowanie kultury zespołu kończy się w momencie, gdy wszyscy jego członkowie utożsamiają się z tak określonym tworem. Jednak procesy funkcjonowania zespołu charakteryzują się dużą dynamiką i zmiennością. Tak więc także jego kultura ulegać może różnego rodzaju wpływom mogącym powodować jej dalszą transformację. Istnienia kultury nie kończy także rozwiązanie zespołu. Jako wartość jedyna w sobie pozostaje ona, bowiem w umyśle i przyzwyczajeniach członków zespołu i będzie wpływać na formowanie kultur tych elementów struktury organizacji lub otoczenia, w których będą oni dalej funkcjonować.

Kultura zespołu jest jedną z jego wartości. Jednak nie wszystkie zespoły są w stanie wykreować własną, unikatową kulturę. W części z nich dostrzec można jedynie pewne elementy, które określić możemy jako przejawy kultury. W innych, zwłaszcza w tych, których czas funkcjonowania jest bardzo krótki nie dochodzi

wręcz do jakichkolwiek znamion formowania kultury zespołu. To, czy zespół wytworzył silną kulturę można określić w odniesieniu do pięciu kryteriów[53]:

- wyrazistości wzorców kulturowych;
- stopnia ich upowszechnienia;
- głębokości zakorzenienia;
- zakresu obowiązywania;
- sposobu podtrzymywania.

Zespoły o silnych kulturach charakteryzują się jasnym wyobrażeniem tego jak należy postępować oraz tego, co jest zabronione. Normy i standardy zachowania są powszechnie znane i akceptowane. Stopień upowszechniania odnosi się natomiast to proporcji ilości członków zespołu akceptujących elementy jego kultury do pozostałej ich ilości. Głębokość zakorzenienia elementów kultury wyrażana jest poprzez całkowitą lub tylko częściową ich aprobatę, a zakres obowiązywania ujmuje różnorodne sfery działalności i jest odzwierciedleniem wielowymiarowego funkcjonowania zespołu. Dostosowanie zachowania członków zespołu do pożądanych wzorców może odbywać się w różny sposób. Podtrzymanie zachowań pozytywnych odbywa się przede wszystkim poprzez wynagradzanie, natomiast sankcje i kary mają na celu niwelowanie zachowań niewłaściwych.

Ważna rolę w kreowaniu kultury zespołu odgrywa przyswajanie i uczenie się wzorców kulturowych, które zespół przyjął jako własne. Ma to doprowadzić do sytuacji, w której poszczególne osoby przeobrażą się w pełnoprawnych członków zespołu.

Używając wyróżników opisowych można w pewien sposób szczegółowo nakreślić poszczególne elementy kultury zespołu. Mogą nimi być:

- model funkcjonowania zespołu wynikający z zachowań organizacyjnych;
- symbole, język, ideologia, rytuały, mity;
- rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję organizacji lub zespołu;
- klimat zespołu, nastawienie do pracy, stopień osobistej odpowiedzialności za pracę;

---

[53] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją* ..., s. 72.

- wzory interakcji, wartości i postawy wyprowadzone z tradycji, precedensów, wcześniejszych praktyk;
- założenia i wierzenia pomagające ludziom funkcjonować w zespole;
- zasady „gry" i oceny osiągania postępów w zespole;
- zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania;
- systematyczność zachowań;
- standardy, normy, wiedza;
- wierzenia, usprawiedliwienia zachowań;
- wzory procesów myślowych;
- anegdoty, opowiadania;
- mowa lub żargon;
- wiara i dążenie do doskonałości;
- etyka w działaniach osobistych i zespołowych;
- symbole, porozumiewanie się;
- źródło norm, zasad, postaw grupowych, zwyczajów lub ról;
- rytuały i ceremonie;
- komunikacja oraz system zasad, które określają, w jaki sposób ludzie mają się realizować.

Powyższe wyznaczniki wskazują jednoznacznie, iż obszar kultury zespołu jest bardzo szeroki. Pokaźne miejsce zajmuje w nim potrzeba komunikowania w kolektywie, w tym wykształcenie i posługiwanie się symbolami oraz innymi elementami porozumiewania się.

Kultura zespołu jest najczęściej zawarta w umysłach jego członków. Decydują oni o obliczu i postrzeganiu przez innych danego zespołu. Zjawisko to ma charakter powszechny i wyraża się we wspólnym dzieleniu poglądów, współodczuwania i reagowania. Członkowie zespołu akcentują wspólne wartości, które ich scalają, jednoczą oraz stabilizują jako grupę. Jest to jednocześnie pewien sposób na funkcjonowanie w poszczególnych zespołach będących elementami większej całości.

Przejawy kultury odnoszą się do poszczególnych elementów jej funkcjonowania zespołu. Są to zewnętrzne wyznaczniki kultury. W wielu przypadkach prze-

bywając w danym zespole dostrzegamy sposoby komunikowania się pracowników miedzy sobą, widzimy pewne specyficzne zachowania lub słyszymy charakterystyczną odmianę języka. Znając kulturę danej organizacji łatwo określić oraz zaobserwować jej przejawy w zespole. Natomiast trudno jest zdefiniować kulturę danego zespołu tylko i wyłącznie na podstawie zaobserwowanych przejawów. Ma to miejsce zwłaszcza w tych zespołach, w których składniki kultury są głęboko ukryte w podświadomości ich członków. Można natomiast zidentyfikować pewne ich sekwencje, gdy kilka czynników łączy się lub występuje zależnie od siebie. Stosunkowo łatwo określić także kulturę zespołu po czynnikach dostrzegalnych „z zewnątrz". Są nimi zazwyczaj takie wytwory kultury, jak:

- przejawy świadczące o stylu zarządzania;
- styl i sposoby komunikowania się;
- sposób pracy oraz spędzanie przerw lub czasu poza organizacją;
- wytyczanie ścieżek karier;
- inne czynniki.

W niektórych organizacjach dąży się do uzyskania pewnego wpływu na kulturę zespołu poprzez określenie zbioru cech psychicznych, a czasami i fizycznych, jakie posiadać powinien ich przedstawiciele. Są one syntezą kultury organizacji i odzwierciedleniem panującej w niej atmosfery społecznej.

Niezależnie od dostrzeganych przejawów istnieje w zespole szereg niewidocznych „na pierwszy rzut oka" elementów kultury, które w swojej istocie są składową lub decydują o jego obliczu. Ich identyfikacja i poznanie możliwe jest tylko w wyniku badań, a często wręcz współuczestniczenia w jego funkcjonowaniu.

Wielu innych autorów porównuje elementy kultury organizacji do góry lodowej. Jej zanurzenie powoduje, że ponad taflę wody wystaje jedynie niewielka jej część. Natomiast zdecydowana jej większość pozostaje niewidoczna. Podobnie jest z kulturą organizacji lub zespołu. Tylko pewne jej elementy można zaobserwować bezpośrednio, natomiast ich większość pozostaje w ukryciu. Ich zaobserwowanie możliwe jest jedynie poprzez bezpośredni udział w procesach zespołowych. Warto, więc określić oraz przeanalizować pewne grupy przejawów kultury organizacji oraz

zespołu, zwłaszcza te, które mogą bezpośrednio wpływać na efektywność i jakość pracy zespołu.

2.1.9.1. Symbolika zespołu

Jednym z elementów kultury zespołu są symbole. Ludzie uczą się przez nie odczytywania znaczeń. *Symbol to umowny znak, występujący w formie wizualnej, pełniący funkcję zastępczą wobec pewnego przedmiotu, pojęcia, stanu rzeczy itp. i przywodzący ów przedmiot na myśl. Symbolika to natomiast ogół symboli używanych w jakiejś dziedzinie*[54].

Symbole stosowane w danej organizacji i zespole są zazwyczaj łatwo dostrzegane. Ludzie dość szybko przyswajają znaczenie i treść symboli oraz zaczynają działać zgodnie z ich przyjętym regułami.

Do symboli kultury zespołu można zaliczyć umiejscowienie pomieszczeń biurowych, aranżacja stanowisk pracy, urządzenia techniczne, ekwipunek, narzędzia, logo zespołu, gadżety reklamowe oraz inne elementy. Mogą one poprzez swoją wymowę wskazać obserwatorowi charakter zespołu, oraz to czy panuje w nim tradycjonalizm, konserwatyzm czy też innowacyjność, współpraca, indywidualizm, autorytet, praca zespołowa itp.

Przedstawiając symbole statusu w zespole można wskazać na takie elementy, jak:

- tytuł zajmowanej pozycji;
- przestrzeń i wyposażenie biura;
- posiadanie sekretarki;
- przywileje służbowe wynikające z pozycji w organizacji i zespole;
- prestiż pozycji w zespole.

Symbole te będąc przejawami kultury zespołu są często formami nagrody lub niepieniężnym elementem wynagrodzenia.

---

[54] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.

Przedstawione przejawy kultury dają się dość łatwo zaobserwować i zidentyfikować, jednak czasami jest to tylko fasada skrywająca prawdziwy charakter kultury danej organizacji oraz zespołu.

2.1.9.2. Język i sposoby komunikowania

Właściwe funkcjonowanie zespołu w znacznej mierze zależy od przekazywania informacji. Ludzie większość swojej aktywności poświęcają komunikowaniu – pisaniu, czytaniu, mówieniu lub słuchaniu[55]. Żadna organizacja, ani jej część, nie może istnieć bez komunikowania, czyli przekazywania znaczeń miedzy jej członkami. Jedna osoba przekazuje informacje i koncepcje innym jedynie poprzez transmisję komunikatów. Jednakże komunikacja nie ogranicza się jedynie do przekazywania znaczeń. Warunkiem podstawowym jest to, aby była zrozumiała. W zespole składającym się z przedstawicieli różnych elementów organizacji należy sprawdzić, czy wszyscy posługują się tym samym zakresem znaczeniowym terminologii danego języka.

Dotyczy to oczywiście warunku posługiwania się tym samym językiem narodowym, lub innym znanym przez poszczególnych członków zespołu międzynarodowego. W swojej istocie termin **język** dotyczy szerszego spektrum i definiowany jest jako: *narzędzie porozumiewania się danej grupy etnicznej, służące do przekazywania myśli drogą bądź akustyczną (mówienie), bądź graficzną (pisanie), obejmujące całokształt wyrazów i form określonych regułami gramatycznymi,* to także *środek porozumiewania się danej grupy społecznej, środowiskowej lub zawodowej,* bądź *sztucznie skonstruowany kod oparty na przekazywaniu określonej informacji za pomocą symboli, utrwalony społecznie zestaw jakichś symboli*[56].

Nawet najgenialniejszy pomysł będzie bezużyteczny, jeżeli nie zostanie przekazany innym, a co gorsza nie zostanie zrozumiały. Idealna komunikacja polega na tym, aby przekazanie pewnego komunikatu skutkowało wywołaniem w umy-

---

[55] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 215.
[56] *Słownik języka polskiego,* PWN, Warszawa 1998.

śle odbiorcy dokładnie takiego samego obrazu, jaki istnieje w umyśle nadawcy. W teorii możliwe jest stworzenie takiego systemu, w praktyce jest to jednak bardzo trudne. Dotyczy to zwłaszcza początkowego okresu funkcjonowania zespołu, w którym następuje zderzenie i dopasowanie narzędzi komunikowania jego poszczególnych członków. Wnoszą oni do zespołu dotychczasowe zakresy znaczeniowe terminologii. W pewnym zakresie są one uniwersalne oraz jednolite dla danej organizacji, jednak każdy element struktury wypracowuje własny kod językowy, często znany tylko tej grupie organizacyjnej. Dlatego tak ważnym staje się szybkie zorganizowanie w zespole właściwego systemu komunikowania, z językiem zrozumiałym i jednolicie interpretowanym przez wszystkich zainteresowanych.

Najważniejszymi, komunikacyjnymi elementami kultury zespołu jest:

- język, a zwłaszcza takie jego elementy jak: wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy i terminy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz;
- formuły lingwistyczne, hasła, zawołania, przedimki, krótkie zwroty;
- sposób kontaktów z ludźmi spoza zespołu;
- sposób odnoszenia się członków zespołu do siebie nawzajem;
- układ i forma dokumentów;
- graficzny sposób przekazywania informacji za pomocą znaków umownych.

Wraz z upływem czasu w zespole, w tym podczas kontaktów formalnych i nieformalnych, wypracowany zostaje specyficzny język. W ten sposób można wręcz identyfikować członków danego zespołu, którzy tworzą w ten sposób przejaw własnej kultury lub nawet subkultury. Poprzez opanowanie tego języka członkowie zespołu poświadczają niejako swoją przynależność do tej kultury. Język pomaga tę kulturę kształtować lub ją stabilizować.

Rozwój zespołu powoduje, iż zmienia się i wzbogaca jego język. Jego członkowie posługują się unikatowymi neologizmami. Używają sobie tylko znanych terminów opisujących wyposażenie, narzędzia pracy, przełożonych, dostawców, klientów, produkty oraz wiele innych elementów. Powstaje żargon, który jest *śro-*

dowiskową odmianą języka narodowego wytworzoną przez jakąś, zwykle zamkniętą, grupę społeczną, zawodową itp., odznaczająca się swoistym słownictwem[57].

W zespole komunikacja służy w organizacji czterem podstawowym funkcjom: kontrolowaniu, motywacji, wyrażaniu uczuć i informowaniu. Ich realizacja prowadzi do sprawowania kontroli nad zachowaniami jego członków oraz kształtowania odpowiedniej kultury.

Nowi członkowie zespołu zazwyczaj szybko zaznajamiani są z nieznanym dla nich żargonem językowym i po jakimś czasie staje się on także ich narzędziem komunikowania. Można zauważyć, że język zespołu składa się z odpowiednio dobranych słów łatwo zapadających w pamięć, nieskomplikowanych oraz powszechnie znanych. Używając takiego języka, łatwiej jest stworzyć pożądane zasady i wartości, które mogą być aprobowane. Zdarza się, że firmy dążąc do ujednolicenia języka poszczególnych zespołów opracowują specjalny program treningowy. Dąży się w nim do wykreowania kultury i założeń funkcjonowania organizacji w odniesieniu do jednolitego zasobu terminologicznego „języka firmy".

Język lub żargon zawodowy nie jest jednak „nowym", niezależnym narzędziem komunikowania. Posiada bowiem wiele elementów języka narodowego. Jego wyróżnikami jest najczęściej specjalistyczna terminologia oraz związki i zależności zachodzące pomiędzy jej poszczególnymi odmianami. Rozpatrując zasoby leksykalne tych języków, a zwłaszcza terminologię, związki frazeologiczne oraz wykorzystywane środki morfologiczne, można stwierdzić, iż w języku każdej organizacji oraz zespołu wydziela się trzy elementy:

- warstwę języka narodowego;
- warstwę specyficznych cech organizacji;
- warstwę specjalistycznych cech własnych zespołu[58].

Do warstwy języka narodowego zalicza się zasadniczą część słownictwa i frazeologii, całą morfologię oraz składnię danego języka zespołu i organizacji.

Kolejną częścią języka jest warstwa specyficznych cech organizacji, do której zalicza się: słownictwo zawodowe wraz z terminami dotyczącymi całej organi-

---

[57] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.
[58] *Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju*, (red.) M. Strzoda, AON, Warszawa 2003, s. 17.

zacji; środki frazeologiczne; a także środki morfologiczne opisujące stanowiska pracy, określenia poszczególnych osób oraz wszelkiego rodzaju elementów charakterystycznych właśnie dla tej organizacji.

Do warstwy specjalistycznych cech własnych zespołu zaliczyć można przede wszystkim słownictwo specjalistyczne, którego używanie ograniczone jest jednak do jednej odmiany specjalistycznej oraz odpowiadająca temu słownictwu frazeologia, środki morfologiczne i składniowe. Dotyczyć ono może poszczególnych elementów organizacji wyróżnionych ze względu na realizowane zadania lub funkcje.

Wewnątrz języka organizacji i jego odmian specjalistycznych mogą zachodzić dalsze podziały. Związane są one zwłaszcza ze szczeblem organizacyjnym, strukturą organizacyjną lub realizacją specyficznych funkcji.

2.1.9.3. Rytuały i wartości zespołu

W każdej zespole kształtowany jest także pewien zespół czynności stanowiących ustaloną wewnętrzną, lub zewnętrzną, formę zachowania. Cechami charakterystycznymi rytuałów są między innymi sposoby:

- witania się ludzi;
- przyjmowania nowych członków zespołu;
- rozpoczynania dnia pracy, np. wspólne śniadanie lub picie kawy itp.;
- obchodzenia uroczystości: imienin, urodzin, ślubów, odejścia na emeryturę, zakończenia realizacji ważnego zadania itp.;
- spędzania przerw w pracy;
- organizowania i spędzania czasu poza pracą, np. spotkania rodzinne, wyjazdy integracyjne itp.

Rytuał zawiera przekaz, a także powtarzalność gestów i sytuacji. Jako klasyczny wręcz przykład rytuałów podaje się uroczystości rozpoczęcia i zakończenia olimpiad.

W zespołach do oficjalnych rytuałów nie przywiązuje się zazwyczaj specjalnego znaczenia. Rozbudowuje się natomiast ich strona nieformalna. Są one nieroze-

rwalnie związane z kulturą danego zespołu, oczekuje się ich akceptacji, utrzymywania i popierania. Są one formą wzbogacenia zespołu, opisują wartości oraz wskazują pracownikom jak postępować zgodnie z jego regułami.

Wartości to z jednej strony przedmioty, stany rzeczy lub sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Z drugiej zaś to cecha lub zespół cech właściwych danej osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach (np. moralnych, artystycznych) cennych dla ludzi, mogących zaspokoić jakieś ich potrzeby.

Wartości w zespole kształtują się wraz z nim. Z czasem stają się coraz bardziej stabilne i określają to, co słuszne oraz pożądane w odniesieniu do celów zespołu. Zdefiniowanie, opisanie i wdrożenie wartości mają utrwalić pożądane działania.

Zaobserwować można dążenie do korelacji wartości przyjmowanych w organizacji z wartościami poszczególnych zespołów oraz indywidualnymi wartościami poszczególnych jej członków.

W wielu przypadkach przyjęcie zbioru wartości w organizacji powoduje nakreślenie norm postępowania w zespole. Określają one, do czego należy dążyć, a czego unikać. Mogą być także artykułowane jako powinności i mieć charakter obligatoryjny.

W różnych organizacjach i zespołach normy i wartości mogą mieć takie same nazwy, lecz różne są ich definicje i interpretacja. Odmiennie też mogą oddziaływać na praktykę zarządzania. Przedstawiając wyniki swoich badań Geert Hofstede wyodrębnił cztery grupy norm i wartości, które określił jako **wymiary kultury**[59]. Są to:

- indywidualizm – kolektywizm;
- dystans władzy (mały – duży);
- stopień unikania niepewności (mały – duży);
- męskość – kobiecość.

Wymiary te w znacznej mierze można odnieść do funkcjonowania zespołów. Gdy dominuje w nim podejście indywidualistyczne, każdy jego członek postrzega-

[59] M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe,* w *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 2000, s. 595.

ny jest jako podstawowa jednostka tej zbiorowości. Dbając o interes własne powinien on mieć na względzie interes zespołu. Filozofia kolektywizmu bardzo silnie akcentuje silną identyfikację z zespołem, mniejszą zaś na samego siebie. Więzi pomiędzy członkami zespołu są szczególnie silne.

Dystans do władzy wiąże się ze stopniem społecznej akceptacji zróżnicowanych możliwości wpływania na innych. Zespoły o małym dystansie do władzy postrzegają wszystkich swoich członków jako równych. Nie ma w nich ograniczeń ani barier w kontaktach z kierownikiem. Natomiast zespoły o dużym dystansie do władzy uważają hierarchię za rzecz bardzo istotną oraz aprobują formalizm przełożonego.

Stopień unikania niepewności jest wskaźnikiem wrażliwości zespołu na nowe sytuacje oraz częste zmiany otoczenia. Przejawia się ona w otwartym podejściu do identyfikowanych problemów, przyjmowania ich jako wyzwań, które dodatkowo motywują zespół do wytężonej pracy.

„Męskość" zespołu wyraża się w tym, iż jego członkowie posiadają takie cechy jak: aktywność, agresywność, rywalizację i wolę wygranej. „Kobiecość" zespołu wyraża się przede wszystkim łagodnością, opiekuńczością oraz orientacją na współpracę i wzajemną pomoc.

Opisując wartości pożądane w zespole jego lider przenosi zazwyczaj na jego grunt swoją własną skalę wartości. Jako najczęściej przyjmowane wartości wymienia się: wysokie morale, prawość, uczciwość, rzetelność, gospodarność, oszczędność, pracowitość, wykształcenie, samodzielność, znaczenie rodziny i wspólnoty.

W ostatnich latach zmieniły się nieco profile wartości, jakie cenione są w organizacji. Oprócz wymienionych powyżej, które można przyjmować wręcz jako pewien klasyczny kanon, pojawiają się nowe, szczególnie pożądane i doceniane wartości w organizacji. Są nimi między innymi:

- orientacja na zadania (klienta);
- umiejętność pracy zespołowej;
- kreatywność;
- samodzielność działania i podejmowania decyzji;
- orientacja na wyniki;

- identyfikacja z zespołem (organizacją);
- samodoskonalenie i rozwój.

Niezależnie od przedstawionego powyżej zbioru powszechnym jest pogląd mówiący o potrzebie dialogu pomiędzy pracownikami o wartościach zespołu. Uważa się, że jest to tak niezbędny element jego funkcjonowania, jak planowanie czy podejmowanie decyzji. Zjawiskiem obserwowanym w wielu zespołach jest to, iż często zmienia się ich struktura i skład, natomiast wartości będące podstawą ich kultury nie zmieniają się. Często wartości stają się wręcz znakami firmowymi danej organizacji bądź zespołu, dzięki którym są one rozpoznawane oraz identyfikowane.

Interesującą wartością wielu zespołów jest tolerancja na popełniane błędy. Uznaje się w nich, że pracownik może popełnić błąd, jeśli potraktuje go jako koszt nauczania i wyciągnie z niego wnioski. Jeśli natomiast zlekceważy je i popełniać dalej będzie takie same błędy jego działanie zostanie zakwalifikowane jako świadome zlekceważenie wartości zespołu oraz ukarane.

2.1.9.4. Mity i tabu zespołu

Mit, jako przejaw kultury, to wyraz ludzkiej świadomości refleksyjnej, zawierający odzwierciedlenie stosunku człowieka do przyrody, innych ludzi i do samego siebie. Mity dotyczące funkcjonowania zespołu są pierwszą poważną próbą odpowiedzenia na pytania:

- dlaczego zespół jest taki, jaki jest;
- jaka jest natura organizacji, jej pochodzenie, oraz cel istnienia;
- jakie jest przeznaczenie człowieka oraz zespołu w organizacji i od czego uzależniony jest jego los.

W wielu przypadkach w mitach kształtuje się pierwotna wiedza o organizacji, zamykają się wartości, zakazy i nakazy etyczne, pouczenia, przekaz informacji o innych członkach oraz jej dziejach.

Mity utrwalają się szczególnie mocno w anegdotach oraz prawdziwych lub wymyślonych opowieściach o organizacji. Mają one cel socjologiczny, podkreślają

to, co w organizacji akceptowalne, uprawnione, a także to, czego nie można tolerować.

Opowieści, legendy i dowcipy dają członkom zespołu poczucie współuczestniczenia w wydarzeniach organizacji, które już miały miejsce. Jest to wręcz symboliczne „unieruchomienie czasu". W mitach pobrzmiewa zbiorowa mądrość, wskazówki oraz porady dla nowych członków organizacji. Wiele tych historii dotyczy założycieli danej organizacji, sytuacji z przeszłości, momentów, w których podejmowane były kluczowe decyzje lub zabawnych zdarzeń, jakie wywarły piętno na organizacji.

W swojej istocie mity są łącznikiem pomiędzy teraźniejszością, a przeszłością. Są także często wyjaśnieniem współczesnych praktyk. W literaturze zwraca się uwagę, iż istnieje szereg argumentów, iż opowieści krążące w organizacji wywierają ogromny wpływ na wierzenia i wartości, jakimi kierują się jej członkowie[60]. Legendy i opowiadania są bowiem lepiej przyswajane i lepiej zapamiętywane niż suche fakty oraz statystyki. Im szczegółowiej historie organizacji opowiadają, jak i gdzie ktoś coś robił w przeszłości, tym lepiej zapadają one w pamięć. Opowieści te utrzymują wartości organizacji przy życiu. Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy, którzy zdecydowanie utożsamiali się z organizacją i wyrażali się o niej pozytywnie znali wiele opowieści krążących latami po jej wnętrzu.

W organizacjach oraz w zespołach, podobnie jak w życiu społecznym, istnieją zakazy podejmowania różnych działań w stosunku do osób, miejsc, zwierząt lub rzeczy. Zakazy te oraz pewne zachowania lub też wypowiadania określonych słów i poglądów określa się jak **tabu**.

W zespole tabu dotyczy najczęściej spraw, o których nie wypada mówić, działaniach, których wykonanie nie jest wskazane. Tabu może dotyczyć różnych elementów. Przekonanie o wartości i celowości takich zachowań wynika z wiary, że są one niestosowne i niepożądane. Może to być między innymi nie ujawnianie wysokości zarobków, kryteriów awansów, szczegółów z życia prywatnego, założeń strategii organizacji, błędów popełnianych przez kierownictwo itp. Wskutek złamania tabu następuje stan kryzysu związany z odpowiednimi sankcjami.

---

[60] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji* ..., s. 50.

Przedstawiając przejawy kultury zespołu podkreślić należy, że największe sukcesy w przeszłości i współcześnie osiągały te, które bazowały na „wielkości ducha" swoich członków. Wartość ta określana jest zazwyczaj poprzez stopień i zakres kultury funkcjonującej w danym zespole. W znacznym stopniu wpływa ona na motywy, poświęcenie, a w wielu przypadkach decyduje o wydobywaniu przez ludzi tego co w nich najlepsze. Sukces współczesnych zespołów zależy od umiejętnego wykorzystania mocnych stron jego członków oraz minimalizowania wpływu słabości. Kultura zespołu w swojej złożoności określa jego tożsamość, odrębność, niepowtarzalność oraz walory.

2.1.9.5. Zaufanie w zespole

Ważnym elementem kreowania właściwej kultury zespołu jest wzajemne zaufanie poszczególnych jego członków. Wysoki stopień zaufania dostrzegany jest w zespołach o dużej efektywności, gdzie kierownicy lub liderzy umiejętnie wywierali wpływ na tworzenie klimatu wzajemnego wsparcia. Zaufanie jest właściwością, którą długo się buduje, lecz bardzo szybko można je zniszczyć. Wyróżnia się pięć wymiarów zaufania[61]:

- **prawość**: uczciwość i prawdomówność;
- **kompetencje**: wiedza oraz umiejętności techniczne i społeczne;
- **konsekwencja**: wiarygodność, przewidywalność, trafność sądu w określonych sytuacjach;
- **lojalność**: chęć chronienia drugiej osoby i ułatwianie jej „zachowania twarzy";
- **otwartość**: chęć otwartego dzielenia się pomysłami i informacjami.

Wymiary te stanowią zasadnicze aspekty, na jakich powinno opierać się zaufanie w zespole. Aby je osiągnąć spełnić należy szereg wymagań, jakie determinu-

[61] Tamże, s. 207.

ją jego zaistnienie. Jednym z nich jest wykazanie, że w zespole pracuje się nie tylko na rzecz własnych interesów, lecz w pierwszym rzędzie na korzyść ogółu.

Wzmocnienie poczucia wspólnoty i więzi grupowej można osiągnąć poprzez wspieranie zespołu słowami i czynami oraz obroną jego członków przed atakami z zewnątrz. Otwartość prowadzi natomiast do wiarygodności i przejrzystości przesłanek podejmowanych decyzji, zaistniałych problemów oraz możliwości ich rozwiązania. Poczucie sprawiedliwości wynika w znacznej mierze z obiektywizmu i bezstronności przy ocenie efektywności oraz stosowania kar lub nagród. Zwiększenie szacunku innych może być także osiągnięte poprzez bezpośrednie i niezafałszowane wyrażanie swoich uczuć, poglądów oraz dążeń. Konsekwencja wyrażana powinna być natomiast w stałym postrzeganiu pewnych wartości oraz norm, które stanowią punkty odniesienia formułowanych ocen.

Szacunek innych członków zespołu można osiągnąć poprzez wykazywanie się odpowiednimi umiejętnościami technicznymi, specjalistycznymi i społecznymi, zwłaszcza w dziedzinie komunikowania się oraz budowania i funkcjonowania zespołu.

Jednym z większych błędów popełnianych w motywowaniu zespołu jest utrata jego zaufania. Prowadzi to do braku identyfikacji z kierownikiem lub członkiem zespołu, co zawsze wpływa negatywnie na jego funkcjonowanie.

Utrata zaufania wiąże się także często z brakiem lojalności. Trudno wyzwolić bez niej zaangażowanie, entuzjazm i pomysłowość zwłaszcza tam, gdzie wymagany jest wysoki stopień twórczości. Jednocześnie trudno, w tej sytuacji, kształtować sumienność i wytrwałość tam, gdzie wymagane jest dokładne przestrzeganie reguł[62].

*

* *

[62] J. Kozłowski, *Lojalność przede wszystkim,* Personel i zarządzanie nr 2 (143), Warszawa 2003.

Funkcjonowanie zespołów wskazuje, że ich kulturę buduje cała zbiorowość jego członków. Tworzy ona specyficzną symbolikę, język, mity, wartości oraz inne elementy. Za ich pomocą ludzie wyrażają oraz potwierdzają charakter zespołu. Są to procesy ciągłe, trwające nieustannie od powołania danego zespołu, aż do jego rozwiązania.

Dokonując próby odpowiedzi na postawione we wstępie tego podrozdziału pytania stwierdzić należy, że elementy kultury zespołu ukierunkowują i pobudzają działania jego członków. Spada przez to rola i znaczenie innych sposobów zapewnienia zgodności jego działań z przyjętymi celami. Zespół o silnej kulturze nie potrzebuje bezpośredniego nadzoru, restrykcyjnych procedur i regulaminów normujących szczegółowo poszczególne aspekty jego funkcjonowania. Mniejszą rolę odgrywa wtedy formalny system kontroli, zwłaszcza w sytuacjach, gdy członkowie zespołu działają zgodnie z narzuconymi przez jego kulturę wzorcami i standardami.

Wyrazista i stabilna kultura zespołu zapewnia poczucie przynależności, wsparcia oraz konsolidacji. Mając pomoc w innych, członkowie zespołów wyzwalają w sobie zazwyczaj więcej inicjatywy, a ich działania opatrzone są rozwagą oraz zrozumieniem do wszystkich poczynań zespołowych. Elementy silnej kultury mogą bezpośrednio wpływać na jakość oraz efektywność pracy zespołu oraz być jednym z determinantów jego sukcesów.

2.1.10. Nieprawidłowości w działaniu zespołów

Podstawą funkcjonowania każdego zespołu są jego członkowie. Przystępując do wspólnego działania stanowią oni bardziej przemyślany lub przypadkowy zbiór osób, które wspólnie rozwiązać mają powierzony im problem. Ludzie ci różnią się między sobą pod wieloma względami. Jedno z podstawowych założeń ich doboru określa, iż ewentualne różnice mają się wzajemnie uzupełniać lub budować nową, lepszą jakość. Efektywność zespołów nie jest jednak jedynie wypadkową doboru jego członków, lecz różnych determinantów oraz zmiennych otoczenia bliższego i dalszego mających na nich bezpośredni wpływ.

Ilość procesów zachodzących w zespole powoduje, że istnieje wiele przesłanek ku temu, aby osiągał on sukces lub swą działalność zakończył niepowodzeniem. Każdy obszar funkcjonowania zespołu niesie z sobą szereg szans, a jednocześnie zagrożeń.

W działalności większości z nich zaobserwować można większe lub mniejsze niedoskonałości. Dostrzegane błędy są udziałem zarówno osób powołujących zespół, jak i jego kierownika oraz innych członków. Już podczas formowania zespołu dostrzec można szereg nieprawidłowości. Wynikają one najczęściej z następujących przyczyn:

- braku jasności co do podstawowych celów zespołu oraz mylenia środków z celami;
- niewłaściwego określenia hierarchii ważności i pilności różnych problemów;
- powierzania zespołowi problemów małoznaczących, a pomijanie problemów istotnych;
- wadliwego określenia otoczenia i nadsystemów oraz związanego z tym błędnego ujęcia istoty problemu, jaki ma być rozpatrywany przez zespół i oczekiwanego wyniku;
- pomijania istotnych ograniczeń;
- stosowania wadliwych formuł kryteriów doboru i oceny rozwiązania problemu;
- niewłaściwego doboru parametrów czasowych rozwiązania problemu;
- doboru do zespołu niewłaściwego kierownika lub specjalistów.

Dużą grupę nieprawidłowości stanowią czynniki mogące mieć miejsce podczas funkcjonowania zespołu. Jan Antoszkiewicz podkreśla, że uwarunkowania mające wpływ na wystąpienie nieprawidłowości w funkcjonowaniu zespołu w dużym stopniu zależy od jego kierownika lub lidera. Do wad pracy zespołowej oraz występujących w jej trakcie nieprawidłowości zalicza on między innymi[63]:

- **fałszywą jednomyślność** prowadzącą w wielu przypadkach do iluzji braku zagrożenia i prowokującą bezpodstawny optymizm;

---

[63] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń* ..., s. 222 – 223.

- **autocenzurę** wpływającą na tłumienie własnych wątpliwości poszczególnych członków oraz ich opinii, są one wtedy zgodne lub wręcz zupełnie rozbieżne z linią poglądów zespołu;
- działania tzw. **stróżów jednomyślności**, którzy głoszą szczytne hasła jednomyślności chcąc wyprzedzić i wytłumić ewentualne wątpliwości innych członków zespołu;
- **dominowanie przez jedną osobę** będącą formalnym lub nieformalnym przywódcą, który może swoją postawą dezorganizować pracę zespołu, traci czas na zbędne dyskusje w wyniku czego decyzje są podejmowane pod presją i w pośpiechu;
- **racjonalizację** oraz **stereotypizację**, gdy zespół odrzuca lub niedocenia fakty, które są przeciwne poglądom większości, a oponenci postrzegani są jako malkontenci lub osoby wrogie, z którymi nie warto dyskutować lub rozważać ich poglądów;
- **sprzeczne rozwiązania wariantowe** oraz **przedwczesne uzgodnienia i kompromisy**, gdzie na wstępie prac wszyscy członkowie zespołu deklarują chęć znalezienia najlepszego rozwiązania, a później zaczynają preferować i forsować własne pomysły, co często przeradza się w walkę osobistą;
- **przerodzenie się zespołu w towarzystwo własnej adoracji** następuje, gdy jego członkowie zbytnio uwierzą w genialność swoich rozwiązań, własną nieomylność oraz niezagrożoną pozycję w organizacji;
- **brak odpowiedzialności** występujący wtedy, kiedy zespół nie jest zintegrowany, jego członkowie nie identyfikują się z efektami wspólnej pracy oraz nie poczuwają się do całkowitej odpowiedzialności za proponowane rozwiązania.
- **brak zgodności** mogący prowadzić do konfliktów w zespole.
- **sprzeczne interesy** poszczególnych specjalistów mogące prowadzić do forsowania własnych celów.
- **podejmowanie nadmiernego ryzyka,** które w wielu przypadkach prowadzi do szeregu negatywnych skutków w procesach zespołowych.

Nieco odmienną klasyfikację podają autorzy książki pt. *Kierować sobą i innymi*[64]. Uważają oni, że łatwo można zaobserwować cechy mało wydajnych zespołów oraz nieprawidłowości będących tego przyczyną. Za najważniejsze przyczyny niskiej efektywności uznają sytuacje, w których:

1. W zespole wieje nudą, a jego członkowie robią wrażenie obojętnych na wszystko. Często dochodzi do spięć. Zadania postawione zespołowi traktowane są tak, jakby nie dotyczyły jego członków.
2. Z relacji zachodzących w zespole trudno wywnioskować, jakie jest jego zadanie lub cele. Brak jakichkolwiek dowodów, że zespół chce je zrozumieć i że gotów jest je zaakceptować jako wspólne cele lub zadania.
3. Komunikacja w zespole przebiega ostrożnie i powściągliwie lub jest całkowicie zablokowana. Nikt nie wie, czego „się trzymać", członkowie zespołu prawie nie słuchają się wzajemnie. Wymiana zdań prowadzona jest jedynie w celu umocnienia własnej pozycji. Każdy trzyma swoje prawdziwe uczucia „na wodzy". Wiele spraw dzieje się potajemnie, nikt nie wie co myślą inni.
4. Grupa jest niezdolna do wyciągnięcia korzyści z różnicy zdań. Konflikty blokują całą grupę oraz prowadzą do tłumienia pomysłowości lub znajdują ujście w osobistej wrogości i rywalizacji poszczególnych osób kosztem zespołu.
5. Decyzje często podejmowane są bez uprzedniego sprawdzenia, jakie w jej wyniku będą ewentualne korzyści lub straty dla grupy i organizacji. Po ich podjęciu część zespołu nie identyfikuje się z nimi, nie akceptuje ich i sprzeciwia się wdrożeniu.
6. Członkowie zespołu nie potrafią przyjąć krytyki, co prowadzi do napięć oraz atakowania innych.
7. Przełożony pod żadnym względem nie wypuszcza władzy z rąk. Przy pomocy wszelkich środków umacnia swoją pozycję.

---

[64] K. Kälin, P. Müri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej.* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 107.

8. Zespół ucieka od dyskusji na temat własnej efektywności, uważa się za nieomylny i krytykuje inne zespoły.
9. Członkowie zespołu mówią o innych z lekceważeniem, zarzucają sobie wzajemnie niezrozumienie istoty problemu.

Rozwiązywanie problemów przez zespół często wiąże się z realizacją kilku lub kilkunastu cykli decyzyjnych. W każdym z nich dokonywane są wszystkie niezbędne czynności koncepcyjne, a w nich zastosowanie mają różne metody podejmowania decyzji. W wielu zespołach decyzja podejmowana jest grupowo. Pomimo niewątpliwych zalet, także w tym przypadku zespół staje w obliczu wielu zagrożeń. Najbardziej niekorzystna jest dla niego rutyna oraz nadmierna wiara w swoją nieomylność. Bardzo często personel zespołów zadaniowych ulega **syndromowi myślenia grupowego**. Jego najczęstsze objawy to:

- **przecenianie własnych możliwości**, gdy członkowie zespołu przyjmują i są przekonani o tym, że osiągną sukces w każdych warunkach nawet, jeśli ryzyko poniesienia porażki jest duże;
- **myślenie życzeniowe**, czyli nie dostrzeganie pewnych problemów przy jednoczesnym bagatelizowaniu pewnych zagadnień oraz braku realistycznej analizy i oceny możliwości zespołu co do mogących wystąpić skutków i trudności;
- **filtr informacyjny**, który prowadzi do odrzucenia wszystkich zewnętrznych informacji, jakie są niezgodne z poglądami zespołu oraz akceptowania informacji zgodnych z jego stanowiskiem;
- **kodeks moralny**, zespół przyjmuje własną skalę wartości, która określa najczęściej, iż to właśnie te akceptowane przez zespół są najistotniejsze, a ocena rzeczywistości ma miejsce tylko i wyłącznie przez ten pryzmat;
- **przypisywanie negatywnych stereotypów przeciwnikom**, gdzie zespół przyjmuje założenie, że wszystko co złe znajduje się poza nim, nieprawidłowości i błędy są właściwościami przeciwników zespołu;
- **cenzura wewnętrzna**, w swoich działaniach członkowie zespołu świadomie nie formułują lub nie wypowiadają wniosków świadczących o błędach lub złych zjawiskach zachodzących w zespole;

- **złudzenie jednomyślności**, powoduje przekonanie, że poszczególni członkowie zespołu są tego samego zdania, w każdych warunkach będą działać wspólnie oraz to, iż wszyscy identyfikują się i chcą osiągać jego cele.

Praktyka funkcjonowania zespołów w siłach zbrojnych pozwala na przedstawienie szeregu przyczyn zaistniałych w nich nieprawidłowości. Najczęściej były nimi:

- małe zaangażowanie członków zespołu w realizowane zadania;
- zbyt mała ilość czasu przeznaczona na rozwiązanie problemu (realizację zadania) przez zespół;
- angażowanie jego członków w realizację innych zadań, najczęściej w dotychczasowych strukturach;
- określenie niewłaściwych relacji pomiędzy zespołem, a innymi elementami struktury organizacji;
- przypadkowy doboru członków zespołu oraz częste zmiany jego składu;
- niewłaściwy podział ról i zadań pomiędzy poszczególnych członków zespołu;
- nieracjonalny podział kompetencji pomiędzy kierownikami liniowymi;
- brak bieżących ustaleń dotyczących funkcjonowania zespołów, powielanie schematów realizowanych przez wcześniejsze zespoły;
- małe lub nikłe zainteresowanie przełożonych bieżącą działalnością zespołu;
- zakłócanie pracy zespołu dodatkowymi zadaniami, niezwiązanymi z pierwotnym problemem;
- niewłaściwa komunikacja pomiędzy członkami zespołu;
- brak przygotowania kierowników i specjalistów do pracy w zespołach;
- rezygnacja z realizacji zadania na rzecz innego problemu;
- brak unormowań regulujących funkcjonowanie zespołów.

Analiza powyższych nieprawidłowości pozwala na stwierdzenie, że dotyczą one pięciu zasadniczych obszarów:

- powoływania zespołów;
- relacji pomiędzy zespołem, a jego otoczeniem;
- realizacji funkcji kierownika zespołu;
- przygotowania specjalistów do realizacji zadań w ramach zespołu;
- procesów zachodzących w zespołach.

Znajomość nieprawidłowości i błędów popełnianych w zespołach oraz zagrożeń z tym związanych pozwala na unikanie ich w przyszłości oraz lepsze organizowanie jego pracy. Ważne są więc przyczyny stwierdzanych niedoskonałości, sposoby przeciwdziałania im oraz postępowanie w wypadku ich stwierdzenia.

Pragmatyka działań zorganizowanych wskazuje jednak, iż jednak pomimo największych starań oraz najlepszych chęci nie da się uniknąć wystąpienia w zespole zjawisk niekorzystnych. Ograniczenie przyczyn ich powstawania oraz niwelowanie ich negatywnego wpływu na zespół może jednak pozwolić na jego lepsze działanie.

2.1.11. Formalizacja działania zespołów

Stwierdzenie potrzeby powołania danego zespołu jest jednym z elementów tworzenia struktury oraz założeń działania organizacji. Jej kształt i funkcjonowanie wymaga koniecznych uregulowań formalnych. Dotyczy to zwłaszcza określenia mniej lub bardziej ścisłych norm, zasad, reguł oraz sposobów postępowania członków organizacji i zespołów, które zmierzać będą do osiągnięcia jej celów. Proces ten nazywamy **formalizacją**.

Metody oraz formy tych działań mogą być różne, w zależności od charakteru, celów i wewnętrznego zorganizowania danej instytucji. Formalizacja elementów organizacji polega na unormowaniu i utrwaleniu w formie pisemnej, najczęściej jako przepisy organizacyjne, lub w formie graficznej (plany, schematy, rysunki) określonych zasad organizacji i funkcjonowania instytucji.

Procesowi formalizacji podlegają przede wszystkim następujące elementy:

- cele organizacji oraz wynikające z nich zadania;

- podział pracy i wynikająca z tego podziału struktura organizacyjna oraz struktura systemu informacyjnego;
- procedury powoływania zespołów zadaniowych;
- model sprawowania władzy organizacyjnej i zasady funkcjonowania kierownictwa;
- metody i sposoby realizacji zadań i procesów informacyjnych;
- wewnętrzne i zewnętrzne więzi informacyjne;
- formy współpracy;
- sposoby komunikowania się;
- obowiązki informacyjne;
- zasady bezpieczeństwa i higieny pracy
- inne niezbędne elementy.

Dążenie do racjonalizacji działalności organizacji znajduje swoje zastosowanie także w odniesieniu do jej poszczególnych zespołów. Zdefiniowanie reguł postępowania na podstawie istniejących przesłanek, naukowego uzasadnienia oraz ich weryfikacji w praktyce prowadzi do ciągłego udoskonalania wszelkich aspektów funkcjonowania organizacji i jej elementów.

Zespoły decydują o efektywności organizacji. Stwierdzono, że są one czterokrotnie bardziej wydajne niż zwykłe grupy pracowników oraz wydatnie przyspieszają rozwój zawodowy jego członków[65]. Możliwe do osiągnięcia przez organizację korzyści powodują, że szczególnie ważnym staje się wyeliminowania wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu zespołów.

Istnieje szereg argumentów przemawiających za jak największym uporządkowaniem procesów organizowania i funkcjonowania zespołów. Kluczowym jest wręcz stwierdzenie, że w zespole sumuje się w szczególny sposób wiedza, doświadczenie oraz kompetencje jego członków. Osiągany w ten sposób efekt synergii pozwala wypełnić ewentualne braki, pozyskiwać nowe rozwiązania oraz tworzyć nową wartość, jaką jest wiedza zespołu.

---

[65] M. Mandziej – Jeżyna, *Budowanie zespołu ...*, s. 106.

Kolejnym ważnym determinantem przemawiającym za racjonalizacją powoływania zespołów w organizacjach jest potencjalna możliwość pobudzenia jego członków do szerszego, wieloaspektowego podejścia do rozwiązywanego problemu. Osiągnięcie identyfikacji z zespołem pozwala na wzrost osobistego zaangażowania poszczególnych jego członków oraz dążenie do przedkładania celów zespołu nad własne.

Ważnym elementem funkcjonowania zespołu jest także właściwa komunikacja pomiędzy jego członkami. Zbiór różnych osobowości prowadzi jednak najczęściej do różnic w poglądach nad rozpatrywanym problemem. Pożądanym jest w tym przypadku osiągnięcie odpowiedniego poziomu uzasadniania swoich racji oraz merytoryczna dyskusja prowadząca do obiektywnego ujmowania proponowanych rozwiązań.

Aby spełnić pokładane w zespole nadzieje wybrać należy do niego ludzi potrafiących w nim działać, a zwłaszcza umiejących pogodzić współpracę z innymi przy jednoczesnym zachowaniem samodzielności oraz umiejętności wyrażania własnych poglądów, opinii i emocji.

Szczególne znaczenie dla formalizacji ma także konieczność utrwalania w organizacji przekonania, że efektywna działalność zespołu jest jej kluczową wartością. Splecenie celów zespołu z celami organizacji oraz ludzi w nim pracujących pozwala uwolnić nowe pokłady energii i zaangażowania. Ważnym aspektem wzmacniającym to przekonanie powinno być niwelowanie różnic i nieporozumień pomiędzy elementami struktury organizacji współuczestniczącymi w działaniu zespołu. Jednocześnie następować powinno zachęcanie ludzi do wszechstronnych kontaktów przy jak największym ograniczeniu angażowania się w rozgrywki personalne lub polityczne organizacji.

Znaczącą rolę w przyszłym funkcjonowaniu zespołu odgrywa także właściwie zorganizowany system motywowania. Ocena działalności zespołu oraz jego poszczególnych członków następować powinna nie tylko na podstawie rezultatów, ale również ich zaangażowania w pracę zespołową. Zauważać należy pracę każdego członka zespołu, a wykonane zadanie lub jego część nagradzane powinno być przy zastosowaniu odpowiednich instrumentów.

Szczególne miejsce w procesach zespołowych odgrywać powinno przygotowanie jego członków do wspólnego działania. Konstruując program doskonalenia pracowników warto uwzględnić w nim aspekty współpracy pomiędzy elementami struktury oraz kształtowanie umiejętności działania w zespole. Przyszłościowe podejście do tych zagadnień pozwoli uniknąć konieczności realizacji szkoleń w sytuacjach, gdy zespół powinien jak najszybciej rozpocząć swoją działalność.

Uwzględnienie określonych determinantów organizacyjnych, proceduralnych, technicznych oraz społecznych powinno mieć znaczący wpływ na formalizację, a tym samym poprawność wyłaniania zespołu oraz efektywność jego funkcjonowania. Proces ten powinien znaleźć swoją egzemplifikację w strategii organizacji, a tym samym w stosownych dokumentach normatywnych.

Procedury funkcjonowania organizacji mają na celu dokonanie ujednolicenia oraz uporządkowania zachodzących w nich procesów powtarzalnych. Mają także być pomocne decydentom różnych szczebli w realizacji swoich funkcji. Pozwala to osiągnąć pewien poziom standaryzacji, potrzebny w funkcjonowaniu poszczególnych elementów tych organizacji. Procedury będąc wynikiem formalizacji w wielu przypadkach przedstawiają metodologię postępowania odnośnie rozwiązania zaistniałych problemów lub realizacji zadań standardowych.

Formalizacja poszczególnych procesów organizacyjnych polega w swojej istocie na pewnym ograniczeniu swobody jej członków. Następuje to poprzez tworzenie obowiązujących wzorców zachowań i postępowania. Są one zazwyczaj wypadkową prowadzonych prac projektowych, które najczęściej mają na celu stworzenie nowej organizacji lub restrukturyzację istniejącej.

Najważniejszymi dokumentami, będącymi egzemplifikacją formalizacji, są:

- statut organizacji;
- regulaminy;
- schemat organizacyjny wraz ze schematem więzi informacyjnych;
- etat wraz z tabelą należności;
- modelowe zakresy zadań i działań;
- opisy stanowisk pracy;
- stałe procedury działania.

Statut organizacji jest pierwszym i najważniejszym dokumentem stwarzającym formalną podstawę istnienia danej instytucji. Najczęściej grupowane są w nim przepisy, które dotyczą organizacji jako całości. Zawiera on zazwyczaj:

- nazwę organizacji;
- cel jej funkcjonowania;
- ogólne wskazania, co do sposobów ich osiągania;
- podporządkowanie organizacyjne;
- siedzibę, obszar działalności, organ założycielski, datę powołania do życia;
- podstawowe środki rzeczowe niezbędne do funkcjonowania;
- najważniejsze organy kierownicze oraz ich uprawnienia;
- ogólne zasady funkcjonowania, kryteria oceny działalności;
- inne informacje stosownie do potrzeb lub specyfiki organizacji.

Statut jest dokumentem, który stanowi postawę do opracowania kolejnych, szczegółowych dokumentów formalno-prawnych.

Regulaminy to kolejne dokumenty formalizujące funkcjonowanie organizacji. Zawierają one najczęściej założenia dotyczące kształtu struktury instytucji, a zwłaszcza: jej podziału na komórki organizacyjne, wyodrębnienie z nich stanowisk kierowniczych i wykonawczych oraz ustalenia, co do zakresów ich zadań i rodzajów działań (realizowanych czynności). Regulaminy powinny formalizować funkcjonowanie organizacji jako całości lub poszczególnych jej części. Zawierają one najczęściej wyraźnie określone wzorce zachowań dla personelu, który ma pracować w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

Schemat organizacyjny jest zazwyczaj dokumentem uzupełniającym regulamin organizacji lub danej komórki. Zawiera on wzorce odnoszące się do hierarchicznego uporządkowania organizacji wraz z wyraźnym wyodrębnieniem stanowisk decyzyjnych, więzi służbowych w relacjach przełożony – podwładny oraz innych rodzajów więzi występujących pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Schemat ten odzwierciedla także podział zadań i działań pomiędzy poszczególnymi komórkami oraz ich organizacyjny podział wraz ze wzajemną korelacją. Schemat taki jest zazwyczaj dokumentem graficznym, w którym poszczególne

komórki organizacyjne zobrazowane są symbolami graficznymi, natomiast występujące więzi liniami.

Modelowe zakresy zadań i działań poszczególnych stanowisk kierowniczych, koncepcyjnych i wykonawczych odnoszą się do konkretnych stanowisk lub ich grup. W rezultacie ich sformalizowania określone zostają uprawnienia i obowiązki związane z danym stanowiskiem pracy, a w tym wynikający z nich zakres odpowiedzialności oraz sankcji organizacyjnych. Oznacza to, że osoba, która powołana zostaje (wyznaczona) do realizacji funkcji na danym stanowisku zostaje uprawniona, a jednocześnie i zobowiązana do wykonywania określonych zadań i czynności. Ponosi także odpowiedzialność za naruszenie zakresu uprawnień oraz obowiązków i to zarówno w zakresie ich przekroczenia, jak i niedopełnienia.

Etat wraz z tabelą należności jest rozwinięciem i uszczegółowieniem schematu struktury organizacyjnej. Składa się z opisu całej instytucji. Ukazuje podział na poszczególne komórki organizacyjne oraz stanowiska służbowe. W organizacjach wojskowych jest także uzupełniony przydziałem wyposażenia i uzbrojenia zespołowego oraz indywidualnego.

Opis stanowiska pracy dotyczy poszczególnych miejsc pracy, na których dane osoby realizują określone funkcje kierownicze, koncepcyjne lub wykonawcze. Związany jest on z określoną czynnością zawodową lub systemem konkretnych działań. Opis stanowiska pracy może zawierać:

- nazwę stanowiska pracy;
- przedmiot pracy;
- cel funkcjonowania stanowiska;
- miejsce stanowiska w strukturze;
- komu pracownik podlega;
- kto mu podlega;
- z kim pracownik współpracuje;
- zadania do wykonania (obowiązki);
- odpowiedzialność;
- uprawnienia decyzyjne;
- kryteria oceny stanowiska pracy;

- wyposażenie stanowiska pracy;
- opis warunków szczegółowych realizacji powierzonych zadań.

Istotnym założeniem każdej **procedury działania** jest to, iż ma ona zasięg „lokalny" odnosząc się tylko i wyłącznie do organizacji ją opracowującej. Musi ona jednak uwzględniać zasady oraz założenia zawarte w nadrzędnych dokumentach normatywnych. W danej procedurze wyrażony jest specyficzny charakter danej jednostki organizacyjnej. Następuje to w odniesieniu do powszechnych unormowań, zadań oraz innych czynników różniących ją od innych komponentów organizacji.

Opracowywane procedury regulują różne aspekty funkcjonowania organizacji oraz jej poszczególnych części. Mogą więc także dotyczyć powoływania i funkcjonowania zespołów. Zwłaszcza, jeśli ich opracowanie wynika z potrzeby ujednolicenia działań w tym zakresie oraz mogą być wykorzystane w przyszłości, gdy wystąpią podobne problemy.

Podczas procesu formalizacji zasadniczym problemem jest stopień sformalizowania organizacji oraz jej części. Pewien stopień formalizacji jest wręcz warunkiem właściwego funkcjonowania organizacji. Niebezpiecznym dla sprawności organizacji jest także nadmierna formalizacja. Stopień formalizacji można mierzyć liczbą przepisów ograniczających swobodę działania, poziomem ich kategoryczności oraz spektrum możliwych do poniesienia sankcji.

Charakterystyczną cechą każdej organizacji są także pewne typowe odchylenia od optymalnego stopnia sformalizowania organizacji oraz jej rzeczywistego funkcjonowania. Dotyczy to zwłaszcza takich jej elementów doraźnych, jakimi są zespoły zadaniowe. W praktyce występują dwa typowe rodzaje odchyleń: niedoformalizowanie oraz przeformalizowanie instytucji.

Niedoformalizowanie polega na tym, że przepisy regulujące strukturę i funkcjonowanie organizacji, lub jej części, nie obejmują wszystkich aspektów. Zwłaszcza tych elementów, które wręcz powinny być sformalizowane. Często są one sformalizowane w niedostatecznym stopniu, a reguły je określające są mało precyzyjne lub niejasne. Występują także przypadki niedokładnego podziału zadań, co może prowadzić do sporów kompetencyjnych lub sytuacji, w której część zadań nie zostaje wykonana.

Przeformalizowanie występuje natomiast wtedy, gdy stopień sformalizowania organizacji jest wyższy od najbardziej dla niej pożądanego. Prowadzi to do znacznego obniżenia sprawności organizacji, a często do zjawisk patologicznych w postaci zbiurokratyzowania. Objawami tych zjawisk jest miedzy innymi:

- usztywnienie działania poszczególnych zespołów (części organizacji);
- zanik inicjatywy i inwencji personelu zespołów;
- oczekiwanie na odgórne normatywy, regulacje lub decyzje w sprawach bieżących;
- zabezpieczanie się przed ewentualną odpowiedzialnością, gdy zakres swobody działania jest zbyt wąski;
- zanik konkurencyjności oraz dążenia do zmian i innowacji;
- innych negatywnych zjawisk.

Przeformalizowanie prowadzi w wielu przypadkach do ograniczenia, a niekiedy nawet zaniku postępu organizacyjnego, dążenia do zmian w organizacji oraz prób jej restrukturyzacji. Jest to spowodowane szczegółowymi, drobiazgowymi uregulowaniami wszystkich (lub prawie wszystkich) dziedzin funkcjonowania organizacji. Najczęściej jednak prowadzi do marnotrawstwa zasobów organizacji i czasu, który poświęca się na tworzenie przepisów, ich studiowanie, wdrażania oraz interpretowanie. Zjawisko tym towarzyszy najczęściej nadmierna centralizacja kierowania oraz przerost administracji wraz ze wzrostem ich znaczenia.

2.2. Zespoły organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia

Wyniki badań prowadzonych w obszarze poszczególnych elementów systemu dowodzenia ujęte w opracowaniu pod tytułem *Czynniki determinujące pracę sztabów*[66] wykazały, iż ogromną rolę na efektywność mają organizacyjne i proceduralne elementy systemu dowodzenia.

Zbiór wszystkich elementów systemu dowodzenia jest duży, jednak o istocie realizowania funkcji dowodzenia decydują dowódcy poszczególnych szczebli oraz wspierające ich działania zespoły organizacyjno – funkcjonalne stanowisk dowodzenia (dowództw w okresie P).

Zadania, jakie są realizuje przez te zespoły wymagają odpowiedniego stopnia zorganizowania, odpowiedniego przygotowanego personelu, szeregu elementów technicznych i infrastruktury zabezpieczającej oraz wspierającej jego działanie.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na dwóch elementach relacji pomiędzy zespołami oraz realizowanymi przez nie zadań.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań uzyskanych w trakcie rozwiązywania problemu badawczego, jakim było określenie: ***Jakie czynności realizują zespoły, oraz w co może stanowić podstawę oceny ich efektywności?***

Potrzeba rozwiązania tego problemu badawczego wynika przede wszystkim z konieczności obiektywnej i rzeczowej oceny celów zespołów, ich zorganizowania oraz procesów w nich zachodzących.

W odniesieniu do przyjętego celu, w tej części prac badawczych stwierdzono, iż także na tym poziomie **dokumenty normatywne** regulujące poszczególne aspekty funkcjonowania systemu dowodzenia stanowią punkt wyjścia efektywności.

Za zasadnicze uznano *„Instrukcję organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego”*[67], wprowadzoną do

---

[66] M. Strzoda, *Czynniki determinujące efektywność pracy sztabów*, AON, Warszawa 2004.

[67] *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego*, Szt. Gen. WP, Warszaw 2001.

użytku służbowego 2 lipca 2001 roku oraz „*Regulamin działań wojsk lądowych*”[68]. Istotnymi są także Polskie Normy Obronne (PNO). Stanowią one znaczący element przystosowania naszych sił zbrojnych do standardów NATO.

Oceniając ten fragment funkcjonowania systemu dowodzenia uznano, iż wszędzie tam, gdzie jednostki wojskowe przewidziane są do realizacji zadań w ramach połączonych sił zbrojnych NATO, a także jako kontyngenty ONZ, determinantami, które także wpływają na organizację i funkcjonowanie ich systemu dowodzenia powinny być dokumenty stosowne dla tych organizacji.

Każda struktura (organizacja) powołana do realizacji określonych funkcji powinna mieć opracowane reguły i zasady działania stosownie do swojej specyfiki. Regulować one powinny wszystkie aspekty jej funkcjonowania. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że zasady działania dowództw powinny być sprecyzowane w dokumentach normatywnych dotyczących dowodzenia, prowadzenia działań na szczeblu operacyjnym i taktycznym oraz instrukcjach dotyczących funkcjonowania danych jednostek.

Zasadniczy dokument determinujący działania danej jednostki powinien określać założenia i zasady jej funkcjonowania, a w tym także systemu dowodzenia. Dokument taki określany jest jako Stałe Procedury Operacyjne (działania), określany akronimem SOP (ang. *Standing Operation Procedures – SOP*).

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w toku analizy dokumentów normatywnych obowiązujących w naszych siłach zbrojnych wykazała, że w okresie pokoju w każdej jednostce opracowywane są różne dokumenty dotyczące jej funkcjonowania. Obserwuje się również zjawisko powszechnego opracowania SOP-ów.

Dużo bardziej szczegółowo regulowane jest funkcjonowanie dowództw na stanowiskach dowodzenia w okresie kryzysu i wojny. Dla każdego stanowiska opracowuje się, bowiem „Instrukcję organizacji pracy na stanowisku dowodzenia”. Część jednostek także ten dokument nazywa SOPem. W swojej istocie dokument ten regulować powinien kwestie związane z rozwijaniem, dyslokacją i funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia, obiegiem informacji wewnątrz i pomiędzy stanowiskami dowodzenia, ustalenia w zakresie organizacji pracy oraz ogólne zasady

---

[68] *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.

odtwarzania systemu dowodzenia. Jego treści powinny dotyczyć zagadnień według podanego w instrukcji wzoru:

1. Zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia (przeznaczenie, zadania).
2. Struktura i podstawowe zadania obsady operacyjnej komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia.
3. Zasady rozwijania, funkcjonowania i przemieszczania stanowiska dowodzenia.
4. Metodologia działania w procesie dowodzenia.
5. Wykorzystanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia.
6. Zasady korzystania z technicznych środków łączności.
7. Obieg informacji.
8. Zabezpieczenie stanowiska dowodzenia.
   a. Zabezpieczenie bojowe.
   b. Zabezpieczenie logistyczne.
9. Załączniki - wzory dokumentów dowodzenia.

Dokonując uogólnienia wniosków badań teoretycznych w obszarze normatywnych zasad dotyczących funkcjonowania dowództw stwierdzono konieczność opracowania odpowiedniej instrukcji (regulaminu) pracy (funkcjonowania) dowództw. Dotyczyć ona powinna wszystkich strukturalnych, proceduralnych i technicznych aspektów funkcjonowania dowództw zarówno w okresie pokoju jak też zagrożenia (kryzysu) i wojny. Instrukcja ta powinna być także podstawą opracowania w każdej jednostce oddzielnej instrukcji funkcjonowania jej dowództwa (na wzór SOP-u). Powinna ona miedzy innymi uwzględniać specyfikę (zadania) danej jednostki, szczegółowo regulować ogólne zagadnienia zawarte w dokumentach normatywnych oraz określać zasady funkcjonowania w tych wszystkich dziedzinach, których nie ujęto w instrukcjach ogólnych.

Przedstawione powyżej uwarunkowania zdeterminowały wnioski formułowane w odniesieniu do przyjętego problemu badawczego. Pierwszy element organizacji dowodzenia – zasady działania dowództw, jako obszar identyfikowania barier skutecznego dowodzenia powinien dotyczyć zarówno kwestii ogólnych jak i szczegółowych działań poszczególnych zespołów organizacyjno-funkcjonalnych.

2.2.1. Rola i zadania elementów organizacyjno-funkcjonalnych

Otrzymane w toku badań wnioski wykazały, iż dążąc do zwiększenia efektywności poszczególnych dowództw znaczny wpływ ma **podział zadań pomiędzy poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne dowództwa oraz realizowane w nich procesy.** Stwierdzono, iż zadania zespołów determinować powinny realizowane czynności, skład, wyposażenie techniczne oraz miejsce i rolę w procesach dowodzenia. Należy je rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z dwoma elementami:

- celami (zadaniami), do jakich powołany jest dany zespół;
- czynnościami realizowanymi przez zespół, a zwłaszcza ich miejscem w procesie decyzyjnym realizowanego w toku przygotowania i prowadzenia działań przez wojska.

Personel niezbędny do realizacji zadań dowodzenia zorganizowany w poszczególne dowództwa wspiera dowódców od szczebla batalionu wzwyż. Członkowie dowództwa zależnie od swojej roli realizują różne funkcje, jednak najważniejsza z nich to doradzanie dowódcy, który przed podjęciem decyzji powinien wysłuchać niezbędnych opinii. Oficerowie dowództwa mają obowiązek lojalnie realizować decyzję dowódcy, a w razie potrzeby żądać podjęcia decyzji przez dowódcę. Zadaniem dowództwa jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Jego personel, zorganizowany w odpowiednie komórki organizacyjno-funkcjonalne, informuje dowódcę, przygotowuje dane niezbędne do podejmowania decyzji, opracowuje plany i rozkazy oraz nadzoruje ich wykonanie.

Oficerowie dowództwa nie mają żadnych uprawnień decyzyjnych i rozkazodawczych wobec podległych wojsk. Zadania mogą przekazywać tylko w imieniu dowódcy. Przyjmuje się, iż standardowymi zadaniami realizowanymi przez wszystkie komórki sztabu jest:

- realizacja funkcji informacyjnej (np. gromadzenie, przetwarzanie, dystrybucja, archiwizowanie informacji);
- ocena i wartościowanie informacji;
- przewidywanie rozwoju sytuacji;

- przedstawianie dowódcy stosownych wniosków;
- rekomendowanie dowódcy sposobu wykonania zadania;
- wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy;
- monitorowanie działania elementów systemu wykonawczego (podwładnych);
- monitorowanie otoczenia;
- koordynacja działań.

W odniesieniu do powyższych zadań określa się, iż poszczególne komórki sztabu realizują rozmaite funkcje w ramach wspomagania dowódcy. Szczegółowo obszary działania poszczególnych grup przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1.

Struktura i podstawowe zadania grupy głównej dowództwa

Oznaczenie komórki	Nazwa komórki	Funkcje
A/C/J/G/S 1	Personalna i administracyjna	Sprawy personalne, zarządzanie zasobami ludzkimi (rezerwy, uzupełnienia) przestrzeganie dyscypliny, dbałość o morale, opieka nad jeńcami wojennymi, internowanymi, przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa.
A/C/J/G/S 2	Rozpoznania	Zdobywanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, wywiadu i kontrwywiadu, ocena przeciwnika, planowanie szkolenia wojsk w obszarze rozpoznania.
A/C/J/G/S 3	Operacyjna	Kierowanie działaniami bieżącymi realizowanymi przez komponent sił lądowych, nadzór na realizowanym planem.
A/C/J/G/S 4	Logistyki	Zabezpieczenie logistyczne i medyczne, transport, koordynacja wsparcia przez państwa na terytorium, którego prowadzone są działania.
A/C/J/G/S 5	Planowania	Prowadzenie oceny sytuacji i planowanie operacji. Planowanie i koordynacja kolejnych etapów operacji. Planowanie alternatywne. Analizy operacyjne.
A/C/J/G/S 6	Wsparcia dowodzenia	Łączność, zarządzanie systemami informacyjnymi. Zarządzanie częstotliwościami. Ponadto kryptografia planowanie i nadzór nad: siecią łączności dowodzenia i działalnością komórki łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia, zapewnienie bezpieczeństwa informacji, reprodukcja i dystrybucja dokumentów wewnątrz SD, zarządzanie informacją wychodzącą i wychodzącą z SD, planowanie i nadzór nad systemami automatyzacji, planowanie i nadzór nad przedsięwzięciami obrony elektronicznej systemu dowodzenia i łączności, planowanie, organizowanie i kontrola systemu dowodzenia.
A/C/J/G/S 7	Doktryny	Wypracowanie doktryny operacji połączonych. Planowanie ćwiczeń. W założeniach koncepcji wielonarodowych

	i szkolenia	sił połączonych, zespół ten ze względu na swoje przeznaczenia funkcjonuje tylko w dowództwach czasu pokoju.
A/C/J/G/S 8	Zasobów i finansów	Sprawy personelu cywilnego. Planowanie finansów i budżetu. Zawieranie kontraktów.
A/C/J/G/S 9	Współpracy cywilno-wojskowej	Kontakty polityczne, uwarunkowania prawne, koordynacja kontaktów z mediami i społeczeństwem organizowanie wykorzystania środków należących do państwa na terenie, którego prowadzone są działania wojenne, np. środków materiałowych, ruchomości, nieruchomości itp. na rzecz wykonania zadania.

Kolejnym ważnym elementem składowym organizacji dowodzenia poddanym szczegółowej analizie były stanowiska dowodzenia. Stanowią one ośrodki integrujące materialne i niematerialne, ludzkie i techniczne elementy systemu dowodzenia realizujące koncepcyjne oraz wykonawcze funkcje dowodzenia. To właśnie na stanowiskach dowodzenia znajduje się określony skład osób funkcyjnych, niezbędne techniczne środki dowodzenia i przemieszczania stanowiska, pododdziały wsparcia, ochrony, obrony i zabezpieczenia.

Właściwa efektywność działań osiągana jest poprzez właściwą organizację wewnętrzną poszczególnych rodzajów stanowisk dowodzenia[69]. Przyjmuje się, że w ich skład wchodzą: organa dowodzenia, węzeł łączności i grupa zabezpieczenia.

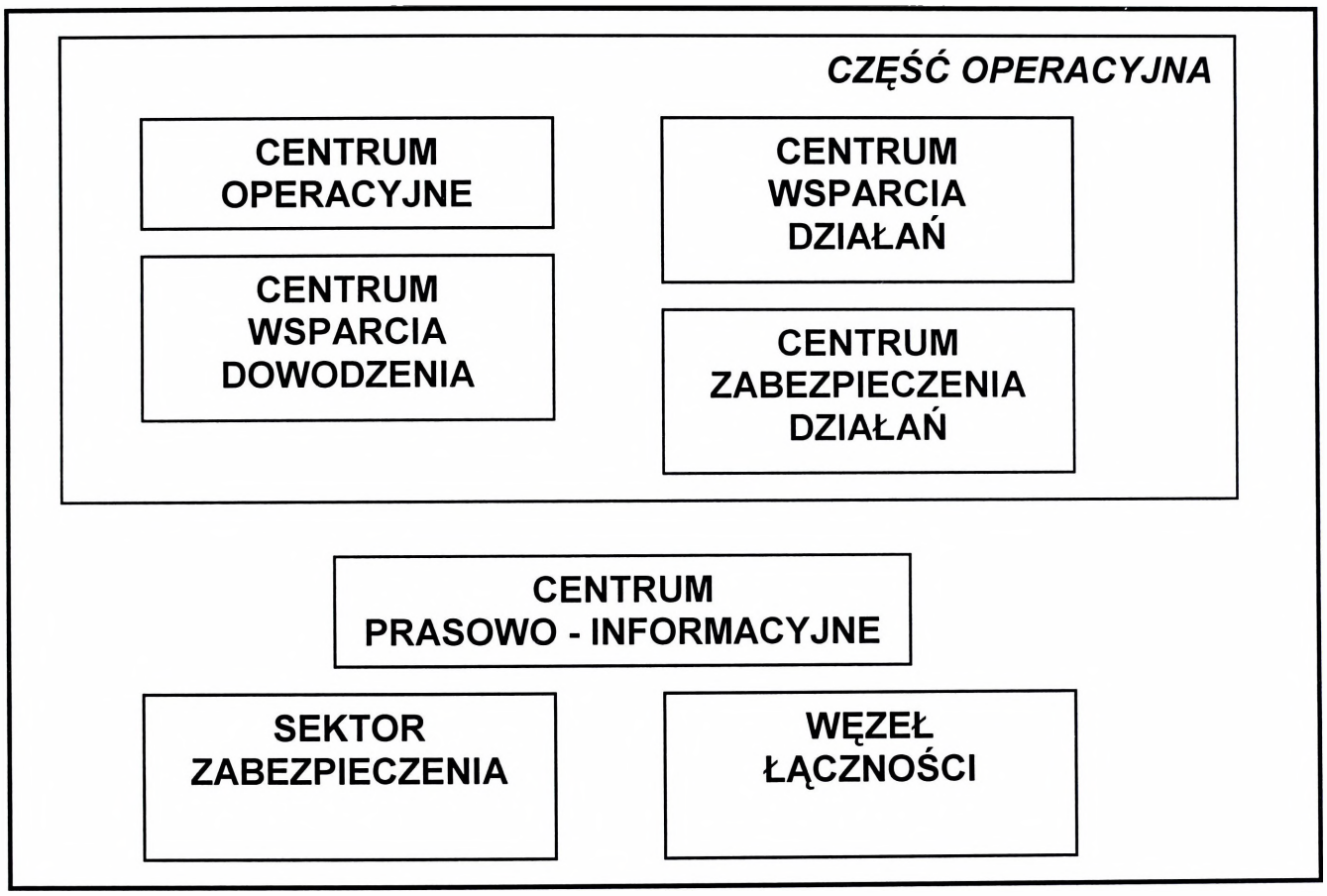
Organa dowodzenia to zorganizowane w **zespoły organizacyjno-funkcjonalne** odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonym do bezpośredniego dowodzenia. Ilość poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników. Do zasadniczych należy zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dane centrum, zespół;
- stopień przygotowania personelu operacyjnego i pomocniczego oraz wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia, funkcjonowania i przemieszczania stanowisk dowodzenia;

[69] Rodzaje i zadania poszczególnych stanowisk dowodzenia ujęto w egzemplifikacji poprzedniego etapu badań - M. Strzoda, *Czynniki determinujące efektywność pracy sztabów*, AON, Warszawa 2004, s. 81.

- potrzebę zapewnienia pracy przez całą dobę z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
- bieżące wytyczne i ustalenia dowódcy (szefa sztabu).

Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowiska dowodzenia przedstawia rys. 2.5.



Rys. 2.5. Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowiska dowodzenia

W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa tworząc zespoły lub grupy połączone w odpowiednie centra części operacyjnej oraz inne elementy zabezpieczenia.

Szczegółową strukturę organizacyjno-funkcjonalną stanowisk dowodzenia określają dowódcy danego szczebla uwzględniając specyfikę działań, zaistniałą lub przewidywaną sytuację operacyjną oraz potrzeby współdziałania lub funkcjonowania. Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego określa, że każde stanowisko dowodzenia powinno strukturalnie zawierać następujące elementy składowe:

- dowodzenia;

- wsparcia działań;
- wsparcia dowodzenia;
- zabezpieczenia działań.

Doświadczenia ostatnich lat, obserwacja funkcjonowania jednostek wojskowych oraz ćwiczeń pozwalają wyciągnąć wniosek, że ustalenia instrukcyjne stanowić powinny swego rodzaju punkt odniesienia do usprawniania funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Powszechnie stwierdza się, iż w większości jednostek obsada etatowa dowództwa jest za mała, aby zapewnić realizację wszystkich zadań związanych z realizacją funkcji dowodzenia. Dlatego dowództwa nie są w stanie pracować w systemie dwuzmianowym, czy wręcz oprócz stanowiska głównego rozwinąć stanowisko tyłowe. Stąd też wielokrotnie mamy do czynienia z „alarmowym" doborem kadry na czas ćwiczeń z innych jednostek lub pomijaniem realizacji wielu czynności przedsięwzięć oraz poszczególnych obszarów funkcjonalnych działania jednostki. W celu osiągnięcia odpowiedniego poziomu efektywności dowódcy jednostek poszukują także innych rozwiązań dotyczących struktury stanowisk dowodzenia. Ma to na celu takie przyjęcie struktury poszczególnych elementów systemu dowodzenia, jaka jest najbardziej użyteczna w danych warunkach.

Udział w ćwiczeniach organizowanych w jednostkach 11 DKPanc, 1 WDZ, 16 BZ pozwala na stwierdzenie, iż dowódcy korzystają z możliwości modyfikowania nakazów doktrynalnych oraz dostosowania przyjmowanych rozwiązań do specyfiki danej jednostki lub potrzeby realizowanych zadań.

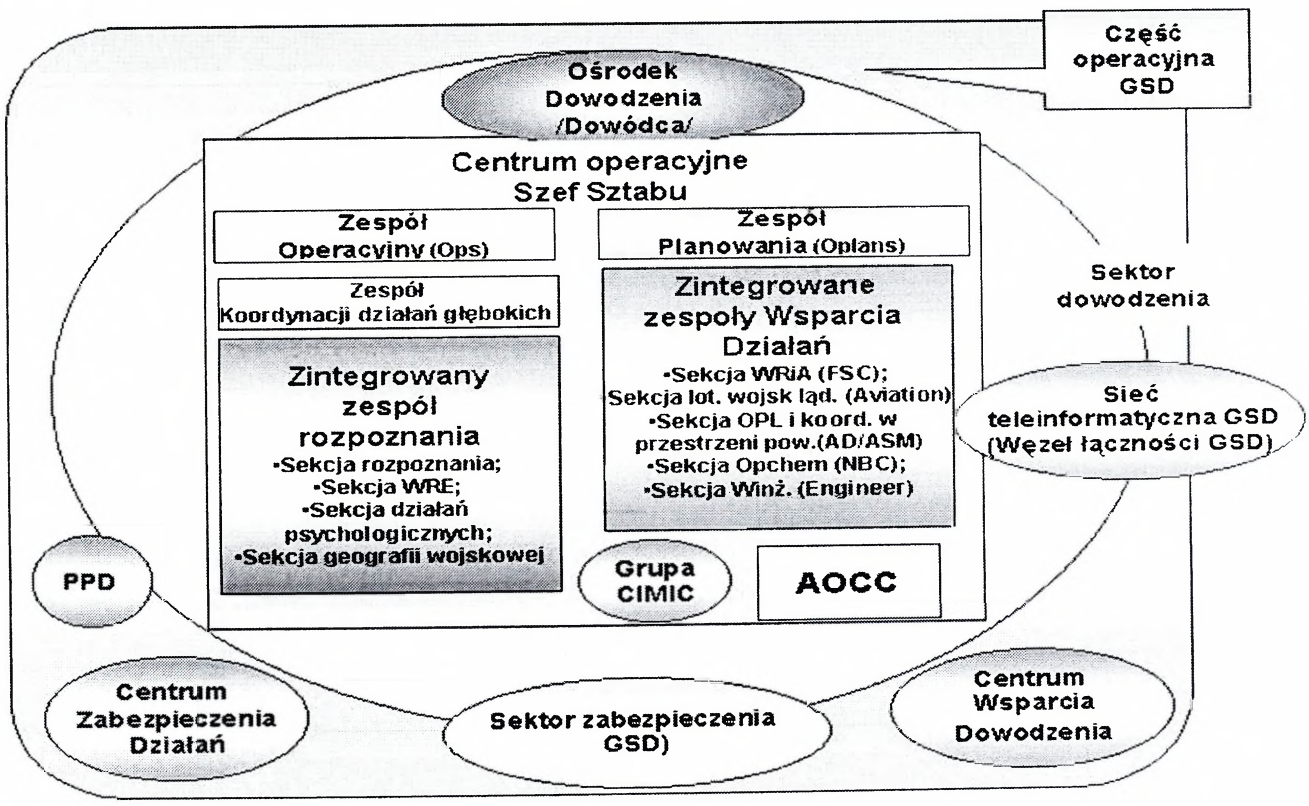
Konieczność dokonywania zmian w tym zakresie zauważają również teoretycy wojskowi, szczególnie pracownicy Instytutu Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, którzy prowadzą szczegółowe badania oraz tworzą doświadczalne dowództwa na czas ćwiczeń. Jeden z możliwych wariantów organizacji organów dowodzenia GSD według J. Michniaka przedstawia rysunek 2.6[70].

Potrzeba koncentracji realizacji funkcji dowodzenia spowodowała, iż głównym elementem sektora dowodzenia określa się **centrum operacyjne**. Spełnia ono funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Jego personel koordynuje

[70] J. W. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003, s. 30-31.

wsparcie lotnicze oraz ogniowe wojsk zmechanizowanych i pancernych. Planuje użycie lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje także wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych. Centrum spełnia nadrzędna rolę w stosunku do pozostałych elementów GSD. Koordynuje wszelkie działania koncepcyjne elementów wykonawczych wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych GSD. Określa potrzeby informacyjne lub dane niezbędne do podjęcia decyzji przez dowódcę.

Zasadnicze elementy struktury części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia przedstawia rysunek 2.6.



Rys. 2.6. Zasadnicze elementy struktury części operacyjnej GSD

W skład części operacyjnej GSD wchodzi ponadto centrum wsparcia dowodzenia – spełnia ono funkcję wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ oraz bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami wewnątrz i na zewnątrz GSD. Planuje i koordynuje użycie oddziałów i pododdziałów wsparcia komponentu lądowego na rzecz sił głównych.

Natomiast centrum zabezpieczenia działań, kolejny element GSD realizuje funkcję organizatora zabezpieczenia logistycznego działań oraz uzupełnienia stanów osobowych walczących związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów.

Przeprowadzony proces badawczy wykazał, że w odniesieniu do podziału dowództwa na stanowiska dowodzenia można formułować wiele barier sprawnego dowodzenia. Pierwsze z nich dotyczą spraw strukturalnych. Można zaobserwować, że braki personelu danego dowództwa, które wynikają z niewłaściwego stanu etatowego, znacznie wpływają na pełną organizację stanowisk dowodzenia danej jednostki (SD, TSD, WSD/PDO). Konsekwencją tego jest ograniczenie możliwości zastosowania rozwiązań organizacyjnych umożliwiających sprawne przejście ze struktury okresu pokoju na okres zagrożenia i wojny. Ponadto często spotykany jest niewłaściwy podział obsady operacyjnej na poszczególne elementy struktury funkcjonalnej. Powoduje to brak możliwości odpoczynku i pracy na dwie zmiany, rozwijania doraźnych stanowisk dowodzenia, zachowania ciągłości dowodzenia w trakcie przemieszczania stanowisk, organizowania służby łącznikowej i współpracy z sąsiadem.

Niedostatki te są w znacznej mierze wynikiem braku rozwiązań proceduralnych w danych jednostkach. Nie zawsze określone są jasne relacje pomiędzy poszczególnymi elementami struktury obsady operacyjnej i grupy zabezpieczenia na danym stanowisku dowodzenia. Procedury określające zasady funkcjonowania danego stanowiska dowodzenia nie są sprecyzowane lub dokładnie znane przez personel. Bardzo często brak jest również organizacji obiegu informacji zarówno wewnątrz stanowiska jak i między stanowiskami danego szczebla. W wielu przypadkach sytuacja ta ma miejsce w związku z przestarzałym sprzętem technicznym lub niedostatecznym wyposażeniem w komputery i środki łączności cyfrowej. Konsekwencją, czego jest nie spełnianie podstawowych wymogów bezpieczeństwa informacji oraz braku relacje z własnymi organami łącznikowymi oraz przybyłymi na stanowisku dowodzenia z innych jednostek. Ponadto niedostateczne wyposażenie techniczne poszczególnych stanowisk pracy powoduje opóźnienia w podstawowych przedsięwzięciach proceduralnych cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Doty-

czy to nie tylko wytwarzania dokumentów planistycznych, ale również rozkazodawczych i sprawozdawczo-informacyjnych.

2.2.2. Procedury realizacji zadań przez zespoły organizacyjno – - funkcjonalne na stanowisku dowodzenia

Jednym z zasadniczych wniosków otrzymanych w toku procesu badawczego było stwierdzenie opracowania na szczeblu oddziału i pododdziału dokumentów normatywnych będące procedurami funkcjonowania zespołów obsady stanowisk dowodzenia.

Badania teoretyczne i empiryczne realizowano w odniesieniu do dokumentów opracowanych przez jeden z oddziałów 11 DKPanc[71]. Dokument ten wzorowano i tworzono przy wykorzystaniu szeregu materiałów oraz wniosków uzyskanych w toku wspólnych działań z dowództwami innych państw Sojuszu.

Przyjęta struktura stanowiska dowodzenia zakłada, iż składa się ono z:

- zespołu dowodzenia, w składzie:
  - sekcja planowania;
  - sekcja dowodzenia;
  - sekcja rozpoznania;
  - sekcja współpracy cywilno-wojskowej;
  - zespół kontroli obszaru powietrznego;
- zespołu wsparcia działań, w składzie:
  - sekcja artylerii;
  - sekcja OPL;
  - sekcja inżynieryjno-saperska;

---

[71] *Stałe procedury operacyjne SD 10 BKPanc,* Świętoszów 2004.

- sekcja OPCHEM;

- zespołu wsparcia dowodzenia, w składzie:
  - sekcja łączności i informatyki;
  - sekcja komendanta SD;
  - sekcja zarządzania bezpieczeństwem łączności i informatyki;
  - sekcja bezpieczeństwa i dystrybucji informacji;
- zespołu zabezpieczenia działań, w składzie:
  - sekcja logistyki;
- naziemnej komórki łącznikowej.

Opracowany w formie stałej procedury operacyjnej dokument podzielony jest na niejako na dwie części. Rozdział pierwszy dotyczy metodologii działania osób funkcyjnych na stanowisku dowodzenia, natomiast kolejne rozdziały dotyczą stałych procedur operacyjnych poszczególnych zespołów i sekcji w procesie dowodzenia.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż w swojej istocie typowymi zespołami ludzkimi w prezentowanej powyżej strukturze są sekcje. Natomiast zbiór kilku sekcji nazwany został zespołem. Nakreślony zakres oraz podmiot badań dotyczy zespołów rozumianych jako zbiór ludzi realizujących te same (podobne) funkcje oraz uczestniczących w rozwiązaniu tego samego problemu. Dlatego w to właśnie poszczególne sekcje stanowią w tym przypadku zasadniczy podmiot badań.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono zasadnicze elementy dokumentów. Proces badawczy wykazał bowiem, iż to właśnie w odniesieniu do tych elementów należy dobierać kryteria efektywności zespołów oraz wskaźniki ich pomiarów.

2.2.2.1. Metodologia działania osób funkcyjnych na stanowisku dowodzenia

2.2.2.1.A. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest jedną z faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia stanowi ono proces ciągły realizowany we wszystkich komórkach organizacyjnych SD. Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji na podstawie, którego może ja ocenić, podjąć decyzję i postawić zadanie. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

W ramach ustalenia położenia sekcje (czyli zespoły ludzkie) powinny zawsze posiadać:

- ZESPÓŁ DOWODZENIA

Sekcja planowania powinna zawsze znać:

- położenie, ukompletowanie(ludzie, sprzęt, środki bojowe) możliwości bojowe pododdziałów ogólnowojskowych własnych oraz przydzielonych;
- rzeczywisty (aktualny) potencjał bojowy pododdziałów ogólnowojskowych własnych oraz przydzielonych;
- ogólne informacje na temat środowisk prowadzenia działań (rejonie odpowiedzialności brygady);
- aktualne położenie jednostek dywizji i sąsiadów;
- aktualne działanie w ramach cyklu decyzyjnego;
- zadanie przełożonego i własne;
- linie rozgraniczenia, koordynacji działań i styczności wojsk.

Sekcja planowania powinna zawsze pozyskiwać:

- dokumenty rozkazodawcze przełożonego (rozkaz operacyjny, zarządzenia przygotowawcze;

- informacje z rozpoznania, meldunków sytuacyjnych z pododdziałów;
- dane na temat położenia celu i charakteru działań prowadzonych przez przeciwnika;
- stopień ukompletowania pododdziałów przeciwnika jako materiał do gry wojennej;
- informacje na temat działań przeciwnika od szczebla nadrzędnego;
- informacje z obszaru działania CIMIC w rejonie odpowiedzialności brygady.

Sekcja rozpoznawcza powinna zawsze znać:

- wzorce doktrynalne działań taktycznych przeciwnika;
- dane taktyczno – techniczne sprzętu i uzbrojenia używanego przez przeciwnika;
- struktury organizacyjne pododdziałów i oddziałów przeciwnika;
- skład, wyposażenie i aktualne położenie kompanii rozpoznawczej;
- aktualne położenie jednostek i ZT przeciwnika.

Sekcja rozpoznawcza powinna zawsze pozyskiwać:

- charakterystykę rejonu odpowiedzialności i zainteresowania brygady;
- ogólne informacje na temat warunków środowiskowych prowadzenia działań (rodzaj terenu, warunki meteorologiczne, demografia – w zakresie określającym charakter przyszłych działań;
- szczegółowe położenie, cel i charakter działań pododdziałów przeciwnika uzyskane od przełożonego;
- stopień ukompletowania pododdziałów przeciwnika – możliwości prowadzenia walki;
- priorytety informacyjne w stosunku do otrzymanego zadania;
- zapotrzebowanie na informacje od każdej komórki SD oraz pododdziałów (w miarę potrzeb);
- zadania, skład i położenie etatowych elementów rozpoznawczych przełożonego;

- linie rozgraniczenia, koordynacji działań i styczności wojsk.

Sekcja współpracy cywilno – wojskowej zawsze znać:

- strukturę administracyjna i samorządową;
- adresy, telefony urzędów wojewódzkich, powiatowych, gminnych;
- adresy, telefony sądów powszechnych i prokuratur;
- ważniejsze zakłady przemysłowe na terenie odpowiedzialności;
- szkoły podstawowe, gimnazja i średnie;
- szpitale i ośrodki zdrowia;
- policje i ŻW;
- inne instytucje wojskowe;
- państwowe i ochotnicze straże pożarne;
- gminne, powiatowe i wojewódzkie centra kryzysowe;
- OC;
- obiekty przemysłowe, hydrologiczne stanowiące potencjalne zagrożenie;
- strukturę ludności i mniejszości narodowe;
- partie i organizacje polityczne;
- organizacje współpracujące z MON;
- media (tv, prasa, radio).

Sekcja współpracy cywilno – wojskowej powinna pozyskać:

- informacje na temat przesiedleńców;
- obozów jenieckich;
- uciekinierów.

- ZESPÓŁ WSPARCIA DZIAŁAŃ

Sekcja artylerii powinna zawsze znać:

- położenie, ukompletowanie (ludzie, sprzęt, środki bojowe), możliwości bojowe, pododdziałów artylerii własnych, przydzielonych, wspierających, mających wpływ na wsparcie ogniowe brygady;

- rzeczywisty (aktualny) potencjał bojowy, stosowane środki rażenia, działanie przeciwnika;
- pozostałe warunki prowadzonych działań np: meteorologiczne, terenowe, infrastruktura.

Sekcja artylerii powinna zawsze pozyskać:

- dokumentów rozkazodawczych (rozkaz operacyjny, załącznik KK - wsparcie ogniowe w części dotyczącej artylerii naziemnej);
- koordynatora wsparcia ogniowego;
- dywizjonu artylerii samobieżnej;
- pozostałych sekcji stanowiska dowodzenia (sekcji rozpoznania, planowania itd.);
- przełożonego, sąsiadów (poprzez przełożonego);

Pozyskane informacje po stwierdzeniu ich przydatności zobrazowuje się na mapie sytuacyjnej.

Sekcja OPL powinna zawsze znać:

- położenie, ukompletowanie (ludzie, sprzęt, śr. boj.), zdolność bojowa, pododdziałów OPL własnych, przydzielonych, wspierających, wojsk współdziałających, przełożonego, sąsiadów, sił i środków OPL i lotnictwa WLOP mających wpływ na obronę przeciwlotniczą brygady;
- rzeczywisty (jak najbardziej aktualny) potencjał bojowy, stosowane środki rażenia, działanie przeciwnika powietrznego;
- pozostałe warunki prowadzonych działań np: meteorologiczne, terenowe, WRE, infrastruktura (lotniska, lądowiska, korytarze powietrzne, rejony desantowania itd.).

Sekcja OPL powinna zawsze pozyskać:

- dokumenty rozkazodawcze (rozkaz operacyjny, załącznik wsparcie ogniowe części dotyczącej OPL, opcjonalnie załącznik OPL);
- dywizjonu przeciwlotniczego,

- sił będących w styczności z przeciwnikiem (w tym wojsk OPL);
- pozostałych sekcji stanowiska dowodzenia (sekcji rozpoznania, planowania itd.);
- przełożonego, sąsiadów (poprzez przełożonego).

Pozyskane informacje po stwierdzeniu ich przydatności zobrazowuje się na mapie sytuacyjnej.

Sekcja inż – sap powinna zawsze znać:

- rejon ześrodkowania pododdziałów inżynieryjnych;
- ukompletowanie sił i środków własnych;
- ukompletowanie sił przydzielonych;
- możliwości wsparcia przez przełożonego;
- warunki wykonywania zadań inżynieryjnych.

Sekcja inż. – sap powinna zawsze pozyskać:

- siły i środki sąsiada i państwa gospodarza, które można wykorzystać do realizacji zadań zabezpieczenia inżynieryjnego;
- zmiany warunków wykonywania zadań inżynieryjnych.

Sekcja OPBMAR powinna zawsze znać:

- położenie, ukompletowanie (ludzie, sprzęt, śr. boj.), zdolność bojowa, pododdziałów chemicznych własnych, przydzielonych, wspierających, wojsk współdziałających, przełożonego, sąsiadów mające wpływ na realizację przedsięwzięć OPBMR;
- zagrożeniach wynikających z możliwości użycia lub faktu użycia broni masowego rażenia przez przeciwnika i uwolnienia do środowiska toksycznych środków przemysłowych.

Sekcja OPBMAR powinna zawsze pozyskać:

- rozkazy, zarządzeń i wytycznych otrzymanych od przełożonych, a także z meldunków od podwładnych, informacji od współdziałających wojsk, sąsiadów, obrony cywilnej, organów rozpoznawczych itp.

Pozyskane informacje po stwierdzeniu ich przydatności zobrazowuje się na mapie sytuacyjnej (plan OPBMR).

- ZESPÓŁ WSPARCIA DOWODZENIA

Sekcja łączności i informatyki powinna zawsze znać:

- stan infrastruktury telekomunikacyjnej w rejonie działań;
- warunki terenowe;
- warunki meteorologiczne;
- miejsce rozwinięcia własnych SD;
- miejsce rozwinięcia SD przełożonego;
- miejsce rozwinięcia SD sąsiadów;
- miejsce rozwinięcia stanowisk dowodzenia podległych, współdziałających oraz wspierających pododdziałów;
- aktualnie posiadane siły i środki łączności
- zadanie brygady;
- możliwości sąsiadów w zakresie współdziałania;
- przewidywane działania własnych wojsk WE.

Sekcja łączności i informatyki powinna zawsze pozyskiwać:

- położenie, siły i charakter działania przeciwnika;
- prawdopodobne położenie SD wojsk przeciwnika;
- możliwości przeciwnika w zakresie walki elektronicznej;
- aktualnie posiadane siły i środki łączności.

Sekcja komendanta SD powinna zawsze znać:

- położenie, ukompletowanie i możliwości bojowe pododdziałów przeznaczonych do ochrony (obrony) i zabezpieczenia SD brygady;
- miejsce rozwinięcia SD (punktów dowodzenia) w poszczególnych etapach działań (planowane położenia);
- dane dotyczące warunków terenowych planowanych miejsc rozwinięcia SD (punktów dowodzenia);
- elementy infrastruktury możliwe do wykorzystania w planowanych miejscach rozwinięcia SD (punktów dowodzenia);
- prawdopodobne kierunki zagrożeń uderzeniami lotnictwa, grup dywersyjnych lub terrorystycznych.

Sekcja komendanta SD powinna zawsze pozyskiwać:

- dokumenty rozkazodawcze (rozkaz operacyjny, załącznik Q – łączności i informatyka, załącznik D - rozpoznanie;
- sekcji łączności i informatyki – dane z komunikatów podawanych w sieciach ostrzegania i alarmowania, dane o sytuacji w systemach łączności
- pozostałych relacji zespołów SD, a w tym dane z komunikatów OAS.

Sekcja zarządzania bezpieczeństwem łączności i informatyki powinna zawsze znać:

- miejsce rozwinięcia własnych Stanowisk Dowodzenia;
- miejsce rozwinięcia SD przełożonego;
- miejsce rozwinięcia SD sąsiadów;
- dokumenty łączności przełożonego;
- aktualnie obowiązujące dokumenty szyfrowe, kluczowe oraz tabele sygnałowe;
- terminy zmiany dokumentów szyfrowych oraz kluczowych;
- szczegółowe warunki bezpieczeństwa oraz procedury bezpieczeństwa;
- urządzenia ewidencyjne kancelarii kryptograficznej.

Sekcja zarządzania bezpieczeństwem łączności i informatyki powinna zawsze pozyskiwać:

- możliwości przeciwnika w zakresie walki elektronicznej;
- aktualnie posiadane siły i środki łączności;
- sposób organizacji łączności kryptograficznej;

Sekcja bezpieczeństwa i dystrybucji informacji powinna zawsze znać:

- miejsce rozwinięcia własnych Stanowisk Dowodzenia;
- miejsce rozwinięcia SD przełożonego;
- miejsce rozwinięcia SD sąsiadów;
- schemat organizacji wojskowej poczty polowej;
- urządzenia ewidencyjne kancelarii wojennej.

Sekcja bezpieczeństwa i dystrybucji informacji powinna zawsze pozyskiwać plan wymiany przesyłek pocztowych.

- ZESPÓŁ ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ

Sekcja logistyki powinna zawsze znać:

- rejony rozmieszczenia jednostek logistycznych (własnych i przełożonego) oraz ich stanowiska dowodzenia;
- aktualne rejony rozwinięcia własnych urządzeń logistycznych oraz podwładnych;
- urządzenia przełożonego działające na korzyść brygady;
- stan zapasów środków bojowych i materiałowych we własnych urządzeniach oraz pododdziałach zabezpieczających logistycznie brygadę;
- drogi dowozu i ewakuacji, organizacja punktów spotkań i posterunki regulacji ruchu;
- przydzielone brygadzie obiekty infrastruktury logistycznej (wojskowej i cywilnej);
- rejony rozmieszczenia własnych SD i TSD oraz przełożonego i sąsiadów;

- granice rejonów logistycznych;
- granice rejonów zastrzeżonych.

Sekcja logistyki powinna zawsze pozyskiwać:

- rejony rozmieszczenia jednostek logistycznych (własnych i przełożonego) oraz ich stanowiska dowodzenia;
- aktualne rejony rozwinięcia urządzeń logistycznych;
- urządzenia logistyczne przełożonego działające na korzyść brygady;
- stan zapasów środków boj. i mat. we własnych urządzeniach logistycznych;
- bieżące zadania realizowane przez własne pododdziały logistyczne;
- drogi dowozu i ewakuacji oraz zorganizowane na nich punkty spotkania transportu i posterunki ochrony i regulacji ruchu;
- przydzielone brygadzie obiekty infrastruktury logistycznej (wojskowej i cywilnej);
- SD i TSD własne i przełożonego;
- rejony rozmieszczenia urządzeń logistycznych podwładnych;
- granice rejonów logistycznych;
- rejony zastrzeżone.

2.2.2.1.B. Planowanie działań

Planowanie jest fazą o szczególnym znaczeniu. W trakcie tej fazy analizie i ocenie podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie.

Faza ta musi być opanowana przez sztab w sposób perfekcyjny. Tradycyjne ramy czasowe tej fazy określa czas otrzymania zadania od przełożonego do podjęcia decyzji przez dowódcę brygady. W stosunku do tego przedziału czasowego szef sztabu sporządza harmonogram pracy sztabu.

- ANALIZA ZADANIA

Tym, co inicjuje tą fazę jest informacja uzyskana od przełożonego, która w systemie narodowym może być przesłana w formie zarządzenia przygotowawczego, w systemie koalicyjnym może być przesłana w formie elektronicznej w systemie wspomagania dowodzenia.

Pierwszą czynnością tej fazy jest analiza zadania.

Celem realizacji tej czynności jest zdefiniowanie problemów, które stoją na drodze do realizacji zadania. Podczas analizy zadania każdy z oficerów sztabu musi określić zadania do realizacji w swoim obszarze dowodzenia wynikające z rozkazów i zarządzeń dowódcy dywizji. Czynność tą możemy rozpocząć od otrzymania zarządzenia przygotowawczego ze sztabu dywizji, w ramach tego realizować będziemy następujące czynności:

1. Oficerowie sztabu kontynuują prace nad:

a. określeniem środowiska pola walki;

b. opisem składowych pola walki;

c. oceną zagrożeń.

2. Dowódca wspólnie z grupą zadaniową (grupą operacyjną dowódcy) przystępuje do analizy zarządzenia przygotowawczego. Jeżeli zarządzenie przygotowawcze będzie zawierać część zadaniową obligatoryjnie organizowana będzie odprawa ustalająca.

Jeżeli w zarządzeniu przygotowawczym nie będzie określone zadanie wtedy odprawa ustalająca nie jest wymagana. W wariancie, kiedy nie otrzymamy zarządzenia przygotowawczego lub, kiedy po zarządzeniu przygotowawczym otrzymamy rozkaz bojowy realizacja zadań przebiegać będzie w sposób następujący:

1. Dowódca (zastępca) organizuje spotkanie grupy zadaniowej gdzie szef sztabu wspólnie z szefem zespołu wsparcia dowodzenia organizuje rozdział rozkazu wg następującego układu:

- **cześć główną otrzymuje dowódca (zastępca)**
- **załączniki otrzymują:**

SZEF SEKCJI ROZPOZNANIA

załącznik D – ROZPOZNANIE

SZEF SEKCJI PLANOWANIA

Załącznik A – PROWADZENIE OPERACJI/WALKA

Załącznik C - SIŁY, MISJE, ZADANIA

Załącznik Ł – DZIAŁANIE WOJSK OT

SZEF SEKCJI PLANOWANIA LOGISTYKI

Załącznik R – WSPARCIE/ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Załącznik Y – SZACOWANIE I UZUPEŁNIENIE STRAT

SZEF SEKCJI WSPÓŁPRACY CYWILNO – WOJSKOWEJ

Załącznik T – DANE O ŚRODOWISKU DZIAŁAŃ

Załącznik W – WSPÓŁPRACA CYWILNO – WOJSKOWA

SZEF ZESPOŁU WSPARCIA DZIAŁAŃ

Załącznik N – DZIAŁANIA Z UŻYCIEM BRONI JĄDROWEJ

Załącznik U – OPBMAR

ZAŁĄCZNIK KK – WSPARCIE OGNIOWE

ZAŁĄCZNIK EE – ZABEZPIECZENIE INŻYNIERYJNE

SZEF ZESPOŁU WSPARCIA DOWODZENIA

Załącznik B- ORGANIZACJA ZADAŃ I RELACJE DOWODZENIA

Załącznik O – DZIAŁANIA INFORMACYJNE

Załącznik P – WALKA ELEKTRONICZNA (WE)

Załącznik Q – SYSTEMY ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI

Podczas analizy zadania każdy członek grupy zadaniowej będzie analizował obszar swojej odpowiedzialności.

Ten punkt jest szczególnie ważny w procesie decyzyjnym. Prawidłowe zrozumienie oraz interpretacja otrzymanego zadania jest podstawa poprawnie przygotowanego procesu decyzyjnego w konsekwencji precyzyjnego postawienia zadań.

Musimy zrozumieć:

- myśl przewodnią przełożonego (zamiar);
- zadanie włączając w to ograniczenia, ryzyko, dostępne siły i środki, obszar odpowiedzialności (działania);

- zamiar przeprowadzenia operacji włącznie z planem wprowadzenia przeciwnika w błąd;
- czas i termin na wykonanie zadania;
- zadania sąsiadów (także pododdziałów znajdujących się z przodu i z tyłu własnego ugrupowania oraz ich zadania wynikające z planu naszego przełożonego;
- określenie strefy (obszaru)operacji.

Niewłaściwa interpretacja zadania może być przyczyna straty czasu W wypadku niezrozumienia zadania grupa zadaniowa musi dążyć do jak najszybszego wyjaśnienia sytuacji. Oficerowie łącznikowi zaznajomieni z planem walki mogą brać udział w procesie decyzyjnym.

W momencie otrzymania zadania sekcja logistyki w sieci logistyki przekazuje informacje do TSD o natychmiastowym stawiennictwie Szefa logistyki wraz z grupą operacyjną na SD. Sekcja planowania również informuje dowódców dplot oraz artylerii o natychmiastowym stawiennictwie na SD.

Dystrybucja rozkazu w systemie sojuszniczym nie nastręcza problemów ze względu na wykorzystanie systemu zautomatyzowanego. Problem pojawi się w systemie narodowym. Każda sekcja odpowiedzialna jest za powielenie swojej części rozkazu. Tak, aby w czasie nie dłuższym niż 60 min zespół zabezpieczenia działań zebrał całość rozkazu i przystąpił do kopiowania wg decyzji dowódcy.

I. Sekcja rozpoznawcza – w ramach analizy zadania przystępuje do ostatniej części opracowania rozpoznawczego przygotowania pola walki dla dwóch maksymalnie trzech wariantów przeciwnika.

- określa charakterystykę pola walki. Pomaga określić obszar zainteresowania oraz niedociągnięcia w bieżących informacjach;
- określa zagrożenia poprzez analizę informacji w zakresie jaki to może mieć wpływ na walkę i prowadzenie operacji;
- precyzuje teren operacji poprzez to uaktualnia obraz terenu ze wszystkimi jej aspektami dotyczącymi warunków terenowych, pogodowych, infrastruktury w rejonie działania;

- wykorzystując wnioski w zakresie działania przeciwnika ze wzorców doktrynalnych przygotowanych przed rozpoczęciem działań taktycznych.

Opierając się na powyższych wskazówkach oraz na warunkach, w jakich obecnie działa przeciwnik określa zagrożenia i układa je w sposób umożliwiający efektywne wykorzystanie.

Wskazówki te ujęte są też w schemacie działania, który zawiera wszystkie czynniki bojowe możliwe do wykorzystania przez przeciwnika.

Ogólny schemat działania przeciwnika w 40 - 50 min. powinien być powielony i przekazany do sekcji planowania.

II. Sekcja planowania – gromadzi dane:

- cel działania wyższego przełożonego oraz zamiar dwa szczeble wyżej;
- powtórna analiza rejonu operacji;
- obecną organizację wojsk oraz ustala potrzeby reorganizacji w celu wykonania zadania;
- aktualna zdolność bojową pododdziałów bojowych;
- kalkuluje wstępnie czas, odległość, obszar działania;
- ograniczenia w głębi, w bezpośredniej styczności w tym (np. czas, cisze radiową, zakaz działań rozpoznawczych poza linią FLOT przed godziną H utrzymanie jednego batalionu w odwodzie, utrata zdolności bojowych do określonego poziomu);
- identyfikacje podstawowych zagrożeń (np.: LWL);
- określa priorytetowe żądania informacji o wojskach własnych, np. znaczące zmiany w sile bojowej, spadek zdolności bojowej poniżej przyjętego statusu, sprawność sprzętu inżynieryjnego itd.;
- określa priorytetowe żądania informacji o sąsiadach, lokalizacji głównych pozycji obronnych, lokalizacji odwodu, lokalizacji brygadowego odwodu logistycznego;
- określa podstawowe założenia (zdolność bojową wojsk, wariant działania przeciwnika, teren, pogodę);
- określenie głównych zadań, które musza być zrealizowane dla sukcesu misji;

- wstępnie określa: Kto, co, gdzie kiedy i dlaczego, zadanie oraz cel;
- aktualne elementy dowodzenia i kontroli;
- lokalizację SD, TSD i PDO pododdziałów oraz przełożonego i sąsiadów.

III. Sekcja artylerii:

- zdolność bojową das oraz przydzielonych lub wspierających środków artyleryjskich;
- bezpośrednie wsparcie LWL;
- dostępne środki walki radioelektronicznej oraz rozpoznawczej;
- ukompletowanie w amunicję;
- zastosowanie min narzutowych przez przełożonego (ograniczenia);
- lokalizacja radarów rozpoznawczych i sposób ich wykorzystania;
- lokalizacja oraz ukompletowanie plutonu wysuniętych obserwatorów;
- określenie celów wysokoopłacalnych;
- określenie głównego zadania wsparcia ogniowego;
- określenie celów szczególnie cennych.

IV. Sekcja inż. – sap

- aktualna zdolność bojowa pododdziałów;
- lokalizacja oraz aktualne zadania pododdziałów inżynieryjnych;
- aktualny stan środków inżynieryjnych (miny, ładunki wydłużone, ładunki wybuchowe, zapalniki, drut, żerdzie.

Ocena zdolności wsparcia brygady:

a) analiza żywotności, zasobów oraz dostępność sprzętu do prac ziemnych,
b) analiza środków oraz możliwości związanych z mobilnością – przeciwmobilnością.

V. Sekcji OPL

- aktualna zdolność bojowa pododdziałów OPL;
- sprawność techniczna wyrzutni plot oraz systemu dowodzenia;
- lokalizacja oraz aktualne zadania;
- stan amunicji plot;
- ocena możliwości obrony plot.

VI. Sekcja OPBMAR

- zdolność bojowa pododdziałów chemicznych etatowych oraz nieetatowych elementów Opchem
- sprawność techniczna sprzętu chemicznego oraz wyposażenie w ISOPS;
- stan zapasów środków chemicznych, dymy, materiały zapalające itp.;
- aktualny stopień zagrożeń użycia NBC, pododdziały wykonujące zabiegi, pododdziały wymagające zabiegów;
- ocena zdolności obrony przed BMR.

VII. Sekcja logistyki

- zdolność bojowa pododdziałów remontowych, zaopatrzenia, medycznych;
- aktualny stan zapasów klasy I – V;
- procent ukompletowania zapasów części zamiennych;
- lokalizacja pododdziałów logistycznych oraz ich zadania;
- dostępne wsparcie remontowe, zaopatrzenie oraz medyczne.

VII. a Oficer S - 1

- ukompletowanie stanem osobowym;
- ukompletowanie zasadniczym personelem;
- przewidywane dokompletowanie stanem osobowym;
- przewidywane straty w ludziach.

VIII. Sekcja łączności i informatyki

- aktualny stan środków łączności;
- łączność utajniona i jawna;
- telefonia komórkowa;
- łączność satelitarna;
- łączność z przełożonym i sąsiadami;
- oszacowanie zdolności wsparcia dowodzenia .

IX. Szef sekcji współpracy cywilno - wojskowej

- określenie zagrożeń ludności cywilnej;
- zdolność ochrony ludności cywilnej w strefie operacji;
- określenie listy obiektów podlegających ochronie;

- możliwości nawiązania współpracy z cywilnymi organizacjami o charakterze paramilitarnym.

- ODPRAWA INFORMACYJNA

Odprawa informacyjna jest organizowana dla Dowódcy i sztabu. Powinna ona być zorganizowana po szczegółowym przeanalizowaniu zadania. Analiza zadania jest kluczowym punktem zapewniającym dogłębne zrozumienie zadania i przyszłego planowania.

Odprawa skupia się na najważniejszych wnioskach z analizy zadania oraz organizacji pracy sztabu w fazie planowania.

Za przygotowanie każdej odprawy i zabezpieczenie pod względem technicznym odpowiedzialny jest zespół planowania. W odprawie bierze udział grupa zadaniowa oraz Z-ca D-cy, Szef logistyki oraz D-ca.

W czasie odprawy informacyjnej D-ca rozwija swój wstępny zamiar przeprowadzenia działań taktycznych. Po odprawie informacyjnej w razie potrzeby modyfikuje swój zamiar. Myśl przewodnia: jest jasno określona, zwięzła i zawiera wytyczne dla pododdziałów w odniesieniu do przeciwnika i terenu oraz ocenianego efektu działania.

Stanowi to połączenie między zadaniem i koncepcją przeprowadzenia operacji za pomocą zadań kluczowych do wykonania.

Jest to pomocne wówczas, gdy zaistnieją nieoczekiwane zmiany i może być zastosowana przyjęta wcześniej przyjęta koncepcja.

Myśl przewodnia dowódcy jest to zawarty w paru zdaniach zamiar działania, który musi być zrozumiały przez wszystkich przełożonych. Może być sformułowany w następujących punktach:

1. Cel
   - dowódca może dokonać szerszego wyjaśnienia celu ujmując w treści więcej niż jest to określone w zadaniu;
   - gdy cel jest ujęty w zamiar nie przedstawia się ponownie wtedy ponownie celu określonego w zadaniu;

- szerzej określony cel stosuje przy określaniu konkretnych zadań.

2. Zadania kluczowe
   - to takie, które muszą być wykonane przez podległe siły oraz warunki, które muszą być spełnione, aby osiągnąć określony cel;
   - zadania nie przypisane do określonego zadania ale podstawowe dla osiągnięcia powodzenia.
3. Stan końcowy:
   - określenie stanu po wykonaniu zadania.

Zamiar dowódcy nie zawiera metody jakiej należy użyć do osiągnięcia określonego stanu końcowego.

Dowódca osobiście przygotowuje swój zamiar. Zamiar D-cy Brygady musi być adekwatny do zamiaru D-cy Dywizji. Do każdego sporządzonego rozkazu operacyjnego (OPORD) może być tylko jeden zamiar dowódcy.

Po przekazaniu zamiaru D-ca określa wytyczne do dalszej pracy sztabu. Wytyczne te określają gdzie i jak zamierza dowódca skoncentrować posiadaną siłę bojową, aby wykonać zadania zgodnie z zamiarem przełożonego. Powinny zawierać wymogi pierwszej kolejności wykonania dla pododdziałów bojowych, wsparcia, wspierających i zabezpieczających oraz jak wyobrazić sobie wykorzystanie tych pododdziałów. Im bardziej szczegółowe wytyczne tym szybciej sztab zakończy pracę nad planem działania.

Zamiar w rozkazie operacyjnym (OPORD) i planie operacyjnym (OPLAN) będzie ujęty w punkcie 3, zadanie, ale przed punktem 3a- koncepcja działania. Zamiar dowódców dwa szczeble dowodzenia wyżej jest zawarty w punkcie 1b OPORD/OPLAN, aby być pewnym, że podległy sztab i dowódcy rozumieją zamiar dowódcy dwa szczeble dowodzenia wyżej. Na szczeblu batalionu i wyższym, rozkaz zawierający zamiar jest też często wydawany w formie pisemnej. W ten sposób zmniejsza to możliwość błędnego zrozumienia.

Jeżeli podczas procesu oceny, dowódca określi jeden lub więcej istotnych punktów, bądź całe działanie uważa on za decydujące, powinien to przekazać sztabowi. Należy maksymalną ilość siły bojowej zaangażować tam gdzie jest najsłabszy punkt przeciwnika doprowadzając w ten sposób do wykonania zadania. Punktem

takim może być złe rozmieszczenie, czas lub jakieś wydarzenie. Nie jest to ostateczny stan, ale pewien punkt gdzie można osiągnąć decydujący wpływ. Dowódca może określić taki punkt ustnie, zobrazować schematem lub objaśnić na mapie. Powinno to ukazać sposób, w jaki widzi on użycie sił i środków w decydującym punkcie, jaki może to mieć wpływ na przeciwnika oraz jak może to doprowadzić do wykonania zadania.

Wskazówki takie powinny zawierać niezbędne minimum, a mianowicie:

- poszczególne warianty działania do rozważenia zarówno swoje jak i przeciwnika oraz czynności pierwszej kolejności realizacji;
- wstępne potrzeby informacyjne dowódcy;
- wytyczne dla rozpoznania;
- możliwe ryzyko;
- plan zmylenia przeciwnika;
- wskazówki wsparcia ogniowego;
- zdolność przemieszczenia i utrudnienia w poruszaniu;
- warunki bezpieczeństwa, które należy wdrożyć,
- dodatkowe czynności pierwszej kolejności dla wsparcia bojowego i wsparcia logistycznego;
- inne informacje, które dowódca bądź sztab powinien rozważyć;
- czas i terminy;
- formę w jakiej wydany będzie rozkaz.

- ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE

Niezwłocznie po wydaniu wskazówek/wytycznych przez dowódcę, sztab wysyła podległym i wspierającym jednostkom zarządzenie przygotowawcze, które zawiera przynajmniej:

- przeanalizowane zadanie;
- myśl przewodnią dowódcy/zamiar dowódcy;
- obszar działania jednostek (szkic, planszę lub w innej formie);
- możliwe ryzyko;

- rozpoznanie, które muszą przeprowadzić podległe pododdziały;
- warunki bezpieczeństwa;
- plan zmylenia przeciwnika;
- zdolność przemieszczenia i utrudnienia w poruszaniu;
- zadania priorytetowe;
- czas i terminy.

- OPRACOWANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

Następną czynnością jest ustalenie wariantów działania wojsk własnych. Każdy wariant jest niczym innym jak ogólnym zamysłem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania.

Bezpośredni udział dowódcy pomoże sztabowi uzyskać dokładnie odpowiedzieć na pytania, które mogą wystąpić w czasie procesu opracowania wariantów działania, wojsk własnych.

Każdy z opracowanych wariantów musi spełniać następujące kryteria:

I. Być zgodny z zamiarem przełożonego oraz myślą przewodnia Dowódcy Brygady. Trzeba jednak brać pod uwagę, że Dowódca w dowolnym momencie może zmienić swoje wytyczne.

II. Wykonalny możliwy do przeprowadzenia biorąc pod uwagę czas, przestrzeń oraz środki.

Czas – oszacowany czas trwania operacji.

Przestrzeń – wystarczający rejon oraz przestrzeń powietrzna.

Środki – stosunek sił musi zapewniać wojskom własnym sukces.

III. Akceptowalny, przewaga taktyczna uzyskana w czasie przyjmowania danego wariantu musi mieć uzasadnienie w zakresie poniesionych kosztów (środków szczególnie ofiar).

IV. Kompatybilny musi w pełni ujmować zadanie.

Opracowane warianty działania muszą stwarzać możliwość elastycznego reagowania na nieprzewidziane zadania w czasie operacji.

Do opracowania wariantów działania wojsk własnych tworzy się doraźnie dwa – trzy zespoły. Jeżeli dowódca uzna za stosowne na czele tych zespołów mogą stanąć Zastępca, Szef sztabu, Szef zespołu planowania. Obligatoryjnie są one tworzone na bazie zespołu planowania. Należy unikać sytuacji gdzie wszystkie warianty działania opracowuje jedna osoba.

Opracowanie wariantów działania odbywa się w autobusie sztabowym (miejscu pracy) zespołu planowania, w którym przebywają przedstawiciele pozostałych zespołów.

Należy podkreślić, że opracowanie wariantów działania wojsk własnych nie jest tylko domeną zespołu planowania, tylko całego sztabu. Zespoły wyznaczone do opracowania wariantów działania muszą być bezstronne i trzeźwo szacować proponowane opcje. Każdy w sztabie zobowiązany jest do przekazania istotnych wiadomości do zespołów opracowujących warianty działania, które mogą mieć wpływ na ich wykonanie. Eliminuje to stratę czasu i pracy.

W opracowaniu wariantów działania sztab musi ująć wymagania doktrynalne do każdego typu operacji.

- W pierwszej kolejności sztab określa punkt decydujący, gdy wcześniej nie był on określony przez Dowódcę. Jest to określenie momentu gdzie brygada skumuluje swój wysiłek bojowy uwzględniając teren, przeciwnika oraz czas (główny wysiłek).
- Określenie celów wysiłku głównego oraz pomocniczego.
- Określenie zadań dla wysiłku głównego oraz pomocniczego.
- Wstępne określenie LD oraz FEBA.
- Określenie stosunku sił wg ogólnych etapów :
    - przedni skraj;
    - walka w głębi ugrupowania;
    - walka w tyłowej strefie;
    - użycie odwodu .
- Sporządzenie wstępnego podziału sił rozpoczynając od wysiłku głównego następnie pozostałe elementy wspierające wysiłek główny. Planujący mogą brać pod uwagę dwa szczeble niżej.

- Sporządzenie schematu manewru. Jest to określenie koncepcji przeprowadzenia operacji, która stanowi do opracowania planu operacji.

Schemat manewru zawiera:

- cel operacji;
- stwierdzenie gdzie dowódca akceptuje ryzyko taktyczne;
- określenie momentów krytycznych i faz operacji;
- określenie głównego wysiłku z zadaniem i celem;
- określenie czynności wspierających wysiłek główny, wraz zadaniem i celem w odniesieniu do wsparcia wysiłku głównego;
- określenie odwodu, jego położenia, składu, zadania i celu;
- określenie operacji tyłowych, głębokich i przednich;
- rozpoznanie i operacje tyłowe;
- ruch wojsk;
- określenie opcji manewru, które mogą być stosowane w czasie operacji;
- miejsca nawiązania kontaktu, obiekty ataku, kontrataku;
- obowiązki w obszarze odpowiedzialności;
- koncepcje wykonania ognia;
- dowodzenie i kierowanie – priorytety ataku;
- zalecane ugrupowania;
- priorytety zabezpieczenia logistycznego działań bojowych i wsparcia bojowego we wsparciu operacji;
- analiza manewru, ognia z rozmieszczeniem przeszkód;
- rozważenie wpływu użycia przez przeciwnika BMR;

8) Przygotowanie wariantów działania.

Opracowywany wariant musi jasno tłumaczyć, jaki pododdział wykona, jakie zadanie. Warianty opracowuje się na oleacie w formie graficznej oraz dodatkowo opis do każdego wariantu działania. Określający w stosunku do każdego pododdziału:

- co (zadanie)
- kiedy

- gdzie
- dlaczego (cel)
- ryzyko

Szkic wariantu działania powinien zawierać:

- ugrupowanie pododdziałów;
- LD, FEBA;
- kierunki natarcia;
- punkty krytyczne;
- zadania taktyczne dla poszczególnych pododdziałów;
- dane wsparcia ogniowego
- określenie wysiłku głównego i pozostałego;
- położenie SD;
- schemat lokalizacji przeciwnika.

W zależności od rodzaju działań taktycznych opracowanie wariantów działania wojsk własnych powinno przebiegać w następujący sposób:

Sekcja rozpoznawcza umieszcza wariant działania / warianty działania przeciwnika na szkic.

Sekcja rozpoznawcza nanosi na szkic:

Dowódca, z-ca dowódcy, Sekcja rozpoznawcza i Sekcja planowania planowanie (wszyscy lub ci, którzy są osiągalni):

- określają punkty istotnie taktycznie (np. punkt przenikania);
- analizują siłę bojową w punkcie istotnie taktycznym;
- ugrupowują wojska;
- rozpoznanie oraz ochrona wojsk (zabezpieczenie bojowe) – zadanie oraz cel;
- główny kierunek natarcia - zadanie oraz cel;
- wspierający kierunek natarcia - zadanie oraz cel
- odwód - zadanie oraz cel;
- tyły - zadanie oraz cel;

- ryzyko – co/gdzie jest zagrożeniem. Jak zamierzamy kontrolować lub zminimalizować;
- opracowują plan sytuacyjny;
- opracowują grupy bojowe dla każdego batalionu;

Gdy wariant działania jest odpowiedni, wykonalny, akceptowalny przygotowują szkic wariantu działania, na którym nanoszą:

- możliwości obserwacyjne, korytarze dostępu, kluczowy teren, przeszkody terenowe, ukrycia;
- wrysowują własne środki kierowania.

Przygotowują prezentację wariantu działania:

- ochrona (przedsięwzięcia zabezpieczenia bojowego);
- w głębi (manewr oraz ogień);
- w bezpośredniej styczności (główny oraz wspierający atak);
- odwód;
- tyły.

Opracowują listę krytycznych wydarzeń do gry wojennej:

- rozpoczęcie przeciwrozpoznania / rozpoznania;
- wejście elementów rozpoznawczych brygady w strefę działań;
- wejście elementów rozpoznawczych pułku w strefę działań;
- przejście przez główne pasy zapór;
- penetracja pozycji obronnych;
- użycie odwodu;
- zidentyfikowanie pozycji przednich;
- zidentyfikowanie głównego pasa obrony;
- dążenie do styczności z przeciwnikiem;
- korytarze podejścia;
- przemieszczenie w kierunku głównego pasa obrony;
- forsowanie/góry/teren trudnoprzekraczalny;
- zajęcie / utrzymanie obiektu;
- umocnienie oraz odtworzenie zdolności bojowej;
- reakcja na przeciwnatarcie;

- przygotowanie do przyszłych operacji.

Razem z koordynatorem wsparcia ogniowego oraz / lub z oficerem wsparcia ogniowego opracowują koncepcję wsparcia ogniowego (wszelkie zasadnicze wydarzenia wsparcia ogniowego dodane do listy krytycznych wydarzeń):

- uaktualniają zasadnicze zadania wsparcia ogniowego;
- określają propozycje celi do wariantu działania (z zadaniami);
- określają system natarcia (wsparcie logistyczne, rozpoznanie, walkę;
- elektroniczną, bezpośrednie wsparcie lotnicze);
- określają plan manewru wsparcia ogniowego;
- dodają przedsięwzięcia koordynacji wsparcia ogniowego do szkicu (linie koordynacji ogniowej, rejony zastrzeżone);
- uaktualniają listę celów wysokoopłacalnych.

- SYMULACJA (GRA WOJENNA)

Po opracowaniu wariantów działania przystępujemy do ich analizy, która potocznie nazywana jest gra wojenną.

Analiza wariantów działania pomaga określić, który z wariantów zapewni wykonanie zadania z minimalnymi stratami umożliwiając uzyskanie inicjatywy do przyszłego działania.

Analiza stymuluje pomysły, pozwala zaznaczyć zadania szczególne i zaznajomić z możliwościami taktycznymi. Gra jest najbardziej wartościowym krokiem w trakcie pracy nad wariantami działania wojsk własnych dlatego powinno się na nią przeznaczyć najwięcej czasu.

I . Ogólne zasady symulacji (gry):

Biorący udział powinni:

- pozostać obiektywni, nie poddawać się sugestii „co chce dowódca". Muszą także odstąpić od bronienia wypracowanego wariantu ze względu na swój udział w opracowaniu wariantów;

- dokładnie opisać zalety i wady każdego wariantu działania, aby stały się jasne i zrozumiałe dla każdego
- ciągła ocena wariantów w czasie gry, jeżeli w trakcie gry okaże się, że wariant jest odpowiedni należy go natychmiast odrzucić;
- unikać porównywania wariantów działania w czasie gry.

Prowadzącym jest zastępca dowódcy (Szef sztabu).

II. Skład uczestników gry:

- Zastępca (Szef sztabu)
- S- 2, S – 3, S – 4, S – 6, oficer inż. – sap, artylerii, OOL, OPchem.
- żadnych przerw bez zgody prowadzącego;
- nie rozważamy działań poniżej szczebla kompanii;
- S -2 występuje jako dowódca strony przeciwnej.

III. Przygotowanie gry wojennej:

Za przygotowanie oraz przeprowadzenie jest odpowiedzialny szef sekcji planowania

1) wyznaczony oficer sekcji planowania odpowiada za zbieranie informacji oraz ujmowanie ich w formie planszy szkiców lub schematów;
2) sekcja rozpoznawcza podgrywa rolę wojsk przeciwnika przygotowuje schemat manewru przeciwnika łącznie;

   - czas odległość dla momentów krytycznych, gdy przeciwnik wykonuje operacje ofensywne oraz ruchu odwodu przeciwnika w działaniach defensywnych;
   - zaznacza na mapie momenty krytyczne dla przeciwnika;
   - określa zadania i cel działania dla pododdziałów przeciwnika
   - przewiduje reakcje przeciwnika oraz jego straty
   - stara się wygrać grę.

<u>3) Sekcja planowania</u>

- przygotowuje się do przeprowadzenia gry na dużym schemacie lub na mapie za pomocą znaków

- potwierdza, ze momenty krytyczne wyznaczone podczas analizy zadania są aktualne;
- określa czas, odległość do punktów krytycznych;
- zaznacza na mapie momenty krytyczne dla przeciwnika;
- wybiera techniki i metody do gry;
- odpowiada za to, aby gra w oparciu o warianty działania zawierała wszystkie aspekty taktyczne zadania, opisując wady i zalety każdego z nich oraz uzasadnienia.

4) Sekcja artylerii

- potwierdza organizacje artylerii na czas wykonania zadania;
- potwierdza bezpośrednie wsparcie ogniowe w poszczególnych fazach oraz momentach krytycznych;
- określa cele wysokoopłacalne;
- uaktualnia sygnały do otwarcia ognia;
- określa, uaktualnia priorytety w poszczególnych fazach;
- określa zadania dywizjonu lub baterii w poszczególnych fazach.

5) Sekcja inż. – sap

- potwierdza organizacje pododdziałów inżynieryjnych na czas wykonania zadania;
- określa priorytety w poszczególnych fazach;
- określa potrzeby ŚBiM w korelacji z S – 4;
- określa czasy i priorytety dla rozmieszczenia przeszkód;
- określa czasy i priorytety do wykonania rozbudowy inżynieryjnej;
- określa i nanosi na szkic wariantu działania zamiar wykorzystania przeszkód.

6) Sekcja OPL

- potwierdza organizacje pododdziałów plot;
- określa, uaktualnia położenie brygady osłanianych pododdziałów w momentach krytycznych;
- określa status użycia broni w każdym momencie krytycznym;

- określa priorytety w każdej fazie wykonania zadania oraz momentach krytycznych.

7) Sekcja OPBMAR

- określa stopień zagrożenia skażeniem w poszczególnych fazach oraz momentach krytycznych;
- określa zadania i cel zadymiania w poszczególnych momentach krytycznych wspólnie z oficerem artylerii;
- określa cel rozpoznania skażeń w poszczególnych fazach i momentach krytycznych;
- określa zadania w zakresie odkażania oraz miejsc w poszczególnych momentach krytycznych.

8) Sekcja logistyki

- określa priorytety zabezpieczenia logistycznego w poszczególnych fazach oraz momentach krytycznych;
- sposób uzupełniania paliwa w poszczególnych fazach;
- sposób organizacji ewakuacji oraz napraw w poszczególnych fazach;
- określa drogi dowozu i ewakuacji technicznej i wrysowuje do wariantu działania;
- organizację zabezpieczenia medycznego poszczególnych fazach operacji;
- organizacje dowodzenia logistyka w poszczególnych fazach.

9) Szef zespołu wsparcia dowodzenia

- potwierdza skład i wyposażenie pododdziałów łączności;
- określa organizacje łączności w poszczególnych fazach operacji ze szczególnym uwzględnieniem momentów krytycznych;
-określa rozmieszczenie SD brygady oraz pododdziałów w poszczególnych fazach operacji;

Po zrealizowaniu w/w danych możemy przystąpić do przeprowadzenia gry wojennej (analizy wariantów działania) wg następującego układu:

1) Szef Sztabu

Określa sztabowi środki, dane i materiały do przeprowadzenia gry. Jeżeli jest to możliwe gra powinna być prowadzona na stołach plastycznych pozwalających odzwierciedlić rzeźbę terenu.

2) Z-ca D-cy

Przedstawia aktualną zdolność bojową brygady wraz z elementami zabezpieczenia bojowego oraz wsparciem przełożonego. Szczególną uwagę zwraca na możliwości wsparcia brygady oraz ograniczenia.

3) Szef sekcji planowania

Przedstawia momenty krytyczne i ważne do podejmowania decyzji.

a) Momenty krytyczne to takie, które bezpośrednio mogą mieć wpływ na wykonanie zadania. Zawierają one wydarzenia, które mogą zainicjować szczególne działania lub decyzje strony przeciwnej np. wprowadzenie odwodu, użycia TDP, użycia LWL. Momenty krytyczne to również działania, które mogą komplikować wcześniej opracowane warianty (np. przyjęcie przez wprowadzenie wojsk własnych). Wykaz ten zawiera ważniejsze elementy w stosunku do aktualnego położenia pododdziałów.

b) Momenty ważne do podejmowania decyzji. Określamy jako miejsca w obszarze operacji gdzie mogą być podejmowane ważne decyzje taktyczne, do wykonania zadania. Nie narzucają one, jaka to ma być decyzja tylko, co należy uwzględnić gdzie i kiedy powinna być wydana, aby miała maksymalny wpływ na działanie przeciwnika. Są odniesieniem do określonych momentów krytycznych i ściśle związane z obszarem szczególnego zainteresowania oraz z obszarem rozmieszczenia celów szczególnie ważnych.

Szef Sztabu wybiera metodę gry.

Poleca się trzy główne metody:

a) pasa;

b) podejścia;

c) blokowa.

- PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

Po zakończeniu gry wojennej sztab przygotowuje się do kolejnego etapu pracy dowództwa - **porównania wariantów działania** poprzedzonego szczegółową kalkulacją w poszczególnych zespołach.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważanych poprzednio wariantów.

Do realizacji tego przedsięwzięcia możemy przyjąć następujące kryteria:

1. Kryteria doktrynalne:

a) Zasady wojny:

- obiekt;
- ofensywność;
- koncentracja wysiłku;
- ekonomia sił i środków;
- manewr;
- jedność dowodzenia;
- ochrona;
- zaskoczenie;
- prostota.

b) Zasady prowadzenia operacji:

- inicjatywa;
- ruch;
- głębia;
- synchronizacja;
- wszechstronność;
- elastyczność.

c) Dynamika siły bojowej:

- manewr;
- siła ognia;
- ochrona;

- operacje ochrony;
- morale;
- bezpieczeństwo;

- przywództwo;

d) Składowe pola walki:

- manewr;
- rozpoznanie;
- wsparcie ogniowe;
- obrona przeciwlotnicza;
- mobilność / przeciwmobilność / żywotność;
- zabezpieczenie logistyczne;
- dowodzenie w walce.

2. Szczegółowe kryteria:

a) S1 zespołu zabezpieczenia działań:

- wpływ na straty osobowe wojsk własnych;
- rozdział strat osobowych;
- wpływ na ewakuacje rannych;
- wpływ na przyszłe operacje z uwzględnieniem stanów osobowych;
- uzupełnienia;
- żywotność środków medycznych;
- dostępność infrastruktury dla jeńców wojennych;
- strefa podjęcia / strefa lądowania wykorzystywane do ewakuacji medycznej;

b) Sekcja rozpoznawcza:

- wpływ terenu na warianty działania;
- wpływ pogody na warianty działania;
  - temperatura;
  - opady atmosferyczne;
  - wilgotność;

- wiatr;
- pułap chmur;
- oświetlenie;
- prognoza na 48-72 godziny;

- prostota obserwacji rejonów szczególnego zainteresowania /NAI/ oraz punktów decydujących /DP/;
- maksymalizuje wykorzystanie środków walki rozpoznawczej i elektronicznej;
- wpływ kontrataku /CATKs/ przeciwnika oraz jego wzmocnienia;
- wrażliwość na artylerię przeciwnika, ataki powietrzne, obronę plot, BMR, środki walki elektronicznej;
- skupienie uwagi na słabościach przeciwnika;
- określenie najlepszego wykorzystania zaskoczenia przeciwnika;

c) Sekcja planowania:

- charakterystyczne czynniki zadania;
  - analiza względnego stosunku sił;
  - gra wojenna;
- zdolność do przeprowadzenia następnych operacji;
- wpływ ograniczeń;
- wykorzystanie słabości przeciwnika lub też najsłabszej strony przeciwnika;
- wielkość odwodu;
- struktura wojsk;
- wykorzystanie terenu;
- wpływ pogody;
- stopień wyszkolenia pododdziałów;
- zdolność reagowania na kontratak oraz wzmocnienie przeciwnika;
- synchronizacja;

d) Sekcja logistyczna:

- zdolność do wspierania operacji ze szczególnym uwzględnieniem:
  - Klasy I /żywność/;
  - Klasy III /materiały pędne i smary/;
  - Klasy IV /materiały konstrukcyjne, inżynieryjne/;
  - Klasy V /amunicja/;
  - Klasy VIII materiały medyczne/;
  - możliwości remontowe;
- urządzenia:
  - rejon wsparcia brygady;
  - urządzenia logistyczne w pododdziałach;
  - punkt zbiórki uszkodzonego sprzętu;
  - wysunięte elementy logistyczne;
- transport:
  - drogi dowozu i ewakuacji;
  - drogi;
- Zdolność do wykonania dalszych zadań.

e) Sekcja łączności

- zasięg środków łączności w porównaniu z głębokością działań;
- żywotność środków łączności po rozmieszczeniu;
- wsparcie logistyczne rozmieszczonych środków łączności;
- drogi potrzebne do wspierania rozmieszczonych środków łączności;
- zapasowe częstotliwości występujące w sieci łączności;
- zapasowe środki łączności (kanał simpleksowy S/C, środki satelitarne TACSAT, wysokie częstotliwości HF);
- bezpieczeństwo łączności (COMSEC);
- środki łączności będące w dyspozycji odwodu.

f) Sekcja inż. - sap

- mobilność;
- kontrmobilność;
- żywotność;
- dowodzenie i kierowanie obejmujące pododdziały inżynieryjne;
- zapewnienie wsparcia logistycznego;
- wsparcie głównego wysiłki.

g) Sekcja OPL

- Priorytety:
- Wrażliwość:
- odtwarzanie zdolności;
- zagrożenia (przeciwnik);

3. Kryteria ogólne:

a) czy przeciwnik oddziaływuje na wojska?

b) czy przeciwnik musi walczyć jednocześnie na różnych kierunkach?

c) kontrola decydującego lub kluczowego terenu?

d) czy bataliony wspierają się wzajemnie?

e) czy wykorzystywane są korytarze, które zapewniają ochronę wojsk?

f) czy plan rozpoznania jest wystarczająco elastyczny?

g) czy plan rozpoznania spełnia wymagania dla następnych operacji?

h) bezpośrednie wsparcie lotnicze /CAS/;

i) czy główny wysiłek jest odpowiednio wsparty środkami zwiększającymi mobilność oraz kontrmobilność?

j) czy zapewniono ochronę środków wsparcia logistycznego?

k) czy zminimalizowano wrażliwość dowodzenia i kontroli wojsk własnych?

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami:

- wad i zalet;
- głosowania;

- kryteriów.

Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Wybrany wariant powinien:

- stanowić minimalne ryzyko dla żołnierzy, sprzętu, wykonania zadania;
- zapewniać najlepszą elastyczność do nieprzewidzianego zadania;
- zapewniać maksymalną inicjatywę dla podwładnych.

Standartowo do ustalenia przez sztab wariantu rekomendowanego możemy zorganizować II odprawę koordynacyjną.

Po wybraniu wariantu rekomendowanego sztab przygotowuje się do odprawy decyzyjnej realizowanej zgodnie z harmonogramem pracy sztabu.

Sztab wykorzystując potencjał zespołów funkcjonalnych i opracowane przez nich wnioski z poszczególnych obszarów dowodzenia ma za zadanie stworzyć dowódcy jak najlepsze warunki do podjęcia decyzji.

- ODPRAWA DECYZYJNA

W wypadku, gdy dowódca odrzuci wszystkie opracowane przez sztab warianty, sztab podejmuje cały proces odnowa. Gdy dowódca modyfikuje proponowany wariant, sztab musi ponownie przeanalizować i rozegrać ten wariant.

Opierając się na decyzji dowódcy i końcowych wytycznych, sztab uaktualnia wariant działania i kończy opracowanie planu i przygotowanie do wydania rozkazu. Sztab przygotowując plan i rozkaz wdraża wybrany wariant ujmując go w jasny, zwięzły zamiar przeprowadzenia operacji. Szkic wariantu działania staje się podstawą planu operacji. Rozkazy zawierają niezbędne informacje dla podwładnych bez zbędnych ograniczeń, które by hamowały ich inicjatywę.

2.2.2.1.C. Stawianie zadań

Stawianie zadań jest fazą cyklu procesu decyzyjnego mająca na celu organizacje działań taktycznych. Zasadniczym celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę, oznacza to nie tylko fizyczne dostarczenie treści zadania do podwładnych, ale także potwierdzenie jego zrozumienia przez odbiorców. Najbardziej typowym sposobem postawienia zadań jest ich przekazanie osobiście przez dowódcę na SD brygady, daje to Możliwość dowódcy osobistego sprawdzenia czy podwładni zrozumieli zadanie.

Wskazanie zespołów odpowiedzialnych za opracowanie poszczególnych punktów rozkazu i przekazanie ich do sekcji planowania

Ostatecznie Dowódca dokonuje przeglądu zatwierdza rozkaz zanim sztab przystąpi do jego powielania i rozpowszechniania.

Jeżeli czas na to pozwoli dowódca prowadzi odprawę w celu osobistego postawienia zadań.

Miejsce czas i sposób postawienia zadań powinny być jednoznacznie określone podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniu przygotowawczym.

Jeżeli wymagane będzie przyspieszenie cyklu decyzyjnego, zadania można postawić bezpośrednio na podstawie wygłoszonego zamiaru a ich formalne znaczenie określone jest jako ustna forma Wstępnego Zarządzenia Operacyjnego.

W niektórych sytuacjach przybycie podległych dowódców na stanowisko dowodzenia brygady może być skomplikowane. W takim przypadku sekcja dowodzenia deleguje oficerów łącznikowych do postawienia zadań na SD batalionów.

2.2.2.1.D. Kontrola działań

Ostatnią regulaminową funkcją dowodzenia realizowaną na SD brygady jest kontrola.

Jej istota polega na ustaleniu stanu rzeczywistego to jest warunków, sposobów wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi celami określonymi w zadaniu.

Tak zdefiniowana kontrola stanowi fazę procesu decyzyjnego, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualnienia posiadanych danych o sytuacji – ustalenia położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Sztab realizuje te fazę poprzez :

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań;
- organizacje synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnicę pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym

Elementy dowodzenia i koordynacji działań są to ustne lub pisemne wytyczne dowódcy określane w celu: podziału odpowiedzialności, koordynacji wsparcia ogniowego, kontrolowania działań bojowych. Każdy z elementów dowodzenia i koordynacji działań może być wyrażony w sposób graficzny a wszystkie powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie. EDKD mogą obejmować:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejon i inne);
- wytyczne koordynujące;
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące procedury operacyjne (OPO);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne elementy koordynacyjne prowadzą do ograniczenia swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Kolejnym narzędziem sprawowania kontroli w brygadzie jest **organizacja synchronizacji działań**, które realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno-tabelaryczny plan synchronizacji, który powstaje w Sekcji Planowania praktycznie już w czasie rozważania wariantów działania. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru, zostaje on uszczegółowiony, skopiowany i dostarczony do wszystkich komórek organizacyjno- funkcjonalnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką. W brygadzie, jeżeli czas na to pozwoli może odbyć się także odprawa koordynacyjna poświęcona tej problematyce. Za jej przygotowanie i przeprowadzenie odpowiedzialny jest szef sztabu a uczestniczą w niej obok podległych dowódców kierownicy poszczególnych zespołów SD oraz oficerowie rodzajów wojsk.

Następnym narzędziem kontroli jest **monitorowanie sytuacji.** W Brygadzie obejmuje ono całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych mu pododdziałach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach dowódcy brygady. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym

i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu brygady, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy brygady stwierdzić, ustalić, jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach. Wyniki tej kontroli /aktualna sytuacja/ przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno- funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia brygady. Szefowie tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Często dla ułatwienia porównania stanu rzeczywistego z zaplanowanym na mapach sytuacyjnych na jednej z folii, w kolorze czarnym naniesiony jest plan działania, dzięki czemu po naniesieniu aktualnej sytuacji w kolorze niebieskim praktycznie natychmiast dokonuje się porównania i dzięki temu dowódca może na bieżąco śledzić rozwój sytuacji i podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie a niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń bojowych**.

2.2.2.2. Stałe procedury operacyjne zespołu dowodzenia w procesie dowodzenia

Zespół dowodzenia na SD jest stworzony z zasadniczych komponentów:

- sekcji planowania
- sekcji dowodzenia
- sekcji CIMIC

Zespół dowodzenia spełnia zasadnicza funkcje planistyczna w zakresie prowadzonych działań bojowych przez brygadę. Koordynuje on działanie pozostałych elementów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę.

2.2.2.2.A. Przeznaczenie i zadania sekcji planowania

Sekcja Planowania stanowi część składową Sekcji Operacyjnej i na czas „W" wspólnie z Sekcją Rozpoznania, Sekcją Dowodzenia, Sekcją CIMIC tworzy Zespół Dowodzenia na Stanowisku Dowodzenia.

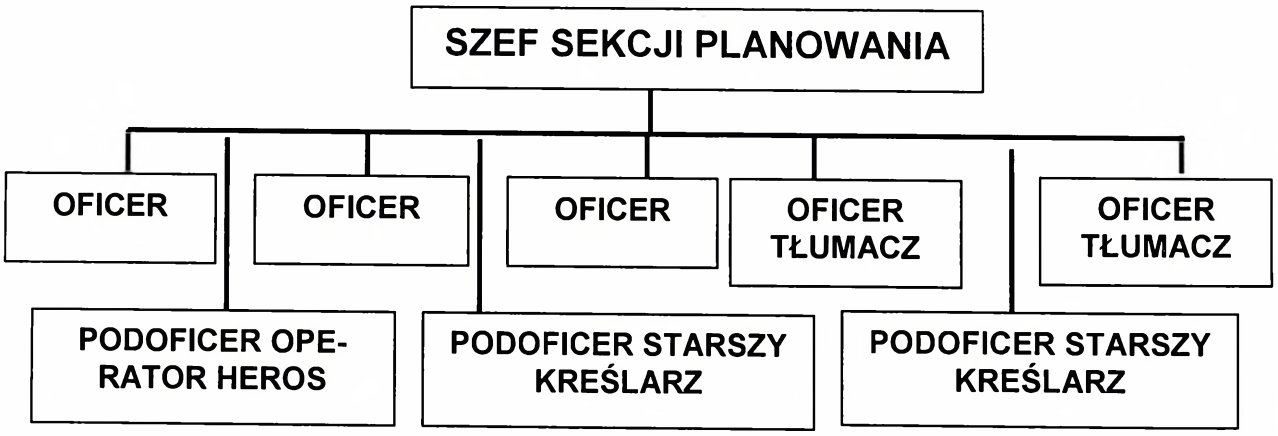
Sekcja Planowania spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie planowanych działań i przeznaczona jest głównie do koordynacji działań pozostałych zespołów stanowiska dowodzenia oraz określania potrzeb na informacje lub dane niezbędne do podjęcia decyzji przez dowódcę.

Odpowiada za zapewnienie sprawnego i terminowego przebiegu procesu przygotowania i prowadzenia walki, planowanie, organizowanie i kontrolę przygotowania pododdziałów do prowadzenia działań bojowych oraz:

- Analizę otrzymanych zarządzeń, rozkazów;

- Przygotowanie meldunków z oceny sytuacji;
- Opracowanie wniosków z oceny sytuacji;
- Przygotowanie i przedstawienie wariantów działania (jeżeli wcześniej nie utworzono innych grup do opracowania wariantów. W przypadku utworzenia grup odpowiada za przygotowanie 1 wariantu działania wojsk własnych.);
- Przygotowanie gry wojennej i działanie podczas jej trwania jako wojska własne;
- Opracowanie planu walki, rozkazu bojowego – część graficzna i pisemna;
- Opracowanie propozycji próśb do przełożonego;
- Przygotowanie zamiaru dla dowódcy;
- Opracowanie danych do decyzji dowódcy;

2.2.2.2.B. Organizacja sekcji planowania



SPRZĘT	ZAŁOGA	OSOBY FUNKCYJNE
SOT HONKER UNU 0453	KIEROWCA	Szef Sekcji S-3
AS -250 UAX 0443	KIEROWCA	Operator HEROS
2 JEDNOSTKI SPRZĘTU	2	8

Na SD bdow wyposaża Sekcję Planowania w:

- GAP – systemu wsparcia dowodzenia;
- 2 telefony;
- 1 telefon STORCZYK;
- 5 stołów na wyposażenie AS;
- 10 krzeseł składanych na wyposażenie AS;
- W okresie zimowym dodatkowo podłącza SIROCO;

Odpowiedzialnym za przyjęcie wyposażenia odpowiedzialny jest podoficer starszy kreślarz z obsady sekcji planowania.

2.2.2.2.C. Organizacja pracy sekcji planowania

Istotą działania Sekcji Planowania jest:

– cykliczne wykonywanie planów operacji;

– opracowywanie zawczasu długoterminowych planów związanych z przewidywanymi zagrożeniami;

– przygotowywanie optymalnych rozwiązań w celu podjęcia decyzji przez dowódcę;

– merytorycznej i organizacyjnej koordynacji zamierzeń planistycznych.

W zakresie planowania operacji Sekcja Planowania Zespołu Dowodzenia ponosi odpowiedzialność według poniższych ustaleń:

– za planowanie bieżące do 5 godzin – odpowiada Sekcja Planowania;

– za planowanie długoterminowe na okres do 18 godzin – odpowiada Sekcja Planowania.

Zadania realizowane w poszczególnych etapach:

Etap I. Wprowadzenie operacyjne (ustalanie położenia).

1. Stałe zapoznawanie się z sytuacją operacyjną, przedstawianie stosownych wniosków i propozycji wykorzystania wojsk.
2. Wymiana informacji między poszczególnymi zespołami SD.
3. Zapoznanie się z zadaniem.
4. Rozpoczęcie procesu planowania.

Etap II. Orientowanie operacyjne (Informowanie operacyjne).

1. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy.
2. Współudział w analizie zadania i ocenie sytuacji.
3. Przygotowanie odprawy informacyjnej i opracowanie planu pracy sztabu.
4. Wydanie zarządzenia przygotowawczego.
5. Rozpoczęcie opracowania rozkazu operacyjnego.

Etap III. Opracowanie koncepcji operacji.

1. Opracowanie propozycji wariantów użycia wojsk oraz merytoryczna i organizacyjna koordynacja zamierzeń planistycznych.
2. Kontynuacja prac nad przygotowaniem analitycznych danych i kalkulacji.
3. Przygotowanie odprawy koordynacyjnej (gry wojennej) i decyzyjnej.

Etap IV. Opracowanie planu.

1. Koordynacja planowania szczegółowego.
2. Opracowanie graficznej części planu operacji oraz innych niezbędnych dokumentów.
3. Opracowanie następujących punktów rozkazu operacyjnego: pkt1- ppkt b i c; pkt 2; pkt 3- ppkt a , b , d; załącznik A, C.
4. Przesłanie niezbędnej dokumentacji do innych komórek organizacyjnych: SD, przełożonego, podwładnych i innych.

Etap V. Weryfikacja planu (kontrola).

1. Stałe zapoznawanie się z sytuacją operacyjną i w razie konieczności aktualizacja planu operacji.
2. Weryfikacja możliwości zrealizowania zadań przez podwładnych.
3. Udzielenie niezbędnej pomocy podległym sztabom.
4. Rozpoczęcie prac nad kolejnym planem operacji.

VI. Wytwarzane dokumenty.

1. Zarządzenie przygotowawcze.
2. Plany odpraw: informacyjnej, koordynacyjnych i decyzyjnej.
3. Graficzne propozycje wariantów działania.
4. Udział w grze wojennej.
5. Tabele porównania wariantów działania.
6. Tabele wad i zalet wariantów.
7. Plan synchronizacji działań.
8. Plan pracy sztabu.
9. Kalkulacje i stosunki sił.
10. Plan operacji (część graficzna i opisowa);
11. Rozkaz bojowy.
12. Plan rekonesansu.
13. Prowadzenie dziennika działań bojowych.

PODZIAŁ SEKCJI PLANOWANIA NA ZMIANY:

STANOWISKO	ZMIANA I	ZMIANA II
SZEF SEKCJI PLANOWANIA	X	
OFICER	X	
OFICER	X	
OFICER		X

.....		
OFICER TŁUMACZ	X	
OFICER TŁUMACZ „W"		X
PODOFICER KREŚLARZ	x	
PODOFICER KREŚLARZ „W"		X
PODOFICER OPERATOR HEROS	X	

2.2.2.2.D. Zadania osób funkcyjnych w trakcie realizacji procesu planowania i organizowania działań

SZEF SEKCJI PLANOWANIA:

Podlega bezpośrednio Szefowi Sztabu brygady. Odpowiada za realizację zadań przez sekcję oraz koordynuje pracą zmiany w sekcji.

Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Przygotować informowanie operacyjne oraz odprawę koordynacyjną i decyzyjną;
6. Określenie ograniczeń w swobodzie działania (czas, przestrzeń, siły);
7. Według wytycznych szefa sztabu opracować plan pracy sztabu;
8. Opracowanie i wydanie zarządzeń przygotowawczych;

9. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy;
10. Opracowanie propozycji wariantów użycia wojsk oraz merytoryczna i organizacyjna koordynacja zamierzeń planistycznych;
11. Opracowanie kalkulacji operacyjnych dotyczących stosunków sił;
12. Opracowanie i wypełnienie tabeli kryteriów;
13. Opracowanie koncepcji operacji;
14. Opracowanie następujących punktów rozkazu operacyjnego: pkt1- ppkt b i c; pkt 2; pkt 3- ppkt a , b , d; załącznik A, C oraz przekazanie ich do zespołu wsparcia dowodzenia;
15. Opracowanie planu operacji brygady;
16. Wykonanie planów alternatywnych;
17. Wykonanie planu przydziału limitów środków bojowych;
18. Informować o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawiać propozycje zmian do planu operacji;
19. Terminowe opracowanie zarządzeń operacyjnych;
20. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady;
21. Przygotowanie odprawy informacyjnej do przekazania zmiany w sekcji.

OFICER SEKCJI PLANOWANIA – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Przygotować informowanie operacyjne ;

6. Określenie ograniczeń w swobodzie działania (czas, przestrzeń, siły);
7. Według wytycznych szefa sztabu opracować plan pracy sztabu;
8. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy;
9. Opracowanie propozycji wariantu użycia wojsk do gry wojennej;
10. Opracowanie kalkulacji operacyjnych dotyczących stosunków sił;
11. Opracowanie koncepcji operacji;
12. Opracowanie pkt 1- ppkt b i c punktu rozkazu operacyjnego oraz przekazanie go do zespołu wsparcia dowodzenia;
13. Współudział w opracowaniu planu operacji brygady;
14. Wykonanie planu alternatywnego;
15. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
16. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady;
17. Przygotowywać odprawę informacyjną do przekazania zmiany w sekcji.

OFICER SEKCJI PLANOWANIA – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Opracowanie i wydanie zarządzenia przygotowawczego;
6. Przygotować odprawę koordynacyjną ;
7. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy;

8. Opracowanie propozycji wariantu użycia wojsk;
9. Opracowanie kalkulacji operacyjnych dotyczących stosunków sił;
10. Opracowanie i wypełnienie tabeli kryteriów;
11. Opracowanie koncepcji operacji;
12. Opracowanie pkt 2 punktu rozkazu operacyjnego oraz przekazanie go do zespołu wsparcia dowodzenia;
13. Współudział w opracowaniu planu operacji brygady;
14. Terminowe opracowanie zarządzeń operacyjnych;
15. Wykonanie planu alternatywnego;
16. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
17. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

OFICER SEKCJI PLANOWANIA – ZMIANA II:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Jest szefem sekcji planowania zmiana II. Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Prowadzić dziennik działań bojowych sekcji na drugiej zmianie;
6. Przygotować odprawę decyzyjną;
7. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy;
8. Opracowanie propozycji wariantu użycia wojsk;
9. Opracowanie kalkulacji operacyjnych dotyczących stosunków sił;

10. Wykonanie planu przydziału limitów środków bojowych;
11. Opracowanie koncepcji operacji;
14. Opracowanie pkt 3- ppkt a , b , c, d oraz załącznik A i C punktu rozkazu bojowego oraz przekazanie go do zespołu wsparcia dowodzenia;
15. Współudział w opracowaniu planu operacji brygady;
16. Wykonanie planu alternatywnego;
17. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
18. Przygotowanie niezbędnych danych do przekazania zmiany;
19. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

OFICER TŁUMACZ SEKCJI PLANOWANIA – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Prowadzić dziennik działań bojowych sekcji na zmianie pierwszej;
6. Opracowywać dokumenty planistyczne w języku angielskim;
7. Opracowywać meldunki sytuacyjne;
8. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy;
9. Opracowanie propozycji wariantu użycia wojsk;
10. Opracowanie kalkulacji operacyjnych dotyczących stosunków sił;
11. Wykonanie planu przydziału limitów środków bojowych;
12. Współudział w opracowaniu planu operacji brygady;

13. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
14. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

OFICER TŁUMACZ SEKCJI PLANOWANIA „W"- zmiana II:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Prowadzić dziennik działań bojowych sekcji na zmianie drugiej;
6. Opracowywać dokumenty planistyczne w języku angielskim;
7. Opracowywać meldunki sytuacyjne;
8. Przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy;
9. Opracowanie propozycji wariantu użycia wojsk;
10. Opracowanie kalkulacji operacyjnych dotyczących stosunków sił;
11. Wykonanie planu przydziału limitów środków bojowych;
11. Współudział w opracowaniu planu operacji brygady;
12. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
13. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

PODOFICER KREŚLARZ – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzenie mapy sytuacyjnej Sekcji planowania;
4. Prowadzenie dziennika działań bojowych sekcji planowania;
5. Powielanie załączników do rozkazu operacyjnego – plan operacji;
6. Udział w opracowaniu meldunków sytuacyjnych;
7. Zastępowanie podoficera operatora systemu HEROS na zmianie I w przypadku jego nieobecności;
8. Zapewnienie i urządzenie miejsc pracy dla sekcji planowania;
9. Utrzymywać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

PODOFICER KREŚLARZ „W"– ZMIANA II:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania (oficerowi sekcji planowania – zmiana II). Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzenie mapy sytuacyjnej Sekcji planowania;
4. Prowadzenie dziennika działań bojowych sekcji planowania na zmianie II;
5. Powielanie załączników do rozkazu operacyjnego – plan operacji;
6. Udział w opracowaniu meldunków sytuacyjnych;
7. Zastępowanie podoficera operatora systemu HEROS na zmianie II;
8. Zapewnienie i urządzenie miejsc pracy dla sekcji planowania;
9. Utrzymywać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady;

PODOFICER OPERATOR „HEROS":

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzenie mapy sytuacyjnej Sekcji planowania w systemie HEROS;
4. Przesyłanie meldunków sytuacyjnych w systemie HEROS (graficznych i pisemnych);
5. Składanie rozkazu operacyjnego w systemie HEROS;
6. Zapewnienie i urządzenie miejsc pracy dla sekcji planowania;

PLAN PRACY SEKCJI PLANOWANIA

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
25'	**Odprawa ustalająca- po otrzymaniu zarządzenia przygotowawczego od przełożonego**	– bierze udział w odprawie ustalającej; – melduje aktualne położenie przełożonego, sąsiadów i stopień zdolności własnych pod-oddziałów; – prowadzi ocenę sytuacji;	- opracowują zarządzenia przygotowawcze na podstawie otrzymanego rozkazu /zarządzenia - prowadzą ocenę sytuacji	- uczestniczy w ocenie sytuacji; - przekazuje dane do zarządzenia; - protokołuje przebieg odprawy ustalającej;	- uaktualnia dane do systemu wsparcia dowodzenia;
60'	**Opracowanie zarządzenia przygotowawczego nr 1**	– sprawdza opracowane zarządzenie przygotowawcze i przedstawia szefowi sztabu	- opracowują zarządzenie przygotowawcze na podstawie otrzymanego zarządzenia od przełożonego oraz wniosków z odprawy ustalającej, - prowadzą ocenę sytuacji;	- przekazuje dane do zarządzenia; - uczestniczy w ocenie sytuacji;	- kopiuje Załączniki do zarządzenia jeżeli są opracowywane;
G **G +1.30** **G+0.30**	**Powielenie i dystrybucja rozkazu /zarządzenia/**	– zapoznaje się z Rozkazem Operacyjnym i załącznikiem A, C, Ł, W; – dokonuje rozdzielenia załączników w ramach sekcji; – kieruje pracą sekcji; – prowadzi ocenę sytuacji i ocenia jej wpływ na aktualną pracę sztabu;	- po otrzymaniu części pisemnej zapoznaje się z treścią zadania brygady - prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną za Sekcję Planowania. - przygotowują odprawę informacyjna; - przygotowują dane do zarządzenia przygotowawczego; - prowadzą ocenę sytuacji;	- analizuje załącznik Ł i W; - przygotowuje dane do zarządzenia przygotowawczego; - przekazują wnioski wypływające z otrzymanych informacji;	- kopiuje Załącznik A – dla sekcji planowania; - Wprowadza dane z otrzymanego rozkazu /zarządzenia/ do systemu HEROS; - Podaje informacje o terminie odprawy informacyjnej w systemie HEROS /komunikat/

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/ podoficer operator HEROS
G+1.30-2.30 **G+00.30 – 01.00**	**Analiza zadania**	– wykonuje niezbędne kalkulacje czasowe i przestrzenne; – dokonuje oceny możliwości wykorzystania w przyszłych działaniach pododdziałów brygady; – ocenia możliwe zagrożenia ze strony ludności cywilnej; – określa zadania cząstkowe wynikające z zadania; – określa zadania wynikające z ograniczeń: czas, przestrzeń, siły;	- przygotowują projekt planu pracy sztabu i przedstawia go Szefowi Sztabu; - przygotowuje plan odprawy informacyjnej i przedstawia go Szefowi Sztabu; - prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną za Zespół Planowania. - Prowadzą ocenę sytuacji;	- Wspólnie z oficerem CIMIC ocenia sytuację społeczno militarną w rejonie działania i przedstawia wnioski dla szefa sekcji;	- przygotowuje (przerysowuje) z załącznika A z ZT „plan walki" w części dotyczącej brygady oraz planszę plan pracy sztabu do odprawy informacyjnej;
G+02.30-G+03.15 **G+01.00 G+01.45**	**Odprawa informacyjna**	– przedstawia zadanie brygady, aktualne położenie oraz zdolność bojową pododdziałów ogólnowojskowych; – dokonuje oceny i położenia sasiadów; – przygotowuje dane do Zarządzenia przygotowawczego i przekazuje dla sekcji dowodzenia; – zapisuje sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnią dowódcy (zamiar) oraz wytyczne do planowania (z uwzględnieniem kryteriów do porównania wariantów działania) - zapoznaje się z sytuacją po powrocie z odprawy informacyjnej;	- 1 oficer bierze udział w odprawie informacyjnej; - prowadzi dziennik działań; - prowadzi mapę sytuacyjną; - opracowuje zarządzenie przygotowawcze; - prowadzą ocenie sytuacji i przekazują dane dla szefa sekcji po jego przybyciu z odprawy informacyjnej;	- uaktualnia bazę danych rejonu działania w zakresie CIMIC; - protokołuje przebieg odprawy informacyjne i ściśle współpracuje z opracowującym zarządzenie przygotowawcze nr 2	- przygotowuje materiały na tablicę informacyjną dowódcy zgodnie z wytycznymi otrzymanymi od szefa sekcji; - prowadzi mapę sytuacyjną;

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+03.15 **G+04.15** **G+01.45** **G+02.10**	**Opracowanie Zarządzenia Przygotowawczego nr 2**	Opracowuje zarządzenie przygotowawcze w pkt. 1b, 2, 3a, 3d i zbiera dane od pozostałych sekcji i zespołów SD brygady. - przekazuje kryteria do ustalania wariantów działania i ilość opracowywanych wariantów	- określa wielkość sił i środków niezbędnych do realizacji przyszłego zadania oraz zadania cząstkowe w realizacji zadania głównego; - wypełnia tabelę kryteriów wariantów; - sporządzają szkic do opracowania wariantów;	- rozważa problematykę ochrony ludności i dóbr kultury narodowej na obszarze działania. - Ocenia sytuację wspólnie z oficerem CIMIC i jej wpływ na przyszłe działanie;	- przygotowanie oleat z wariantami działania wojsk własnych (pododdziałów ogólnowojskowych); - na bieżąco prowadzi sytuację w systemie HEROS;
G+03.15 **G+04.00**	**Przygotowanie danych do ustalania wariantów**	Ścisła współpraca z szefem sztabu brygady na temat przygotowania danych do ustalenia wariantów a w szczególności odnośnie kryteriów wariantów i podziału na grupy opracowujące warianty. */Szef sekcji planowania może być jednym z trzech szefów grup do opracowania wariantów działania wojsk własnych lub wypracowuje w sekcji wszystkie warianty działania/* - ocenia aktualną sytuację i jej wpływ na przebieg procesu planowania;	- dokonują analizy dogodnych i niedogodnych kierunków lub obszarów do prowadzenia przyszłych działań w ramach oceny terenu przy ścisłej współpracy z sekcją rozpoznania; - określają rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia; – wykonują zestawienie sił i środków; – określają aktualny stopień zdolności bojowej; – 1 oficer prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną za sekcję Planowania. – 1 oficer przygotowuje projekt planu I odprawy koordynacyjnej; – Prowadzą ocene sytuacji i jej wpływ na aktualne działanie	– Przekazuje informacje z ustaleń z oficerem CIMIC z problematyki ochrony ludności i dóbr kultury narodowej na obszarze działania i ich wpływu na działanie wojsk własnych.	– Przygotowuje materiały do pracy nad wariantami działania; – Wypełnia tabelę kryteriów w zakresie ważności kryterium;

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+04.00 **G+06.00** **G+01.45** **G+02.50**	**Ustalenie wariantów działania** **Ocena sytuacji**	– Ustalenie kolejności wykonania zadania, podział na etapy(fazy) do przeprowadzenia gry wojennej. – Propozycja do przyjęcia określonego ugrupowania bojowego, które przyjąć do rozważań podczas prowadzenia gry wojennej; – Kieruje opracowaniem kalkulacji operacyjno-taktycznych do przyjętych wariantów ugrupowania bojowego – zapisuje wnioski w zakresie wykorzystania elementów ugrupowania zgodnie z wytycznymi szefa sztabu. – Przygotowanie gry wojennej i występowanie w roli dowódcy „Niebieskich -- Nadzór nad przygotowaniem zestawienia sił i środków niezbędnych do prowadzenia kalkulacji podczas prowadzenia gry wojennej; – Określenie punktów decyzyjnych i punktów krytycznych;	- wykonują kalkulacje operacyjno-taktyczne do wariantów działania; - 1 oficer prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji planowania; - przygotowanie oleat z wariantami działania wojsk własnych (pododdziałów ogólnowojskowych); - przygotowuje propozycje ugrupowania bojowego do poszczególnych wariantów; - przygotowanie oleat do symulacji wariantów działania z podziałem na fazy i etapy – przygotowuje tabelę porównania wariantów działania (kryteria, wady- zalety lub głosowanie); – prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji Planowania. – uaktualniają kalkulacje operacyjno taktyczne (w zależności od rodzaju działań bojowych: kalkulacje drogi marszu i stosunków sił);	– dokonuje oceny zagrożeń w zakresie wykorzystania wojsk własnych w obszarze działania ściśle współpracuje z sekcją rozpoznania i z oficerem CIMIC;	– przygotowanie oleat z wariantami działania wojsk własnych (pododdziałów ogólnowojskowych); – uaktualnia mapę sytuacyjna w systemie HEROS; – zbiera dane z poszczególnych sekcji na SD potrzebnych do pracy nad kalkulacjami operacyjno-taktycznymi; – wykonują oleaty do symulacji wariantów działania z podziałem na fazy i etapy.

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+06.00 **<u>G+07.25</u>** **G+02.50** **G+03.15**	**I odprawa koordynacyjna** **Gra wojenna**. Analiza wariantów działania wojsk własnych/*tylko w reżimie 18.-to godzinnego modelu pracy sztabu/* W przypadku 5 –cio godzinnego reżimu pracy sztabu przejście **do I odprawy koordynacyjnej porównania wariantów działania**	– Określanie zalet i wad każdego wariantu; – Określenie poszczególnych linii fazowych do prowadzenia gry wojennej; – Przedstawia warianty działania wojsk własnych; – Potwierdza momenty krytyczne; – Określa czas, odległości od punktów krytycznych; – Zaznacza na mapie momenty krytyczne ; – Przedstawia wady i zalety każdego wariantu wg. przyjętych kryteriów; **W przypadku przejścia do 5-cio godzinnego modelu pracy podczas porównania wariantów działania postępuje zgodnie z zasadami gry wojennej lecz w skróconym czasie.** - po zakończeniu odprawy zapoznaje się z aktualną sytuacją;	- 1 oficer prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji planowania; - 1 oficer bierze udział w grze wojennej przedstawiając stosowne kalkulacje do przyjętego ugrupowania i w czasie działań w określonych fazach, punktach gdzie prowadzona jest gra wojenna; - Opracowuje wstępny plan synchronizacji (współdziałania) działań na podstawie prowadzonej gry wojennej ; - Przygotowują grę wojenną; - Prowadzą ocenę sytuacji i przedstawiają wnioski z niej wypływające.	- Uczestniczy w grze wojennej podczas wstępnego opracowywania planu synchronizacji 9współdziałania) działań. - protokołuje przebieg odprawy	- uaktualnienie wariantów działania zgodnie z wytycznymi szefa sekcji; - przygotowuje tabele do planu synchronizacji (współdziałania) do wariantów działania wojsk własnych na poszczególne etapy gry wojennej;
G+07.25 **<u>G+11.00</u>**	**Ocena sytuacji**	-OCENA SYTUACJI JEST PROCESEM CIĄGŁYM. OD POZYSKANYCH INFORMACJI I WŁAŚCIWIE PRZETWORZONYCH ZALEŻY POWODZENIE WYKONANIA ZADANIA. zapoznanie z aktualną sytuacją po zakończeniu odprawy koordynacyjnej i jej wpływem na aktualny proces planowania; - zbieranie dodatkowych informacji mających wpływ na dalszy przebieg procesu planowania; - przygotowanie do II odprawy koordynacyjnej, przygotowywanie dodatkowych kalkulacji operacyjno-taktycznych które wynikły podczas prowadzenia gry wojennej a niezbędne do uzbrojenia wariantów działania; - sprawdzenie uaktualnienia mapy sytuacyjnej; - przygotowanie danych wstępnego zarządzenia bojowego;			

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+11.00 **G+11.25** **G+02.50** **G+03.15**	**II Odprawa koordynacyjna.** Porównanie wariantów działania I odprawa w przypadku 5-cio godzinnego modelu pracy	-uczestniczy w II (I) odprawie koordynacyjnej; - przedstawia wypracowane warianty działania; -uczestniczy w wyborze wariantu działania wojsk własnych, który będzie rekomendowany dowódcy podczas prowadzenia odprawy decyzyjnej; -zapisuje wnioski do przyjętych wariantów działania; -dodatkowe „uzbrojenie" wariantu rekomendowanego;	-uaktualniają plan synchronizacji po przeprowadzonej symulacji (grze wojennej) ; -rozpoczynają przygotowanie części pisemnej Rozkazu bojowego; -1 oficer prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji planowania.; -Przygotowują pomieszczenie do przeprowadzenia odprawy po zakończonej grze wojennej; - opracowują wstępne zarządzenie bojowe;	-Uczestniczy w opracowywaniu rozkazu bojowego. -Współpracuje z oficerami sekcji w zakresie opracowania planu synchronizacji (współdziałania); -Przygotowuje Plan rekonesansu;	- uaktualnia wstępny zarys planów synchronizacji do opracowanych wariantów zgodnie z wytycznymi szefa sekcji planowania; - przekazuje informację o terminie prowadzenia odprawy decyzyjnej poprzez system HEROS; - uaktualnia położenie w systemie HEROS;
G+11.25 **G+13.00**	Przygotowanie dodatkowych kalkulacji do wariantu który będzie rekomendowany dowódcy	-bierze udział w opracowaniu Planu synchronizacji (współdziałania); -realizuje opracowanie części pisemnej Rozkazu operacyjnego; -opracowuje dodatkowe kalkulacje które wynikły z II odprawy koordynacyjnej -przygotowuje projekt planu odprawy decyzyjnej i przedstawia go szefowi sztabu.;	-dokonują uszczegółowienia kalkulacji czasowo-przestrzennych do wariantu rekomendowanego dowódcy zgodnie z wytycznymi szefa sekcji planowania; -przygotowują tabele porównania wariantów działania na odprawę decyzyjna. -1 oficer prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji planowania.	– Kończy opracowywać Plan rekonesansu; – Uczestniczy w opracowywaniu zarządzenia bojowego;	- wrysowuje na oleatę (fiszkę) przyjęty wariant działania przygotowując go do odprawy decyzyjnej. - wypełnia tabelę kryteriów wariantów; - przygotowuje pomieszczenie do przeprowadzenia odprawy decyzyjnej;

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+13.00 **G+13.30** **G+03.15** **G+03.45**	**Odprawa decyzyjna**	-Uczestniczy w odprawie decyzyjnej na której przedstawia: zadanie brygady, warianty działania nad którymi pracował sztab i skupia się nad stosunkami sił w wariantach, wydarzenia kluczowe, stan końcowy, wady i zalety wariantów; -Uczestniczy w przedstawieniu wariantu rekomendowanego; -realizuje czynności związane z opracowaniem części pisemnej Rozkazu bojowego, załącznika C, W oraz graficznie załącznika A „Prowadzenie walki"; *W wypadku gdy dowódca odrzuci wszystkie opracowane warianty sztab podejmuje proces od nowa, a gdy dowódca modyfikuje tylko wariant działania sztab musi ponownie go rozegrać i przeanalizować.*	-1 oficer zapisuje wnioski z odprawy decyzyjnej (protokołuje); -prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji planowania; -opracowują rozkaz bojowy w zakresie 1b, 2, 3 a, b, wytyczne koordynujące,	- nadzoruje składanie rozkazu bojowego dowódcy brygady - opracowuje wstępne zarządzenie bojowe;	-przygotowuje oleatę do Załącznika A prowadzenie walki - składa rozkaz bojowy w systemie HEROS lub w komputerze
G+13.30 **G+15.00**	**Wstępne zarządzenie bojowe**	-może poprzedzić wydanie rozkazu bojowego. -Opracowuje wstępne zarządzenie bojowe; - przekazuje do podpisu opracowane wstępne zarządzenie bojowe.	- oficer opracowuje wstępne zarządzenie bojowe; -prowadzą ocenę sytuacji	Współpracuje z oficerem sekcji podczas opracowania wstępnego zarządzenia bojowego.	- Przekazuje opracowane zarządzenie bojowe do Zespołu Wsparcia dowodzenia do dystrybucji;

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+13.30 **G+15.30** **G+03.30** **G+04.30**	**Opracowanie i wydanie Rozkazu bojowego**	-opracowuje dane oraz składa w całość rozkaz operacyjny; -wykonuje plan synchronizacji do decyzji dowódcy - przygotowuje dane do planowania alternatywnego; -dokonuje kalkulacji operacyjno taktycznych opracowanych wariantów działania oraz ich opisu (cel działania, sposób działania, podział sił, punkt ciężkości) oraz wad i zalet w ramach planowania alternatywnego; -przedstawia do akceptacji plan rekonesansu	-zbierają załączniki do Rozkazu bojowego w formie pisemnej i elektronicznej; -wykonuje plan synchronizacji (współdziałania) do decyzji dowódcy; -1 oficer prowadzi dziennik działań i mapę sytuacyjną sekcji planowania; - prowadzenie oceny sytuacji	-bierze udział w powieleniu Załącznika A dla podległych pododdziałów;	-dokonuje szczegółowego opracowania załącznika A Prowadzenie walki do rozkazu bojowego dowódcy brygady; -kompletuje części rozkazu operacyjnego;
G+15.30 **G+16.00** **G+04.30** **G+05.00**	**Zatwierdzenie rozkazu przez dowódcę**	- po akceptacji Rozkazu bojowego przez dowódcę przekazuje go do Zespołu Wsparcia Dowodzenia w celu jego dystrybucji.	- biorą udział w powieleniu Załącznika A dla podległych pododdziałów.	- bierze udział w powieleniu Załącznika A dla podległych pododdziałów;	- bierze udział w powieleniu Załącznika A dla podległych pododdziałów. - Przekazanie załącznika do Zespołu Wsparcia dowodzenia. - Przygotowuje odprawę zadaniową
G+05.00 **G+06.00**	**Przekazanie rozkazu dla pododdziałów** Tylko w 5-cio godzinnym cyklu pracy.	Realizuje Zespół Wsparcia Dowodzenia;			

Czas (od - do)	Przedsięwzięcie	Szef sekcji planowania	Oficerowie sekcji planowania	Oficer tłumacz/współpracuje z oficerem CIMIC	Podoficer kreślarz/Podoficer operator HEROS
G+16.00 G+18.30	**Odprawa zadaniowa dla dowódców pododdziałów połączona z organizacja współdziałania**	- przygotowuje odprawę zadaniową dla dowódców pododdziałów; - przedstawia zadanie brygady; - przedstawia plan operacji z uwzględnieniem pododdziałów ogólnowojskowych - bierze udział w organizacji współdziałania;	- rozpoczynają planowanie alternatywne; - przygotowują rekonesans dowódcy brygady	- bierze udział w organizacji współdziałania	- Uaktualnia sytuacje w systemie HEROS; -

2.2.2.3. Stałe procedury operacyjne sekcji dowodzenia w procesie dowodzenia

2.2.2.3.A. Przeznaczenie i zadania sekcji dowodzenia

Sekcja Dowodzenia stanowi część składową Sekcji Operacyjnej i na czas „W" wspólnie z Sekcją Planowania, Sekcją Rozpoznania, Sekcją CIMIC tworzy Zespół Dowodzenia na Stanowisku Dowodzenia.

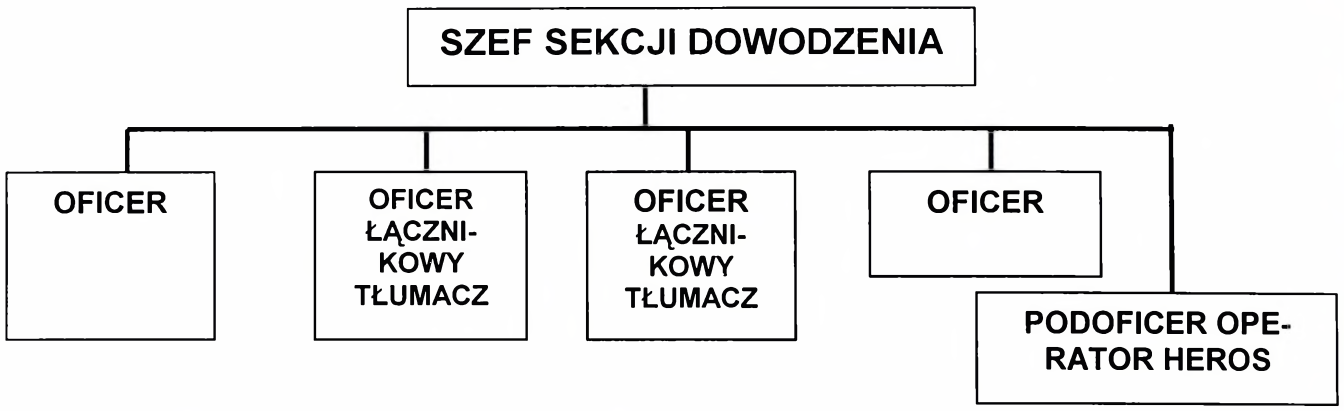
Sekcja Dowodzenia spełnia funkcję organu dowodzenia w zakresie kierowania działaniami pododdziałów i przeznaczona jest głównie do kierowania działaniami pododdziałów zgodnie z decyzją dowódcy. Monitorowania bieżącej sytuacji bojowej elementów ugrupowania bojowego brygady.

Dokonywania analizy aktualnej sytuacji i przedstawiania wniosków dla dowódcy brygady; niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę w toku działań bojowych.

Odpowiada za monitorowanie bieżącej sytuacji i kierowanie działaniami, opracowanie meldunków o sytuacji bojowej, (doraźnych) opracowuje zarządzenie operacyjne.

- Przygotowanie meldunków o sytuacji bojowej;
- Opracowanie zarządzenia operacyjnego;
- Monitorowania bieżącej sytuacji bojowej elementów ugrupowania bojowego brygady;
- Dokonywanie analizy aktualnej sytuacji;
- Przedstawiania wniosków dla Dowódcy brygady; niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę w toku działań bojowych.

2.2.2.3.B. Organizacja sekcji dowodzenia



SPRZĘT	ZAŁOGA	OSOBY FUNKCYJNE
WD M-577 UL0008T	**KIEROWCA DOWÓDCA**	**Szef Sekcji Operator HEROS**
WD M-113 UL0022T	**KIEROWCA DOWÓDCA**	**Oficer operacyjny Oficer łącznikowy tłumacz**
WD ZWDSz UBT1352	**KIEROWCA DOWÓDCA**	**Oficer operacyjny Oficer łącznikowy tłumacz**
2 JEDNOSTKI SPRZĘTU	**3**	**12**

Na SD bdow wyposaża Sekcję Dowodzenia w:

- GAP – systemu wsparcia dowodzenia HEROS;
- 2 telefony;
- 1 telefon STORCZYK;
- 5 stołów na wyposażenie WD;
- 10 krzeseł składanych na wyposażenie WD;
- W okresie zimowym dodatkowo podłącza SIROCO.

Odpowiedzialnym za przyjęcie wyposażenia odpowiedzialny jest podoficer operator heros z obsady sekcji dowodzenia.

2.2.2.3.C. Organizacja pracy sekcji dowodzenia

Istotą działania Sekcji Dowodzenia jest:

- Monitorowania bieżącej sytuacji bojowej elementów ugrupowania bojowego brygady;
- Opracowanie zarządzenia operacyjnego;
- Przygotowanie meldunków o sytuacji bojowej
- Dokonywanie analizy aktualnej sytuacji;
- Przedstawiania wniosków dla Dowódcy brygady; niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę w toku działań bojowych.

PODZIAŁ SEKCJI DOWODZENIA NA ZMIANY:

STANOWISKO	ZMIANA I	ZMIANA II
SZEF SEKCJI PLANOWANIA	X	
OFICER		X
OFICER „W"		X
OFICER ŁĄCZNIKOWY TŁUMACZ „W"	X	
OFICER ŁĄCZNIKOWY TŁUMACZ „W"		X
PODOFICER OPERATOR HEROS	X	

2.2.2.3.D. Zadania osób funkcyjnych w trakcie realizacji procesu dowodzenia

SZEF SEKCJI DOWODZENIA:

Podlega bezpośrednio Szefowi Zespołu Dowodzenia. Odpowiada za realizację zadań przez sekcję oraz koordynuje pracą zmiany w sekcji.

Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji bojowej;
3. Prowadzenie oceny sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Monitorowanie bieżącej sytuacji bojowej elementów ugrupowania bojowego brygady. Dokonywanie analizy aktualnej sytuacji. Wnioski przedstawia dowódcy brygady;
5. Uczestniczenie w Informowaniu Operacyjnym;
6. Zapoznawanie się z zarządzeniem operacyjnym;
7. Dokonywanie analizy aktualnej sytuacji;
8. Uczestniczenie w odprawie decyzyjnej;
9. Monitorowanie sytuacji poprzez prowadzenie mapy sytuacyjnej;
10. Opracowanie meldunek o sytuacji bojowej;
11. Opracowanie zarządzenia operacyjnego do podległych pododdziałów;
12. Informuje o istotnych zmianach w sytuacji bojowej oraz przedstawia propozycje zmian do planu operacji;
13. Terminowe opracowanie zarządzeń operacyjnych;
14. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady;
15. Przygotowanie odprawy informacyjnej do przekazania zmiany w sekcji.

OFICER SEKCJI DOWODZENIA – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji planowania. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
6. Monitorowanie bieżącej sytuacji bojowej elementów ugrupowania bojowego brygady. Dokonywanie analizy aktualnej sytuacji. Wnioski przedstawia szefowi sekcji dowodzenia;
7. Zapoznawanie się z zarządzeniem operacyjnym;
8. Monitorowanie sytuacji poprzez prowadzenie mapy sytuacyjnej;
9. Opracowanie danych do meldunek o sytuacji bojowej;
10. Opracowanie danych do zarządzenia operacyjnego do podległych pododdziałów;
11. Terminowe opracowanie zarządzeń operacyjnych;
12. Informuje o istotnych zmianach w sytuacji bojowej oraz przedstawia propozycje zmian do planu operacji;
13. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady;
14. Przygotowywać odprawę informacyjną do przekazania zmiany w sekcji.

OFICER TŁUMACZ SEKCJI DOWODZENIA – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji dowodzenia. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Prowadzić dziennik działań bojowych sekcji na zmianie pierwszej;
6. Opracowywać dokumenty rozkazodawcze w języku angielskim;
7. Opracowywać meldunki sytuacyjne;
8. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
9. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

OFICER TŁUMACZ SEKCJI DOWODZENIA – ZMIANA II:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji dowodzenia. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Prowadzić dziennik działań bojowych sekcji na zmianie drugiej;
6. Opracowywać dokumenty rozkazodawcze w języku angielskim;
7. Opracowywać meldunki sytuacyjne;
8. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
9. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

OFICER SEKCJI DOWODZENIA – ZMIANA II:

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji dowodzenia. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej wojsk brygady, ich położenia i możliwości bojowych oraz opracowywać wnioski w zakresie wzmocnienia (wsparcia) ich działań;
4. Prowadzić ocenę sytuacji bojowej oraz położenia sąsiadów brygady oraz określać wpływ ich działań na zadanie brygady;
5. Informowanie o istotnych zmianach w sytuacji operacyjnej oraz przedstawianie propozycje zmian do planu operacji;
6. Monitorowanie bieżącej sytuacji bojowej elementów ugrupowania bojowego brygady. Dokonywanie analizy aktualnej sytuacji. Wnioski przedstawia szefowi sekcji dowodzenia
7. Zapoznawanie się z zarządzeniem operacyjnym;
8. Monitorowanie sytuacji poprzez prowadzenie mapy sytuacyjnej;
9. Opracowanie danych do meldunek o sytuacji bojowej;
10. Opracowanie danych do zarządzenia operacyjnego do podległych pododdziałów;
11. Terminowe opracowanie zarządzeń operacyjnych;
12. Informuje o istotnych zmianach w sytuacji bojowej oraz przedstawia propozycje zmian do planu operacji;
13. Utrzymać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady ;
14. Przygotowywać odprawę informacyjną do przekazania zmiany w sekcji.

PODOFICER OPERATOR „HEROS":

Podlega bezpośrednio Szefowi sekcji dowodzenia. Odpowiada za realizację postawionych zadań. Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej;
3. Prowadzenie mapy sytuacyjnej Sekcji dowodzenia w systemie HEROS;
4. Przesyłanie meldunków sytuacyjnych w systemie HEROS /graficznych i pisemnych/;
5. Zapewnienie i urządzenie miejsc pracy dla sekcji dowodzenia.

2.2.2.4. Stałe procedury operacyjne sekcji rozpoznania w procesie dowodzenia

2.2.2.4.A. Przeznaczenie i zadania sekcji rozpoznania

Sekcja Rozpoznania na czas „W" wspólnie z Sekcją Planowania, Sekcją Dowodzenia, Sekcją CIMIC tworzy Zespół Dowodzenia na Stanowisku Dowodzenia.

Sekcja Rozpoznania przeznaczona jest do planowania, organizowania i koordynowania przedsięwzięć rozpoznawczych oraz WE brygady. Odpowiada za organizowanie systemu rozpoznania brygady i jego funkcjonowanie w rejonie odpowiedzialności i zainteresowania rozpoznawczego brygady oraz za:

- planowanie i organizowanie systemu rozpoznania brygady;
- wykonanie planu rozpoznania;
- opracowanie wariantów działania przeciwnika;
- zdobywanie informacji o przeciwniku i obieg informacji pomiędzy komórkami SD dotyczącymi przeciwnika,
- gromadzenie i analizę danych o środowisku działań.

Do głównych zadań Sekcji Rozpoznania należy:

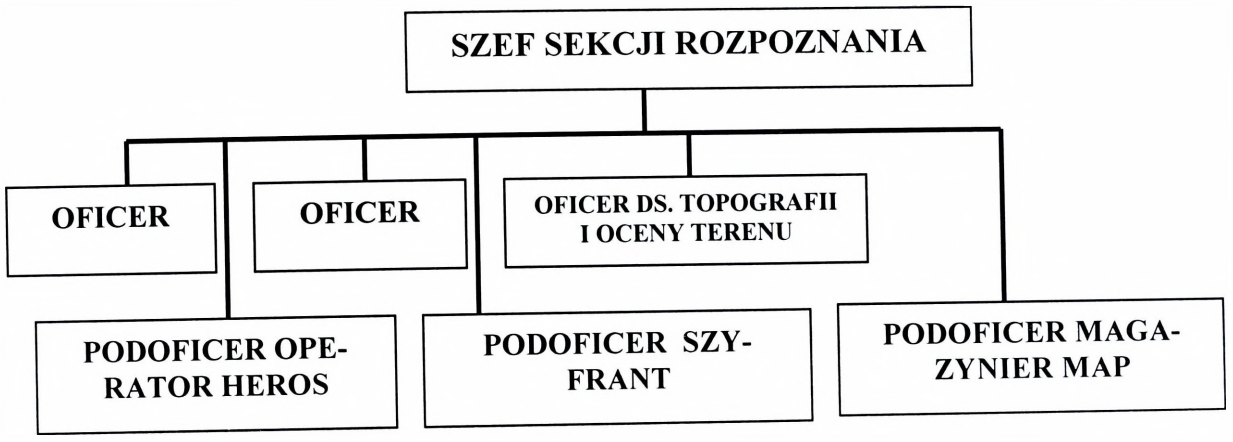
- analiza otrzymanych zarządzeń, rozkazów dotyczących strony przeciwnej;
- określanie luk informacyjnych oraz opracowywanie Priorytetowych Potrzeb Rozpoznawczych Dowódcy;
- planowanie użycia elementów rozpoznawczych i przydzielonych sił i środków WE oraz wspierających i przydzielonych sił i środków rozpoznania;
- organizowanie oraz koordynowanie prac związanych z procesem Rozpoznawczego Przygotowania Pola Walki;
- określenie możliwości oddziaływania systemu rozpoznania przeciwnika na wojska własne oraz stopnia zainteresowania przeciwnika, grup mniejszości narodowych oraz osób postronnych - działaniem naszych wojsk;
- określanie form i zasad działalności dezinformacyjnej przeciwnika oraz rodzaju wiadomości wymagających ukrycia;
- prowadzenie oceny obszarów zagrożonych działaniami terrorystycznymi, sabotażowymi, dywersyjnymi i kryminalnymi oraz innymi niekonwencjonalnymi zagrożeniami dla elementów ugrupowania brygady;
- we współdziałaniu z S-5 przeprowadzanie narodowościowej analizy sytuacji w rejonie odpowiedzialności rozpoznawczej oraz prowadzenie oceny sytuacji przeciwrozpoznawczej na potrzeby planu użycia wojsk;
- przygotowanie zadań do rozpoznania dla elementów rozpoznawczych brygady;
- gromadzenie i analizowanie informacji o potencjalnym przeciwniku w zakresie niezbędnym do planowania przyszłych działań;
- gromadzenie i analizowanie danych o środowisku działań, organizowanie zamierzeń związanych z pozyskiwaniem i zdobywaniem informacji z Rejonu Odpowiedzialności Rozpoznawczej i Rejonu Zainteresowania Rozpoznawczego;
- pozyskiwanie informacji i danych rozpoznawczych, ich analiza i ocena oraz przedstawianie wniosków powstałych w wyniku analizy;
- przewidywanie rozwoju sytuacji bojowej i opracowywanie scenariuszy rozwoju sytuacji w pododdziałach;
- terminowe przesyłanie zapotrzebowania na informacje rozpoznawcze do sąsiednich jednostek bojowych i przełożonego w ramach procesu Zbierania Koordynowania i Zarządzania Potrzebami Informacyjnymi;

- współpraca i wykraczająca poza granice kraju łączność z nie związanymi zagranicznymi siłami zbrojnymi w ramach pozyskiwania i wymiany wiadomości (we współdziałaniu z S-5);
- wymiana informacji na temat prowadzenia działań bojowych przez przeciwnika z innymi komórkami sztabu, w tym z oficerami rodzajów wojsk;
- opracowanie elementów rozkazu operacyjnego (planu) w części dotyczącej rozpoznania;
- współpraca w procesie dowodzenia poprzez przekazywanie (nanoszenie) wniosków z oceny położenia przeciwnika;
- przekazywanie informacji rozpoznawczych o obiektach przeciwnika na potrzeby koordynacji wsparcia ogniowego;
- kierowanie wg zakresu kompetencji we współpracy z S-6 zakłócaniem systemu dowodzenia stronny przeciwnej w zakresie WE (po przydzieleniu sił i środków WE przez przełożonego);
- koordynowanie przedsięwzięć obrony radioelektronicznej i wykazywanie zagrożeń oddziaływania sił i środków WE potencjalnego przeciwnika na elementy radioelektroniczne brygady;
- określenie możliwości oddziaływania systemu rozpoznania przeciwnika na wojska własne oraz stopnia zainteresowania przeciwnika działaniami naszych wojsk;
- wstępne przesłuchiwanie jeńców wojennych i zbiegów oraz prowadzenie rozmów z uchodźcami;
- koordynacja i współudział w organizowaniu działań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa i przeciwdziałaniem rozpoznaniu strony przeciwnej;
- przygotowanie i przedstawienie wariantów działania przeciwnika (jeżeli wcześniej nie utworzono innych grup do opracowania wariantów. W przypadku utworzenia grup odpowiada za przygotowanie 1 wariantu działania wojsk przeciwnika.);
- przygotowanie gry wojennej i działanie podczas jej trwania jako wojska przeciwne;

Ponadto sekcja ściśle współpracuje z Sekcją Dowodzenia w zakresie kierowania działaniem elementów rozpoznawczych, realizujących zadania w ramach

tagetingu oraz zbierania informacji o aktualnej działalności elementów rozpoznawczych.

2.2.2.4.B. Organizacja sekcji rozpoznania



SPRZĘT	ZAŁOGA	OSOBY FUNKCYJNE
M – 577 UL 0007T	DOWÓDCA WD KIEROWCA	Szef Sekcji Rozpoznania
		Oficer ds. topografii i oceny terenu
		Podoficer operator HEROS
WD ZWDSz 1 UBT1353	KIEROWCA	Oficer rozpoznania
		Podoficer starszy szyfrant
		Podoficer magazynier
WD BRDM 2	KIEROWCA	Oficer rozpoznania
RAZEM	3	7

Na SD bdow wyposaża Sekcję Rozpoznania w:

- GAP – systemu wsparcia dowodzenia HEROS;
- 1 telefon;
- 1 telefon STORCZYK;
- 3 stoły składane na wyposażenie stanowiska pracy;
- 5 krzeseł składanych na wyposażenie stanowiska pracy;
- 2 źródła światła;
- 3 tablice korkowe;
- pokrycie podłogi;
- 1 przedłużacz;
- 1 listwa przeciwnapięciowa;
- W okresie zimowym dodatkowo podłącza SIROCO.

Odpowiedzialnym za przyjęcie wyposażenia odpowiedzialny jest podoficer szyfrant z obsady sekcji rozpoznawania, a stanowiska systemu wsparcia dowodzenia HEROS - podoficer operator.

2.2.2.4.C. Organizacja pracy sekcji rozpoznania

Sekcja rozpoznania jest zasadniczym organem planistycznym działań wojsk przeciwnika w Zespole Dowodzenia na SD brygady. Obsadę sekcji rozpoznania stanowią oficerowie sekcji rozpoznania, podoficerowie: szyfrant, magazynier map, operator.

Określone zadania realizowane są w systemie 24 godzinnej pracy na dobę. Przyjęty system podzielony jest na zmianę dzienną i zmianę nocną.

Zmiana dzienna trwa od godziny 06.00 do 18.30 (w tym 0,5 h na przekazanie zmiany), a zmiana nocna od godziny 18.00 do 06.30 (w tym 0,5 h na przekazanie zmiany). Czas ten może zostać zmieniony w szczególnych sytuacjach.

Procedura przekazania zmiany prowadzona jest w dwóch fazach. W fazie I szefowie sekcji i ich członkowie, indywidualnie zapoznają swoich zmienników z aktualną sytuacją i przekazują obowiązki. Czas indywidualnego przekazania jest ograniczony do 30 minut. Z tego względu bezwzględnie pożądana jest dyscyplina wszystkich członków sekcji w celu zapewnienia sprawnej kontynuacji operacji bez degradacji sprawności funkcjonowania SD wynikającego z braku informacji. Faza II polega na uaktualnieniu danych poprzez kluczowe osoby SD, obejmującemu zmianę dowódcy lub zastępcy w czasie odprawy, na której zapoznaje się go z aktualną sytuacją.

Indywidualne przekazanie winno zawierać następujące problemy:

- zdarzenia /incydenty/ w rejonie odpowiedzialności rozpoznawczej brygady;
- aktualne położenie wojsk strony przeciwnej, prawdopodobny cel działania oraz zadanie;

- zaległe zadania i przedsięwzięcia do wykonania;
- status /uwarunkowania czasowe/ na wykonanie pożądanych dokumentów;
- dokumenty, wiadomości, wytyczne, zarządzenia, rozkazy /wchodzące i wychodzące/ w ciągu ostatnich 12 godzin, które muszą być wydane w ciągu następnych 12 godzin;
- dziennik działań bojowych sekcji rozpoznania;
- aktualne zestawienia stanu osobowego, sprzętu w kompani rozpoznania i przydzielonych elementów rozpoznawczych wykonujących zadania na korzyść brygady oraz ich położenie i zadania;
- odstępstwa od założonego wariantu działania strony przeciwnej i podjęte działania;
- inne ważne informacje mające wpływ na przebieg procesu planowania działań wojsk własnych;
- przekazanie sprzętu komputerowego z aktualnymi danymi wypracowanymi podczas pracy na zmianie.

Sekcja rozpoznania - przeznaczona jest do planowania, organizowania, zdobywania i opracowywania danych o przeciwniku i obszarze działań. Nadzorowania i koordynowania przedsięwzięć w zakresie prowadzenia rozpoznania, walki radioelektronicznej i działań psychologicznych.

Zasadnicze zadania sekcji to:

- przedstawienie dowódcy centrum operacyjnego, Szefowi sztabu brygady aktualnego położenia przeciwnika oraz wniosków z analizy danych o środowisku działań;
- przygotowanie dla szefa CO niezbędnych danych o potencjale bojowym wojsk przeciwnika;
- przygotowanie propozycji zadań do rozpoznania dla kompanii rozpoznania oraz elementów rozpoznawczych brygady;
- składanie zapotrzebowań na wiadomości do szczebla nadrzędnego oraz meldunków rozpoznawczych;
- kierowanie rozpoznaniem na szczeblu brygady;

- informowanie dowódców batalionów o zmianach sytuacji przeciwnika;
- współdziałanie z szefami sekcji rozpoznania sąsiadów oraz wymiana informacji o położeniu przeciwnika;
- wstępne przesłuchiwanie jeńców i zbiegów;
- prowadzenie nasłuchu z rozpoznania lotniczego.

Istotą działania Sekcji Rozpoznania jest:

– cykliczne wykonywanie wariantów działania strony przeciwnej;

– opracowywanie długoterminowych zagrożeń związanych z przewidywanym działaniem wojsk strony przeciwnej;

– przygotowywanie optymalnych rozwiązań w celu podjęcia decyzji przez dowódcę;

– merytorycznej i organizacyjnej koordynacji zamierzeń planistycznych dotyczących rozpoznania.

PODZIAŁ SEKCJI ROZPOZNANIA NA ZMIANY:

STANOWISKO	ZMIANA I	ZMIANA II
SZEF SEKCJI ROZPOZNANIA	X	
A. OFICER	X	
OFICER		X
OFICER ds. TOPOGRAFII I OCENY TERENU	X	
B. PODOFICER STARSZY SZYFRANT		X
C. PODOFICER MAGAZYNIER MAP		X
D. PODOFICER OPERATOR HEROS	X	

2.2.2.4.D. Zadania realizowane w poszczególnych etapach

Udział Sekcji Rozpoznania w cyklu decyzyjnym:

1. Ustalenie położenia

1.1. Zasadniczym celem działania Sekcji Rozpoznania w trakcie ustalania położenia jest przedstawienie aktualnego położenia przeciwnika i jego działań.

Źródła informacji:

- posiadane (informacje sytuacyjne):
  - dokumenty dowodzenia,
  - instrukcje,
  - zarządzenia,
  - rozkazy długoterminowe,
- wpływające (informacje sytuacyjne i dyrektywne):
  - meldunki,
  - wnioski,
  - rozkazy,
  - zarządzenia,
  - inne dane,
- zdobywane (informacje sytuacyjne):
  - z rozpoznania,
  - z meldunków,
  - z rekonesansu,
  - z kontroli,
  - z wymiany informacji.

Efekt: mapa sytuacyjna (oleata), zawierająca maksymalna ilość wiarygodnych i aktualnych informacji o przeciwniku.

1.2. Przedstawienie sytuacji dowódcy:

- położenie przeciwnika,
- działania przeciwnika.

Efekt:

- określenie potrzeb w zakresie pozyskania dodatkowych informacji, możliwych do pozyskania poprzez:
  - zwrócenie się z prośba do przełożonego o dostarczenie informacji w wymaganym zakresie (zapotrzebowanie na informacje),
  - zarządzenie rozpoznania przeciwnika i terenu własnymi środkami (zarządzenie przygotowawcze),
  - żądanie kolejnych meldunków od podwładnych: terminowych i doraźnych.
- dystrybucja pozyskanych informacji rozpoznawczych:
  - komunikaty rozpoznawcze.

2. PLANOWANIE

Zasadniczym celem działania Sekcji Rozpoznania w trakcie planowania jest analiza i ocena wszelkich czynników wpływających na wykonanie zadania otrzymanego od przełożonego oraz przygotowanie danych niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę.

2.1. Ocena sytuacji

2.1.1. Analiza zadania

W zależności od modelu pracy przyjętego przez dowódcę, Sekcja Rozpoznania wspomaga go podczas analizy zadania poprzez ciągłe dostarczanie wymaganych informacji o przeciwniku i wstępnych wniosków z analizy obszaru prowadzenia przyszłych działań..

2.1.2. Informowanie operacyjne

Przedstawienie dowódcy i obsadzie SD:

- wniosków z ustalenia położenia w zakresie przeciwnika,
- prawdopodobnego charakteru i celu przyszłych działań przeciwnika,
- wniosków z wstępnej oceny terenu (dostępne informacje na temat pozytywnego i negatywnego wpływu terenu przyszłych działań na wykonanie zadania przez wojska własne i - w miarę posiadanych informacji - na prawdopodobne działania przeciwnika).

Efekt:

- Stworzenie warunków dla dowódcy/szefa sztabu do organizacji pracy w sztabie, a w tym zakresu prowadzenia przez Sekcje Rozpoznania procesu Rozpoznawczego Przygotowania Pola Walki oraz określenie zadań dla innych komórek funkcjonalnych SD w zakresie uczestnictwa w tym procesie:
  - dla sekcji planowania: przestrzenno – czasowe ograniczenia przewidywanego przebiegu walki (rejony, granice, linie, fazy wykonywania zadania),
  - dla zespołu wsparcia działań: ocena infrastruktury komunikacyjnej w obszarze przyszłych działań oraz systemu zapór inżynieryjnych,
  - dla sekcji współpracy cywilno wojskowej: ocena demograficzna dla obszaru przyszłych działań.

- Stworzenie warunków do określenia kryteriów dla porównania wariantów działania.

2.1.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (RPPW)

Celem tej czynności, realizowanej w ramach etapu oceny sytuacji, jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizacje otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Kolejność pracy Sekcji Rozpoznania w RPPW:

1. Przygotowanie mapy terenu, na którym prowadzone będą działania. Dokonanie oceny terenu w zakresie jego przekraczalności, infrastruktury, drożni, sieci rzek i kanałów, wzniesień terenowych, itp. (na podstawie oceny terenu nanoszone są na oleatę obszary trudno przejezdne, nieprzejezdne i ograniczające swobodę manewru).
2. Opracowanie warunków pogodowych w obszarze działania. Oleata wykonywana jest zazwyczaj od dywizji wzwyż. Określa się na niej miejsca w obszarze działania, na którym występują mgły (zielony kolor), niski pułap chmur (fiolet), opady (niebieski), charakteryzuje szybkość wiatru, wilgotność powietrza, temperaturę. Oleata wykorzystywana jest do planowania działań desantów powietrznych, przerzutu grup specjalnych, działań lotnictwa, bezpilotowych środków rozpoznawczych, wykorzystania jednostek artylerii, itd.
3. Wybór korytarzy manewru i dróg podejścia. Na podstawie oceny terenu w konkretnych warunkach hydrometeorologicznych określa się dogodne kierunki podejścia i korytarze manewru, oceniając jednocześnie pojemność każdego z nich.
4. Wykreowanie modelu doktrynalnego. Ilustruje on taktyczne lub operacyjne założenia prowadzenia określonych działań przez przeciwnika. Z zasady obrazuje działanie sił przeciwnika o dwa szczeble niżej tj. na szczeblu batalionu do plutonu, na szczeblu dywizji do batalionu, na szczeblu korpusu do brygady itp.
5. Przygotowanie oleaty sytuacji bojowej. Wykonywana jest na podstawie aktualnej sytuacji przeciwnika, wzorca jego działań doktrynalnych w odpowiedniej skali mapy i z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z oceny terenu. Na jej podstawie opracowuje się potencjalne sposoby działań przeciwnika. Można również zobrazować prawdopodobny wariant działania przeciwnika na tej oleacie. W tym wypadku oleat tego typu może powstać

kilka. Dowódca wybiera z nich najbardziej prawdopodobny lub dwa, trzy do których planuje się ogólnie użycie własnych sił, oraz jeden według którego planuje się szczegółowo operacje, walkę.

6. Wykonanie oleaty zdarzeń. Opracowana jest przez zespół oficerów z Sekcji Rozpoznania i Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia na podstawie przyjętego do planowania najbardziej prawdopodobnego (najgroźniejszego) wariantu działania przeciwnika z opisaniem tzw. linii czasowych ilustrujących jego aktywność bojową w czasie prowadzenia walki. Linie czasowe określają położenie elementów ugrupowania bojowego w terenie w stosunku do czasu. W Sekcji Rozpoznania Zespołu Dowodzenia wybiera się i nanosi na oleatę punkty kontrolne i obszary zainteresowania, które potwierdzą lub zasugerują konieczność zmiany przyjętego wariantu działania przeciwnika.
7. Sporządzenie wzorca wsparcia decyzji. Oleatę tę wykonuje w zasadzie oficer Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia. Rola Sekcji Rozpoznania sprowadza się do wsparcia informacyjnego wytwarzanego dokumentu. Obrazuje on działanie przeciwnika oraz możliwe przeciwdziałanie, według opracowanego wariantu i zawiera zazwyczaj:

- punkty kontrolne;
- obszary zainteresowania;
- obszary oddziaływania ogniowego (obszary zainteresowania celami);
- punkty zainteresowania celami;
- punkty decyzyjne.

Efekt: wykonanie dokumentów niezbędnych do prowadzenia procesu planistycznego:

- oleata oceny terenu,
- oleata korytarzy manewru i dróg podejścia,
- model doktrynalny przeciwnika,
- prognoza zagrożenia (oleaty wariantów działania przeciwnika).

Przy współpracy z Sekcją Planowania:

- oleata zdarzeń,
- oleata wsparcia decyzji,
- tabele zestawienia sił i środków.

2.1.4. Odprawa koordynacyjna

Przedstawienie dowódcy i obsadzie SD:

- krótkich wniosków z oceny terenu na podstawie RPPW,
- prawdopodobnych wariantów (sposobów) działania przeciwnika,

Efekt: stworzenie dla sztabu warunków do rozważenia wariantów działania wojsk własnych.

2.1.5. Rozważanie wariantów działania

Po przekazaniu wszystkich informacji o przeciwniku i terenie następuje rozważenie przez Sekcję Planowania wariantów działania wojsk własnych poprzez symulację przyszłych działań, w której udział bierze Sekcja Rozpoznania prowadząc sytuację po stronie wojsk przeciwnika.

Efekt: zaktualizowanie wariantów działania przeciwnika.

2.1.6. Porównanie wariantów działania

Celem tego etapu procesu planowania jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy.

Efekt: udział w wykonaniu:

- tabeli porównania sił,
- tabeli porównania wariantów działania,

2.1.7. II odprawa koordynacyjna

Udział Szefa Sekcji Rozpoznania w porównaniu wariantów ze sobą.

Efekt: stworzenie warunków do ustalenia wariantu rekomendowanego.

2.2. Odprawa decyzyjna

Celem odprawy decyzyjnej jest **stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji** oraz samo jej podjęcie, czyli **wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania**.

Podczas odprawy Szef Sekcji Rozpoznania:

- przedstawia krótką charakterystykę elementów rozpoznawczych: położenie, zadania, aktualne działania,
- przedstawia prawdopodobny sposób (sposoby) działania przeciwnika,
- udziela odpowiedzi na pytania zadawane przez dowódcę.

Efekt: określenie zamiaru użycia elementów rozpoznawczych.

2.3. Opracowanie planu operacji

Sekcja Rozpoznania zapoznaje się planem operacji w celu określenia sposobu użycia elementów rozpoznawczych.

2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego/bojowego

Sekcja Rozpoznania jest odpowiedzialna za opracowanie:

- pkt. 1: Sytuacja przeciwnika,
- pkt. 3: Realizacja – zadania dla elementów rozpoznawczych,
- załącznika D: rozpoznanie,

- załącznika P: walka elektroniczna – w przypadku posiadania przydzielonych sił i środków WE,
- załącznika L: działania psychologiczne – w przypadku posiadania przydzielonych sił i środków działań psychologicznych we współudziale z sekcją planowania SD 10BKPanc,
- uzupełnienia do załącznika D: plan rozpoznania.

3. Stawianie zadań

3.1. Odprawa koordynacyjna – stawianie zadań przez dowódcę

Podczas odprawy Szef sekcji Rozpoznania przedstawia:
- aktualny przebieg linii styczności wojsk,
- wnioski dotyczące prawdopodobnego dalszego działania przeciwnika, a w tym wariantu działania przyjętego jako najbardziej prawdopodobny lub najgroźniejszy dla wojsk własnych.

4. Kontrola

W tym etapie Sekcja Rozpoznania:
- uaktualnia mapę sytuacyjną w zakresie położenia i działań przeciwnika,
- monitorowanie sytuacji rozpoznawczej – zbieranie meldunków terminowych i doraźnych.

Wytwarzane dokumenty:

- informacje (wstawki) do rozkazu operacyjnego;
- załączniki do rozkazu operacyjnego: rozpoznanie, (walka radioelektroniczna, działania psychologiczne – gdy są przydzielone siły i środki do tych działań przez przełożonego);
- uzupełnienia do załączników: plan rozpoznania;
- wstępne zarządzenie bojowe (wstawki);
- zarządzenie operacyjne (dla jednego lub kilku wykonawców - wstawki);

- rozkaz na oleacie;
- meldunki sytuacyjne;
- komunikaty rozpoznawcze;
- dziennik działań bojowych.

2.2.2.4.E. Zadania osób funkcyjnych

SZEF SEKCJI ROZPOZNANIA:

Podlega bezpośrednio Szefowi Zespołu Dowodzenia SD. Odpowiada za realizację zadań przez sekcję oraz koordynuje pracą zmiany w sekcji.

Podstawowe obowiązki:

1. Planowanie i organizowanie systemu rozpoznania brygady;
2. Wykonanie planu rozpoznania 10BKPanc;
3. Opracowanie wariantów działania przeciwnika;
4. Zdobywanie informacji o przeciwniku i obieg informacji pomiędzy zespołami SD 10BKPanc dotyczącymi przeciwnika.

Do obowiązków Szefa Sekcji należy:

1. Koordynować pracą Sekcji Rozpoznania;
2. W każdej sytuacji znać aktualną sytuację, zadanie i zamiar dowódcy;
3. Gromadzić informacje rozpoznawcze mające wpływ na decyzję dowódcy;
4. Analizować i oceniać informacje rozpoznawcze;
5. Przedstawić aktualne położenie przeciwnika i ocenić jego możliwości;
6. Wykonać kalkulacje operacyjne do planu walki brygady w zakresie użycia pododdziałów rozpoznawczych;
7. Podczas odprawy informacyjnej przedstawić wnioski z oceny działania przeciwnika;
8. Wykonać warianty działania przeciwnika;

9. Podczas odprawy koordynacyjnej poświeconej zapoznaniu z wariantami działania przedstawić prawdopodobne warianty działania przeciwnika;
10. Określić potencjał przeciwnika na poszczególnych kierunkach i rubieżach w zależności od wariantu działania;
11. Podczas odprawy koordynacyjnej poświęconej rozważeniu wariantów działania podgrywać sytuację bojową za przeciwnika i podawać dane do planu synchronizacji;
12. Podczas odprawy koordynacyjnej poświeconej wyborowi wariantu rekomendowanego dowódcy zgłaszać wnioski dotyczące wariantów;
13. Podczas odprawy decyzyjnej być w gotowości do przedstawienia prawdopodobnego działanie przeciwnika, wpływu terenu i pogody na działanie wojsk własnych oraz koncepcji prowadzenia rozpoznania w wybranym wariancie;
14. Z wyprzedzeniem 48 godz. planować działanie elementów rozpoznawczych;
15. Koordynować wysiłek rozpoznawczy w pasach i rejonach odpowiedzialności;
16. Współpracować z Sekcją Dowodzenia i Zespołem Wsparcia Działań.

OFICER SEKCJI ROZPOZNANIA – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi Sekcji Rozpoznania. Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Planowanie użycia elementów rozpoznawczych i WE (w przypadku posiadania sił i środków przydzielonych od przełożonego) brygady oraz przydzielonych środków rozpoznania;
2. Dystrybucję informacji rozpoznawczych;
3. Planowanie działań rozpoznawczych elementów rozpoznawczych kr i rodzajów wojsk;
4. Koordynowanie przedsięwzięć obrony radioelektronicznej w brygadzie;

5. Koordynowanie przedsięwzięć w zakresie działań przeciwrozpoznawczych;
6. Współuczestniczyć w wykonaniu planu rozpoznania.

Do obowiązków oficera sekcji rozpoznania – zmiana I należy:

1. W każdej sytuacji znać aktualną sytuację, zadanie i zamiar dowódcy;
2. Planować użycia pododdziałów rozpoznawczych oraz przydzielonych i wspierających sił i środków rozpoznania;
3. Przygotować zadania rozpoznawcze dla elementów rozpoznawczych kr;
4. Gromadzić i analizować informacje o potencjalnym przeciwniku, niezbędne do planowania funkcjonowania systemu rozpoznania brygady na kolejne etapy działań bojowych brygady;
5. Koordynować prace w zakresie planowania działań elementów rozpoznawczych kr;
6. Koordynować przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego kr we współudziale z zespołem zabezpieczenia działań;
7. Uaktualniać dane o sytuacji przeciwnika i własnych elementach rozpoznania;
8. Nanosić na mapę sytuacyjną położenie przeciwnika. Przygotować niezbędne wiadomości o przeciwniku i terenie przyszłych działań;
9. Pozyskiwać informacje o przeciwniku od pododdziałów prowadzących walkę oraz gromadzić informacje rozpoznawcze mające wpływ na decyzję dowódcy;
10. Analizować i oceniać informacje rozpoznawcze;
11. Wykonać kalkulacje operacyjne do planu walki brygady w zakresie oceny przeciwnika oraz użycia pododdziałów rozpoznawczych brygady;
12. Współuczestniczyć w opracowaniu wariantów działania przeciwnika;
13. Koordynować wysiłek rozpoznawczy w pasach i rejonach; odpowiedzialności;
14. Koordynować przedsięwzięcia obrony radioelektronicznej oraz przeciwrozpoznawcze;

15. Rozpowszechniać nowe zasady organizacji i prowadzenia działań bojowych przez stronę przeciwnika;
16. Współuczestniczyć w wykonywaniu Załącznika D– Rozpoznanie do rozkazu operacyjnego oraz planu rozpoznania;
17. Współpracować w opracowaniu ogólnych propozycji na kolejną dobę walki.

OFICER SEKCJI ROZPOZNANIA – ZMIANA II:

Podlega bezpośrednio oficerowi pełniącemu obowiązki Szefa Zespołu Dowodzenia SD. Odpowiada za realizację zadań przez sekcję oraz koordynuje pracą zmiany II w sekcji.

Podstawowe obowiązki:

1. Planowanie i organizowanie systemu rozpoznania brygady;
2. Wykonanie planu rozpoznania 10BKPanc;
3. Opracowanie wariantów działania przeciwnika;
4. Zdobywanie informacji o przeciwniku i obieg informacji pomiędzy zespołami SD 10BKPanc dotyczącymi przeciwnika.

Do obowiązków oficera sekcji rozpoznania zmiany II należy:

1. Koordynować pracą Sekcji Rozpoznania;
2. W każdej sytuacji znać aktualną sytuację, zadanie i zamiar dowódcy;
3. Gromadzić informacje rozpoznawcze mające wpływ na decyzję dowódcy;
4. Analizować i oceniać informacje rozpoznawcze;
5. Przedstawić aktualne położenie przeciwnika i ocenić jego możliwości;
6. Wykonać kalkulacje operacyjne do planu walki brygady w zakresie użycia pododdziałów rozpoznawczych;
7. Podczas odprawy informacyjnej przedstawić wnioski z oceny działania przeciwnika;
8. Wykonać warianty działania przeciwnika;

9. Podczas odprawy koordynacyjnej poświeconej zapoznaniu z wariantami działania przedstawić prawdopodobne warianty działania przeciwnika;
10. Określić potencjał przeciwnika na poszczególnych kierunkach i rubieżach w zależności od wariantu działania;
11. Podczas odprawy koordynacyjnej poświęconej rozważeniu wariantów działania podgrywać sytuację bojową za przeciwnika i podawać dane do planu synchronizacji;
12. Podczas odprawy koordynacyjnej poświeconej wyborowi wariantu rekomendowanego dowódcy zgłaszać wnioski dotyczące wariantów;
13. Podczas odprawy decyzyjnej być w gotowości do przedstawienia prawdopodobnego działanie przeciwnika, wpływu terenu i pogody na działanie wojsk własnych oraz koncepcji prowadzenia rozpoznania w wybranym wariancie;
14. Z wyprzedzeniem 48 godz. planować działanie elementów rozpoznawczych;
15. Koordynować wysiłek rozpoznawczy w pasach i rejonach odpowiedzialności;
16. Współpracować z Sekcją Dowodzenia i Zespołem Wsparcia Działań;
17. Wykonywać zakres obowiązków oficera rozpoznania zmiany I.

OFICER ds. TOPOGRAFII I OCENY TERENU – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi Sekcji Rozpoznania. Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Gromadzenie, analiza i ocena informacji na temat charakterystyki geograficznej i topograficznej obszarów własnego państwa i państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem rejonu zainteresowania i odpowiedzialności oraz stref konfliktów;

Do obowiązków oficera ds. topografii i oceny terenu zmiany I należy:

1. W każdej sytuacji znać aktualną sytuację, zadanie i zamiar dowódcy;

2. Opracowanie i uaktualnianie dokumentacji związanej z geograficzną oceną rejonów działań;
3. Współpracować w procesie dowodzenia poprzez opracowywanie wniosków z oceny terenu po stronie przeciwnika i wojsk własnych;
4. Określać możliwości oddziaływania terenu i pogody na wojska własne i przeciwnika;
5. Przygotować propozycje uaktualnienia planów użycia sił i środków (w zakresie swojej specjalności);
6. Gromadzić i analizować pozyskane informacje i informacje rozpoznawcze o warunkach hydrometeorologicznych i o terenie w rejonie zainteresowania rozpoznawczego brygady;
7. Organizować zaopatrywanie sztabu i pododdziałów brygady w wydawnictwa topograficzne;
8. Brać udział w procesie rozpoznawczego przygotowania pola walki w zakresie oceny terenu;
9. Wykonać oleat oceny terenu oraz dróg podejścia i korytarzy manewru w procesie planowania w działaniach bojowych brygady;
10. Opracowywać uzupełnienie do załącznika D rozpoznanie "pogoda i teren";
11. Przekazywać wnioski dla szefa sekcji rozpoznawczej brygady odnośnie oceny terenu potrzebnych w procesie planowania działań bojowych brygady;
12. Utrzymywać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

PODOFICER MAGAZYNIER MAP – ZMIANA II:

Podlega bezpośrednio Szefowi Sekcji Rozpoznania. Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Prowadzenie gospodarki magazynowej wydawnictwami topograficznymi;
2. Przyjmowanie i wydawanie wydawnictw topograficznych;

Do obowiązków podoficera magazyniera map zmiany II należy:

1. W każdej sytuacji znać aktualną sytuację, zadanie i zamiar dowódcy;
2. Brać udział w kodowaniu map;
3. Prowadzić ewidencję wydawanych wydawnictw topograficznych;
4. Składać zapotrzebowania na wydawnictwa topograficzne do G-2 szczebla nadrzędnego;
5. Pozyskiwać wydawnictwa topograficznych z rejonem działań brygady poprzez składanie zamówień do jednostki nadrzędnej;
6. Współuczestniczyć w wykonaniu planu zabezpieczenia bojowego (zabezpieczenie topograficzne);
7. Sprawdzić zgodność dokumentacji Sekcji Rozpoznania do pracy w warunkach polowych z wykazem dokumentów zabieranych do pracy w warunkach polowych i przygotować ją do zabrania;
8. Zastępować oficera ds. topografii i oceny terenu zmiany I i wykonywać jego obowiązki;
9. Utrzymywać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

PODOFICER OPERATOR „HEROS" – ZMIANA I:

Podlega bezpośrednio Szefowi Sekcji Rozpoznania. Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
2. Stała znajomość sytuacji operacyjnej wojsk własnych i strony przeciwnej;
3. Prowadzenie mapy sytuacyjnej Sekcji Rozpoznania w systemie HEROS;
4. Przesyłanie meldunków sytuacyjnych w systemie HEROS /graficznych i pisemnych/;
5. Składanie rozkazu operacyjnego w systemie HEROS (przesłanie do Zespołu Wsparcia Dowodzenia punktów rozkazu operacyjnego: pkt1- ppkt a; pkt 3- ppkt dotyczący zadania dla krozp; załącznik D) ;
6. Przyjęcie i urządzenie miejsc pracy operatora systemu HEROS;

7. Prowadzenie dziennika działań bojowych sekcji rozpoznania;
8. Utrzymywać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady;
9. Przygotować i przyjąć swoje miejsce pracy od bdow.

PODOFICER STARSZY SZYFRANT - ZMIANA II

Podlega bezpośrednio Szefowi Sekcji Rozpoznania. Odpowiada za realizację postawionych zadań.

Podstawowe obowiązki:

1. Sprawuje nadzór nad właściwą organizacją informatycznego systemu wspomagania pola walki „HEROS" na SD w sekcji rozpoznawczej brygady;
2. Zapewnienie właściwego obiegu zakodowanej informacji rozpoznawczej w czasie działań bojowych.

Do obowiązków podoficera starszego szyfranta zmiany II należy:

1. Nadzorować zachowanie tajemnicy służbowej zgodnie z ustawą z dnia 14.12.82 r. z późniejszymi zmianami, ustawą 95 z dnia 22.01.99r. oraz instrukcją o ochronie tajemnicy państwowej i służbowej w sekcji rozpoznawczej oraz w zespołach funkcjonalnych SD;
2. Znać zadanie przełożonego oraz zadanie brygady;
3. Przedstawiać szefowi sekcji rozpoznawczej wnioski i propozycje w sprawach systemu łączności sieci rozpoznania brygady oraz w sprawach osiągania wyższych stanów gotowości bojowej oraz obrony systemów radioelektronicznych brygady przed oddziaływaniem środków WE strony przeciwnej;
4. Pozyskiwać i wprowadzać do użytku w pododdziałach brygady oprogramowanie komputerowe pozwalające na zabezpieczenie informacji w systemie obiegu informacji rozpoznawczej brygady;
5. Wprowadzać w komórkach SD zasady z zakresu standardów NATO dotyczącą obiegu zakodowanej informacji rozpoznawczej w systemach rozpo-

znawczych oraz pogłębiać wiedzę ogólną i wojskową z zakresu przepisów o ochronie tajemnicy państwowej i służbowej oraz bezpieczeństwa łączności;

6. Rozprowadzać do sekcji S-2 pododdziałów oraz w innych komórkach SD brygady kod mapy oraz nadzorować jego użytkowanie w czasie ćwiczeń i treningów jak również działań bojowych;
7. Analizować załącznik P (walka radioelektroniczna) oraz przedstawiać wnioski Szefowi Sekcji Rozpoznania z zakresu zagrożeń środków WE strony przeciwnej oraz przedsięwzięć obrony własnych środków radioelektronicznych;
8. Brać udział w procesie informacyjnego przygotowania pola walki w zakresie oceny zagrożeń WE;
9. Przekazać zakodowane współrzędne rozpoznanych obiektów przeciwnika na potrzeby koordynacji wsparcia ogniowego oraz walczących pododdziałów;
10. Brać udział w opracowaniu załącznika D rozpoznanie pkt. 5,6;
11. Zastąpić podoficera operatora systemu HEROS sekcji rozpoznawczej. W razie jego nieobecności prowadzić działalność służbową również na podstawie jego zakresu obowiązków;
12. Zapewnienie i urządzenie miejsc pracy dla sekcji rozpoznania oraz przyjęcie wyposażenia miejsca pracy sekcji rozpoznania od bdow;
13. Utrzymywać współdziałanie z pozostałymi komórkami SD brygady.

2.2.2.5. Zasadnicze obszary efektywności zespołów

Przeprowadzone badania wykazały, iż rola poszczególnych zespołów organizacyjno-funkcjonalnych realizujących swoje zadania w poszczególnych elementach systemu dowodzenia ma ogromne znaczenie dla rezultatów działania poszczególnych jednostek.

Istnieją, jednak przeszkody obiektywne i subiektywne, które wpływają na obniżenie ich sprawności, a w tym także efektywności. Przedstawione w poprzednich podrozdziałach procesy oraz zadania i czynności realizowane w toku poszczególnych faz i etapów procesu dowodzenia pozwalają na klasyfikację oraz wskazanie zasadniczych obszarów zarówno występowania zagrożeń, jak również potencjalnych rezerw zwiększenia efektywności.

Jednym z zasadniczych warunków wpływającym na uzyskiwane rezultaty prac koncepcyjnych poszczególnych jest stopień niepewności i ryzyka procesów decyzyjnych realizowanych w okresie kryzysu i wojny. Wraz ze wzrostem liczby nieokreśloności skutków procesów wykonawczych następujących w wyniku przesłania rezultatów pracy dowództw do wojsk obniża się potencjalna sprawność i efektywność dowodzenia.

Niewątpliwie najważniejszą zmienną mającą wpływ na taką sytuację jest istnienie przeciwnika lub innego rodzaju zagrożenia, których wpływu na dane działanie nie da się jednoznacznie przewidzieć. Sytuacja taka powoduje, że w odniesieniu do wielopodmiotowego działania zorganizowanego zespołów oprócz już istniejących powstają kolejne bariery utrudniające osiągnięcie celu. Jest to zjawisko powszechne, jednak tylko znajomość jego natury, uświadomienie sobie zagrożeń oraz potencjalnych możliwości powstawania tych barier pozwoli na ich unikanie lub minimalizowanie ich negatywnego skutku.

Podsumowując tę część prac badawczych stwierdzić należy, że obszary zwiększania efektywności zespołów oraz poszczególnych pracowników identyfikowane w poszczególnych fazach, etapach lub czynnościach procesu decyzyjnego można pogrupować i przedstawić jako otwarte zbiory cechujące się wspólnymi mianownikami. Zbiór ten należy rozpatrywać w ścisłej korelacji z elementami or-

ganizacyjnymi zespołów oraz ich wyposażeniem technicznym i materialnymi warunkami funkcjonowania. Miejsca, procesy, czynności, urządzenia oraz inne elementy, co do których można wskazać możliwości zwiększenia efektywności zespołów, pracowników oraz innych części systemu dowodzenia określane będą jako **obszary efektywności**. Ten skrót myślowy pozwoli na unikniecie szerokiego rozpisywania się, co do istoty poszczególnych elementów możliwego zwiększenia efektywności zespołów.

Obszary efektywności zespołów i ich pracowników dowodzenia można sklasyfikować w odniesieniu do różnych kryteriów. Najpowszechniejszym jest podział w odniesieniu do trzech elementów systemu działania: organizacji dowodzenia, procesu dowodzenia oraz środków dowodzenia. Otrzymane w toku badań wnioski pozwalają jednak stwierdzić, że w odniesieniu do wieloaspektowego, wielopoziomowego działania systemu dowodzenia podział ten jest zbyt ogólny. Może on być, co jedynie traktowany jako punkt wyjścia do zaprezentowania klasyfikacji cząstkowych odnoszących się do poszczególnych obszarów lub funkcji dowodzenia.

Pierwszą grupę stanowią elementy organizacyjne. Zaliczyć do nich można niewłaściwe określenie składu personelu poszczególnych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia, zły podział zadań wewnątrz zespołu, nieumiejętne określenie więzi informacyjnych pomiędzy poszczególnymi pracownikami i zespołami oraz z otoczeniem, brak lub nieumiejętne opracowanie dokumentów normujących pracę poszczególnych zespołów oraz całości dowództwa (stanowiska dowodzenia), brak zasad funkcjonowania w sytuacjach zagrożeń oraz w warunkach ekstremalnych. Do tej grupy barier zaliczyć należy także wszystkie negatywne czynniki związane z pracą poszczególnych zespołów, np. ustalenia wyników, formy i sposobu prezentacji efektów pracy, procedury zarządzania informacjami, zakresu, treści oraz organizacji odpraw, rekonesansów oraz innych przedsięwzięć organizacyjnych.

Kolejną grupę obszarów efektywności można ująć jako zbiór czynników warunkujących właściwy przebieg procesu decyzyjnego. Zasadnicze z nich dotyczą: braku rozpisania tego procesu jako ciągu technologicznego mającego osiągnąć zakładane cele, w tym cel główny i cele cząstkowe. Efektywność realizowanych procesów można w tym wypadku odnieść zarówno do poszczególnych czynności, jak

również realizację poszczególnych przedsięwzięć związanych z tymi czynnościami. Mogą to być zarówno elementy dotyczące opracowania poszczególnych dokumentów dowodzenia, organizacja odpraw, udział w rekonesansie oraz inne czynniki.

Istotną grupę determinantów efektywności stanowią wszystkie te czynniki, które dotyczą personelu poszczególnych zespołów. Począwszy od organizatorskich umiejętności dowódcy, szefa sztabu oraz pozostałe zasadnicze osoby funkcyjne dowództwa, kierowników zespołów, poprzez ich wiedzę merytoryczną, umiejętności przywódcze, motywowania oraz współpracy w kolektywie.

Nie mniej ważny wpływ na efektywność zespołów ma zarządzanie potencjałem ludzkim. Można tu wymienić między innymi takie jak: dobór kierownika i personelu do zespołu, kształcenie i szkolenie oraz tworzenie szeroko rozumianej kultury zespołu, jako zbioru wartości, postaw oraz cech charakteryzujących zespół.

Przedstawione wnioski dotyczą w swojej istocie obszarów efektywności, które bezpośrednio wpływają na proces dowodzenia, jednak dotyczą także zagadnień związanych zarówno z organizacją dowodzenia, jak i środkami dowodzenia. Dlatego znaczącym wnioskiem na tym etapie badań jest to, że szereg z wymienianych elementów efektywności posiada uniwersalny charakter, a ich wpływ dotyczył będzie nie tylko zespołów, lecz systemu dowodzenia jako całości.

Istotnym kryterium, jakie można zastosować do określenia obszarów efektywności zespołów jest wskazanie miejsca tych elementów systemie działania zorganizowanego. Jako truizm można uznać stwierdzenie, iż każde działanie zespołu powinno być zorganizowane. Jednak obserwacja rzeczywistości wskazuje, że bardzo trudno w praktyce dostrzec prakseologiczne wyznaczniki działania zespołowego. Sprawność, skuteczność, efektywność powinny być zasadniczymi celami organizatorskiej działalności wszystkich kierowników zespołów. Spełnienie wymogów racjonalnego działania zorganizowanego jest zasadniczą przesłanką rozwiązania problemów stawianych przed zespołem oraz poprawności metodologicznej.

W odniesieniu do powyższych założeń oraz kryterium umiejscowienia w systemie zorganizowanych działań wielopoziomowych obszary efektywności zespołów i poszczególnych pracowników można identyfikować w:

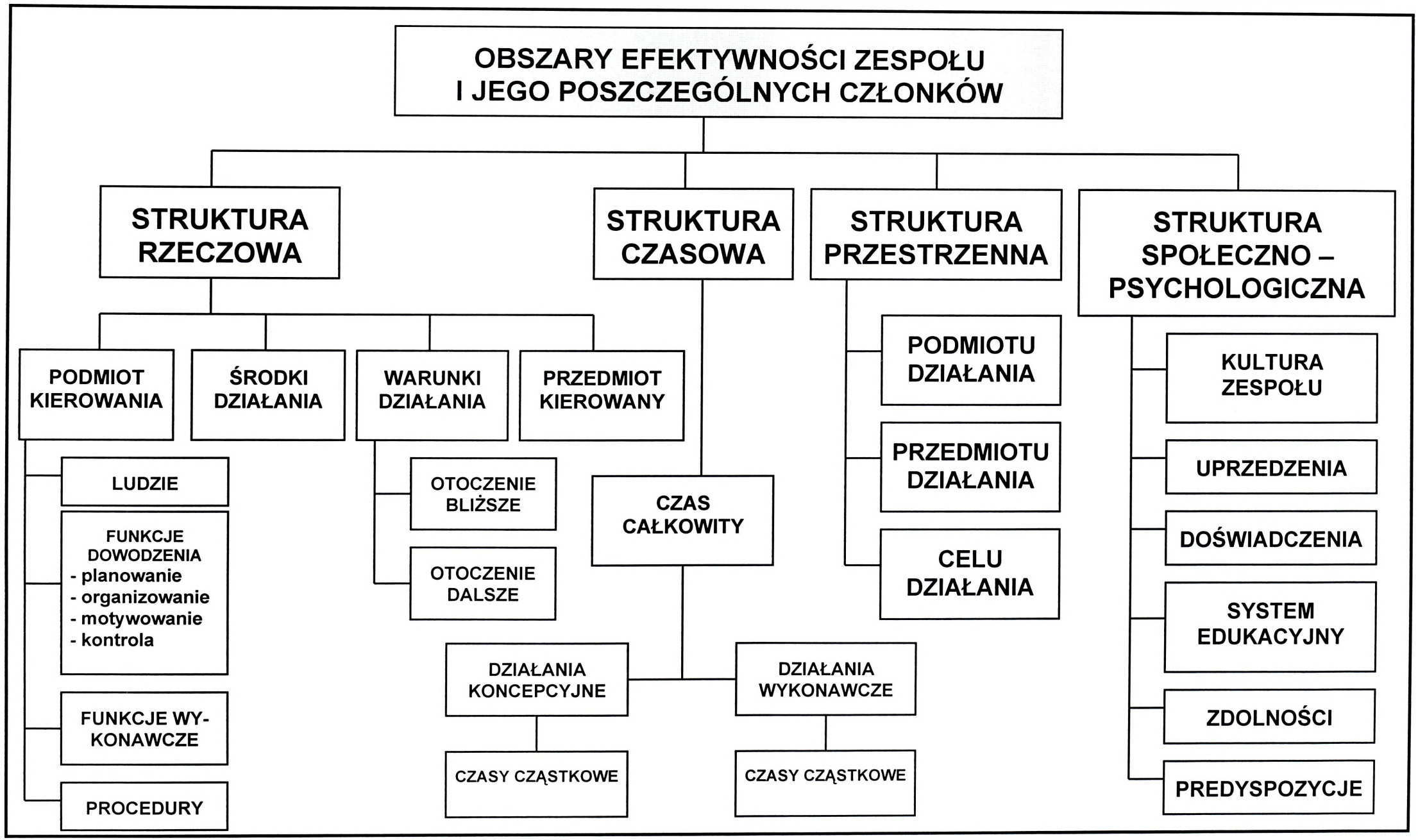
- strukturze rzeczowej działań zespołu strukturze pracownika;

- strukturze czasowej;
- strukturze przestrzennej;
- strukturze psychologiczno-społecznej.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują jednoznacznie, iż w odniesieniu do potencjalnych obszarów efektywności systemu, procesu, zespołu, stanowiska pracy bezpośrednio identyfikować można **kryteria** ich oceny. Obszary te są bowiem elementami, które mogą stanowić wyznacznik klasyfikacyjny działania, procesu lub wytworu.

Struktura rzeczowa systemu działań zorganizowanych zespołu jest największym obszarem, w którym identyfikować można efektywność (por. rys. 2.7.).

Obszary efektywności odnoszące się do struktury rzeczowej identyfikowane są przede wszystkim w: podmiocie i przedmiocie działania oraz środkach i warunkach ich realizacji. Struktura rzeczowa obejmuje największą część elementów działania i stąd „generuje" istnienie i powstawanie największej ilości barier sprawności dowodzenia.



Rys. 2.7. Obszary efektywności wielopodmiotowych działań zespołów i ich członków

Dezagregacja elementów struktury rzeczowej systemu działania pozwala wyróżnić jej następujące elementy składowe:

- podmiot kierowania i kierowany, a w nich:
  - ludzi, a w tym ich:
    - kompetencje;
    - umiejętności;
    - motywacje;
    - wartości;
    - struktury;
    - doświadczenia;
    - wykształcenie;
    - inne czynniki;
  - funkcje dowodzenia:
    - planowanie;
    - organizowanie;
    - motywowanie;
    - kontrolowanie;
    - funkcje regulacyjne (metafunkcje): decydowanie, informowanie, koordynowanie.
  - funkcje wykonawcze:
    - realizacja zadań stałych;
    - realizacja zadań doraźnych;
    - wykonywanie czynności pomocniczych;
    - wykonywanie zadań i czynności nie planowanych;
  - procedury:
    - dokumenty normatywne (ustawy, doktryny, dyrektywy, instrukcje, regulaminy, inne);
    - stałe procedury działania (operacyjne);
    - doraźne procedury i sposoby działania;
- środki działania takie jak:
  - sprzęt techniczny;

- oprogramowanie;
- infrastruktura;
- inne elementy;

- warunki działania;
  - otoczenie bliższe;
    - skład zespołu;
    - sposób zorganizowania pracy zespołu;
    - komunikowanie w zespole;
    - oddziaływanie kierownika;
    - samosterowanie;
    - reakcja na czynniki zewnętrzne;
    - integracja zespołu;
    - urządzenia i środki wykorzystywane w działaniu;
  - otoczenie dalsze;
    - elementy systemu, z którym zespół współdziała;
    - sposób zarządzania zespołem;
    - oddziaływanie na zespół;
    - miejsce i rola w realizowanych procesach

Kolejna grupa obszarów efektywności odnosi się do czasu. Jest to wręcz strategiczny zasób zespołu. Nie można go zgromadzić, zmagazynować ani powtórzyć, dlatego tak znaczący wpływ ma na efektywność zespołu. W odniesieniu do tego elementu wyróżnić jej następujące elementy składowe:

- czas przeznaczony na działania koncepcyjne:
  - realizacja poszczególnych przedsięwzięć koncepcyjnych;
  - wykonywanie czynności;
  - innych zleconych zadań;
  - standardy czasowe przewidziane na wykonanie tych działań;
- czas przeznaczony na działania koncepcyjne:
  - wykonywanie poszczególnych przedsięwzięć wykonawczych;
  - standardy czasowe przewidziane na wykonanie tych działań.

Identyfikując elementy struktury przestrzennej efektywności wskazać należy przed wszystkim na podmiot działania, przedmioty działania oraz cel działania. Elementy te, a zwłaszcza cel, odnoszą się do prakseologicznych wyznaczników sprawności działania.

Cel działania zespołu można określać w odniesieniu do:

- miejsca w strukturze działania systemu;
- realizowanych zadań;
- udziału w realizowanych procedurach;
- elementach czasowych;
- ograniczeniach;
- celi poszczególnych członków zespołu;
- innych parametrach opisujących ostateczny rezultat działania zespołu.

Odnosząc się do podmiotu działania wskazać należy natomiast na efektywność tych wszystkich elementów, które decydować będą o procesach zachodzących w zespole. Jest to przede wszystkim jego kierownik wraz ze swoimi uprawnieniami, kompetencjami, odpowiedzialnością, zakresem obowiązków oraz możliwościami współdziałania z innymi elementami nadrzędnej struktury działania.

Jako podmiot działania można natomiast wyróżnić wszelkie elementy wykonawcze (podwładnych, podległe jednostki organizacyjne itd.) wraz z ich możliwościami oddziaływania na poszczególnych członków zespołu oraz zespół jako całość.

Istotne miejsce w kreowaniu efektywności zajmuje struktura społeczno-psychologiczna. Jej poszczególne elementy zostały dość szeroko przedstawione w podrozdziale 2.1. Ukazane tam zostały zasadnicze elementy, jakie mogą mieć wpływ na efektywność pracowników, ich zaangażowanie, możliwości oraz umiejętności. Obszar ten dlatego ma tak ogromne znaczenie dla zwiększania efektywności, gdyż to właśnie ludzie decydują o jakości procesów zespołowych. Dlatego oddziaływanie na zespół i zarządzanie zjawiskami w nim zachodzącymi jest tak ważne w każdej organizacji.

Przedstawione powyżej elementy stanowią jedynie niewielki fragment mogących mieć wpływ na efektywność zespołu. Ich klasyfikacja umożliwia jednak w połączeniu ze zidentyfikowanymi czynnościami i elementami organizacyjnymi

na dalszą dezagregację i identyfikację tych elementów, które wpływają na lepszą, szybszą, dokładniejszą oraz sprawniejsza pracę ludzi i zespołów.

3. OCENA EFEKTYWNOŚCI

3.1. Prakseologiczne wyznaczniki działania zespołu i pracownika

Podstawowym pojęciem prakseologicznym jest działanie, które można zdefiniować jako dowolne, świadome lub podświadome, zachowanie się zmierzające do określonego celu[73].

Działanie jest procesem złożonym, którego najmniejszą cząstką elementarną jest czyn prosty wywołany jednym impulsem dowolnym, czyli najprostszym elementem zachowania. Sprawcą danego zdarzenia jest więc ten, kto poprzez swój dowolny impuls jest przyczyną danego zdarzenia.

Powyższe założenie pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż **działającym może być tylko człowiek**. Odbywa się to pojedynczo lub w zespołach, w których działalność jest splotem działań jego uczestników. Działanie zespołowe można więc określić jako wielopodmiotowe.

Nie jest to jednak zwykła suma działań jednopodmiotowych, lecz tworzy określoną strukturę, w której działania jednopodmiotowe są powiązane w odpowiednie sploty działań.

Działanie zespołów i ludzi można podzielić według różnych kryteriów. Najczęściej wymienia się, iż jest to: praca, zabawa, walka, rozwijanie wiedzy oraz inne elementy. Niezależnie od nazwy działanie zawsze prowadzi do określonego celu.

Celem działania jest taki stan rzeczy, który będąc pod jakimś względem cenny dla działającego wyznacza strukturę, sposoby i kierunki działania. Działanie zespołów zmierza do uzyskania lub utrzymania takiego stanu rzeczy, jaki jest w danym momencie dla niego korzystny. W wielu przypadkach trudno jest jednak ściśle i precyzyjnie określić cel działania. Wynika to miedzy innymi z przyjmowania hierarchii celów w odniesieniu do determinantów:

- czasowych;
- poziomu działania organizacji;

---

[73] W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 38.

- roli celów dla organizacji.

Układ czasowy hierarchii celów powstaje zawsze wtedy, gdy dla zrealizowania jakiegoś celu perspektywicznego musimy najpierw zrealizować cele bieżące. Powstaje w ten sposób łańcuch celów składający się z celów pośrednich i celu końcowego.

Uporządkowanie celów w zależności od zaangażowania poszczególnych poziomów organizacji pozwala na wyróżnienie celów całej organizacji (systemu), celów partykularnych zespołów oraz celów indywidualnych. W literaturze zwraca się uwagę, iż pojęcie *cele organizacji* jest pewnym skrótem myślowym. Cele wytyczają sobie ludzie i tak naprawdę jest to cel właściciela, naczelnego dowódcy, naczelnego dyrektora lub cel akceptowany przez wszystkich lub większość członków danej organizacji.

Partykularne cele zespołów mogą być środkami do realizacji celów całej organizacji i odwrotnie – cele organizacji mogą być uważane przez członków zespołu za środek do realizacji własnych celów. Niezgodność celów partykularnych i indywidualnych z celami organizacji może prowadzić do wewnętrznych konfliktów lub obniżenia efektywności działania.

Dążenie do osiągnięcia celu, który jest zazwyczaj powodem podjęcia danego działania, prowadzi do działań w toku, który powstają **zamierzone** lub **niezamierzone skutki**.

Skutki te mogą być oceniane **pozytywnie** lub **negatywnie**. W zależności od różnych kryteriów można dokonać ich klasyfikacji i charakterystyki. Mogą więc wystąpić skutki **główne** – będące zamierzonym wynikiem realizacji celu głównego oraz **uboczne**, mające znaczenie drugorzędne w odniesieniu do celu głównego. Skutki uboczne można podzielić na **zamierzone** i **nie zamierzone.**

Skutki działań oceniane pozytywnie to tzw. **wynik użyteczny**, który obejmuje realizację celu głównego, celów ubocznych oraz tzw. pozytywne niespodzianki, którymi są pozytywnie przez nas postrzegane skutki uboczne działania.

Skutki działania oceniane negatywnie to przede wszystkim koszty działania. W działaniach zespołu należy brać pod uwagę zarówno koszty materialne, finansowe oraz moralne. Koszty te możemy podzielić na te, które rzeczywiście przyczyniły

się do uzyskania użytecznego wyniku oraz straty, a więc poniesione koszty, które nie przyczyniły się do osiągnięcia wyniku użytecznego. Straty nieuniknione, a więc takie, którym przy danym stanie wiedzy i umiejętnościach nie można było zapobiec oraz marnotrawstwo, czyli straty, których można było uniknąć.

Znajomość struktury skutków działania ma duże znaczenie w praktyczne zarówno podczas projektowania pracy, jak również podczas analizy realizacji zadania. Powstaje w takim przypadku możliwość dokonania oceny korzyści działania. Jeśli wynik użyteczny przewyższa koszty działania, to powiemy, że działanie jest korzystne. Natomiast, jeżeli wynik użyteczny jest mniejszy od kosztów, to różnicę nazwiemy stratą netto.

Przeprowadzone badania wykazały, iż dokonanie oceny rezultatów przed i po działaniu jest dość trudny. Elementami porównania i wartościowania są, bowiem zarówno elementy wymierne, jak i niewymierne. Wynik i koszty dotyczą bowiem elementów materialnych, niematerialnych, społecznych lub moralnych. Ocena taka jest jednak niezbędna.

Teoria ocen prakseologicznych jest częścią prakseologii, która umożliwia porównanie ze sobą różnych działań, systemów działania, zespołów oraz osób pod kątem skuteczności, sprawności oraz efektywności[74].

Skuteczność w odniesieniu do oceny systemów działania jest podstawowym wyznacznikiem osiągnięcia celu. Określa czy dane działania osiągnęły pożądany rezultat. Jednak sama skuteczność nie wyczerpuje wszystkich walorów prakseologicznych. Zbiór ten obejmuje swoim mianem sprawność, która odnosi się do wszystkich wyznaczników prakseologicznych oraz streszcza niejako w sobie ich ocenę.

Prakseologiczną teorię ocen opracował T. Pszczołowski, który podał ich ogólną charakterystykę, dokonał podziału na różne kategorie i relatywizację ze względu na kryteria[75]. Ze względu na rodzaj aprobaty wyróżnił on następujące rodzaje ocen:

- **utylitarne**, stanowiące rdzeń ocen prakseologicznych;

---

[74] K. Piłejko, *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa 1976, s. 201.
[75] T. Pszczołowski, *Prakseologiczna teoria ocen,* Prakseologia nr 24, Warszawa 1967, w K. Piłejko, *Prakseologia – nauka* ..., s. 203.

- **emocjonalne**, do których zalicza się etyczne i estetyczne;
- **hedonistyczne**, dotyczące przyjemnych lub przykrych doznań zmysłowych, gdy chodzi o samą czynność.

W prakseologii chodzi przede wszystkim o oceny utylitarne, inne mogą mieć jedynie znaczenie pomocnicze. Są one zrelatywizowanie w odniesieniu do celów czynności lub rzeczy i mają z tego powodu charakter ocen celowych lub teleologicznych. Są wówczas prakseologiczne, gdy dotyczą ocen sprawności działania, gdyż cel jest zawsze uznawany za wartościowy i oceniany dodatnio.

Prakseologiczne oceny praktyczne są to te oceny, które nie wyrażają uczuć lub wzruszeń oceniającego, lecz mówią o przydatności lub nieprzydatności danego sposobu działania lub określonego czynnika biorącego udział w działaniu, a więc sprawcy, narzędzia itd.[76].

Oceny prakseologiczne mogą dotyczyć rezultatów działania, pojedynczej czynności, procesu lub działającej osoby. Przez ocenę wyrażamy swój stosunek do rzeczy lub czynu; swoją aprobatę, gdy posiadają dodatnie walory prakseologiczne lub dezaprobatę, gdy ich posiadają wartości ujemne. Ocena zazwyczaj składa się z określenia orzekającego przymioty rzeczy lub działania oraz z zakwalifikowania tego orzeczenia przyznającego mu cechę wartości pozytywnych i zalet lub nie. Do wyrażenia ocen służą orzeczniki, którymi posługuje się prakseologia, zawierające kwalifikacje i cechy działania lub rzeczy ze względu na walory sprawnego działania. Są to słowa zawierające oceny praktyczne, czyli utylitarne. Oceny te są zazwyczaj zrelatywizowane w stosunku do celu lub do wzorca do którego cel się odnosi. Chodzi bowiem o osiągnięty skutek w stosunku do celu. Cel jest elementem zamierzonym, antycypowanym jeszcze przed przystąpieniem do danego działania. Osiągnięty skutek może być różny od zamierzonego, jednak sam cel nie implikuje odniesionego skutku.

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż nie wszystkie oceny utylitarne są jednak ocenami prakseologicznymi. Dotyczy to tych ocen, które odnoszą się do dziedzin nie ocenianych z punktu widzenia sprawności. Dotyczą zazwyczaj porządku prawnego, badań naukowych, zdrowia charakterystyk politycznych lub in-

[76] Tamże, s. 202.

nych. Stosowane wtedy orzeczniki to między innymi: *legalny*, *prawomocny*, *ścisły*, *zdrowy*, *postępowy*, *nowatorski* itp. Otrzymane wnioski wykazały, iż te same zjawiska, procesy lub działania można oceniać zarówno pod względem prakseologicznym, jak i pozaprakseologicznym.

Oceny prakseologiczne ujmują takie cechy działań, procesów, osób lub rezultatów, które mają znaczenie dla osiągnięcia celu działania. Mają więc charakter ocen celowych lub teleologicznych.

Przy ocenie działania w odniesieniu do jego zalet sprawności określamy zarówno dodatnie, jak i ujemne jego cechy. Oceny ujemne dotyczą w znacznej mierze niewłaściwych zasad zachowania się ludzi, przyjętych wzorów i obyczajów, tolerowania nieporządku, braku racjonalności, niewłaściwej realizacji czynności planowania, lekceważącego stosunku do otoczenia itp. Dotyczy więc wszelkich działań, jakie są przeciwstawne prakseologii, czyli prowadzą do nieskuteczności.

Podkreślić jednak należy, że nie wszystkie zasady sprawnego działania można ująć w jednoznaczne formuły i określoną ilość zaleceń. Wszelkie działania w systemach złożonych podlegają bowiem różnorakim oddziaływaniom otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Z tego też względu ocena prakseologiczna nie ogranicza się do stosowania jedynie gotowych formułek, lecz w znacznej mierze polega na wyszukiwaniu i wprowadzaniu takich sposobów oceny, które są adekwatne dla specyfiki ocenianego podmiotu, działania itd. Podkreśla się więc duża swobodę inwencji jako cechę pomocną przy usprawnianiu działań.

Przez **usprawnianie** rozumieć należy wprowadzanie zmiany na lepsze. Analiza teorii i praktyki pozwala na stwierdzenie, iż nie ma systemu, organizacji lub działania, w którym nie można by było wprowadzić ulepszeń. Dotyczy do przede wszystkim systemów złożonych i działań zespołowych.

Wyrażenia będące prakseologiczną oceną utylitarną odróżnia się w prakseologii na podstawie znajomości swoistych **kryteriów**. Za kryteria tych ocen służą wszelkie walory sprawnego działania, oceniane dodatnio jako dobra robota. Za najważniejsze z nich to skuteczność i efektywność w różnych ich postaciach i formach.

Rodzaje ocen prakseologicznych dzieli się na cztery kategorie. Mogą one dotyczyć:

- rezultatu działania (wytworu, celu itp.);
- działania;
- stosowanych narzędzi i urządzeń;
- podmiotu działającego.

Ocena rezultatu działania (wytworu) może dotyczyć nie tylko dostosowania go do określonego celu, dokładności, czystości i ścisłości wykonania, lecz także funkcjonalnej łatwości posługiwania się nim itd. Ujemne cechy rezultatu wskazują wadliwość wykonania, niedokładność, a w skrajnych przypadkach nieużyteczność. Podobne cechy dotyczą narzędzi i urządzeń.

Przy ocenie samego działania chodzi o takie cechy jego wykonawcy jak: gorliwość, zręczność, energiczność, którym można przeciwstawić bierność, opieszałość, marnotrawstwo czasy, zasoby itp. Osoba działająca może być również oceniana według przysługujących jej cech dotyczących podejścia do pracy, zaangażowania, skrupulatności, sumienności i zdecydowania, którym można przeciwstawić niedbalstwo, ślamazarność, lenistwo, beztroskę itd.

Dodatnie oceny prakseologiczne wywołują powszechnie przychylną ocenę, i to nie tylko jako określenie walorów praktycznych i łączą się zazwyczaj ze wzbudzeniem emocjonalnej sympatii, zadowolenia, aprobaty. Oceny negatywne budzą natomiast emocje ujemne.

W prakseologicznej koncepcji oceniania podkreśla się, iż każda ocena powinna być analizowana pod kątem jej znaczenia w praktyce. Uwzględniać ona powinna semantyczne różnice zarówno w odniesieniu do opisów teoretycznych, jak i obserwacji praktycznych.

W praktyce przyjmuje się podział cech na **mierzalne**, które można określić liczbowo oraz **niemierzalne**, oceniane sensorycznie lub metodą alternatywną, tzn. spełnienie lub niespełnienie stawianego wymagania.

Grupowanie cech według ważności jest zazwyczaj kilkustopniowe. Przy pięciostopniowym zgrupowaniu są to np. cechy:

- krytyczne;

- bardzo ważne;
- średnio ważne;
- mało ważne;
- nieważne.

Niezależnie od rozumienia oraz wartości danej cechy wartość danego wytworu nie należy oceniać jedynie z punktu widzenia kosztów (poniesionych nakładów). Ważną rolę odgrywa także wartość użytkowa wytworu lub działania. Jest ona rozumiana jako jakość oraz dostosowanie wyrobu (działania) do zaspokajania potrzeb.

Przedstawiona koncepcja odnosi się do sposobów wykorzystania w praktyce twierdzeń prakseologicznych. Dotyczy ona różnych dziedzin działalności organizacji i może mieć dość szerokie zastosowanie w określaniu efektywności zespołów oraz pojedynczych stanowisk pracy. Ważnym jest jednak, aby poprzez ich analizę odpowiednio rozwijać własne, specyficzne dla danej działalności dyrektywy, które mogą przyczynić się do usprawnienia prowadzonych działań.

Zasadnicze twierdzenie prakseologiczne określa, iż działanie skuteczne zawsze prowadzi do skutku zamierzonego jako cel działania. Samo pojecie skuteczności może być w określonych sytuacjach stopniowalne, a wtedy wyróżniać będziemy działania:

- nieskuteczne;
- częściowo skuteczne;
- przeciwskuteczne;
- obojętne.

Jednym z warunków skuteczności jest intensywność lub nasilenie działań w czasie lub przestrzeni. Inną postacią sprawności działania jest korzystność, która w swojej istocie jest różnicą pomiędzy wynikiem użytecznym, a kosztami działania. W ocenie tej bierze się pod uwagę wszystkie elementy obu składników, a więc wszelkie rodzaje skutków (np. zamierzone i niezamierzone).

Określając wynik użyteczny jako W, a koszty działania jako K można zaprezentować następujące typy sytuacji:

$W > K$ - działanie korzystne;

$W = K$ - działanie obojętne pod względem korzyści;

$W < K$ - działanie niekorzystne.

Wnioski otrzymane w toku badań wykazały, iż dla oceny efektywności zespołów szczególnie interesujące jest porównanie relacji pomiędzy skutecznością i korzystnością działania zespołu. Ich „zderzenie" prowadzi do wniosku, iż działanie zespołu może być:

- skuteczne, ale niekorzystne;
- nieskuteczne, ale korzystne;
- skuteczne i korzystne;
- nieskuteczne i niekorzystne
- skuteczne z korzystnością stwierdzaną dopiero po jakimś czasie [77].

Działanie zespołu (lub pojedynczego pracownika) możemy ocenić jako skuteczne, ale niekorzystne wtedy, gdy spowodowało niezamierzone skutki oceniane negatywnie, a ich wartość łącznie ze skutkami zamierzonymi i kosztami przekroczyła całość osiągniętego wyniku użytecznego.

Z działaniem nieskutecznym, lecz korzystnym mamy do czynienia wtedy, gdy nie został osiągnięty cel działania, ale niezamierzone skutki zostały ocenione pozytywnie i przekraczają one wartość tego celu. Jako przykład można podać sytuację, gdy zespół nie rozwiązał danego problemu, jednak w trakcie swojej działalności nabył umiejętności wykorzystywane w kolejnych, bardziej złożonych procesach przyczyniające się do osiągania innych znaczących celów.

Działania skuteczne i korzystne jest przykładem działania sprawne, w trakcie którego osiągane są zakładane cele oraz występują skutki oceniane jako korzystne.

Odwrotną sytuację mamy w przypadku działań nieskutecznych i niekorzystnych. Zespół nie dość, że nie osiąga zakładanych celi to w dodatku występują niekorzystne dla niego i dla organizacji skutki.

Ostatnia z możliwych do zaistnienia sytuacji jest stwierdzenie, iż działanie zespołu było skuteczne, lecz niekorzystne. Negatywna ocena korzystności zaistniałych skutków następuje w konkretnym czasie. Może się okazać, iż wraz z jego

---

[77] W. Kieżun, *Podstawy organizacji i* ..., s. 47.

upływem zmiany w organizacji, otoczeniu lub zespole spowodują, iż skutki ocenione przez nas wcześniej jako negatywne zaczną przynosić korzyści, a wtedy ocena skutków jest pozytywna.

Można przedstawić, więc tezę, iż tak naprawdę ocena skutków działania zespołu następuje co najmniej trzy razy:

- przed działaniem, gdy w toku planowania prognozujemy ich wystąpienie oraz oceniamy ich wpływ na różne elementy;
- po działaniu, gdy dane skutki wystąpiły;
- z pewnej perspektywy czasowej.

Ocena skuteczności i korzystności prowadzi do dokonywania oceny efektywności (ekonomiczności) działania zespołu lub pracownika.

Za miarę efektywności przyjmuje się stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania. Należy jednak zwrócić uwagę, iż **do oceny efektywności działań zespołów organizacyjno-funcjonalnych stanowisk dowodzenia stosować raczej należy podejście prakseologiczne, a nie ekonomiczne**. W prakseologii uwzględnia się bowiem wszystkie koszty działania, zarówno materialne, jak i niematerialne (moralne, społeczne, psychologiczne itp.).

Oceniając efektywność można przyjąć ogólne założenia, iż dla każdego W oznaczającego wynik użyteczny oraz K – kosztów możemy zaobserwować następujące sytuacje:

1. $\frac{W}{K} > 1$ - działanie uznajemy za efektywne;

2. $\frac{W}{K} < 1$ - działanie jest nieefektywne (nieekonomiczne);

3. $\frac{W}{K} = 1$ - działanie jest obojętne z punktu widzenia efektywności (ekonomiczności.

Przeprowadzone badania wykazały także, iż w praktyce nie relacja korzystności do efektywności jest proporcjonalna. Dostrzeżono, iż nie zawsze najkorzystniejszy sposób działania jest jednocześnie najbardziej ekonomiczny.

W wielu przypadkach zwiększenie efektywności działania zespołu polegać więc będzie na poszukiwaniu najbardziej ekonomicznego sposobu działania. Występować wtedy będą sytuacje gdzie:

1. **K = *constans*** , a **W ⟶ *maksimum***

Zespół dążył wtedy będzie do maksymalizowania wyniku przy stałych kosztach działania.

2. **K ⟶ *minimum*** , a **W = *constans***

W tej sytuacji przy minimalizowaniu kosztów dążymy do tego aby rezultat działania zespołu był taki sam.

3. **K ⟶ *minimum*** , a **W ⟶ *maksimum***

Najbardziej pożądaną sytuacją jest taka, w której przy minimalizowaniu kosztów powodujemy zwiększenie rezultatu. Zwolennikiem takiej formy postępowania był miedzy innymi K. Adamiecki, który pisał, iż „jedynym celem nauki organizacji jest osiągnięcie najwyższego skutku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków”[78].

Powyższe uwarunkowania za punkt wyjścia przyjmują prakseologiczne ujecie działania. Ogólne pojecie sprawności (organizacji, systemu, zespołu, pracownika) odnoszą się do jego trzech zasadniczych postaci:

- skuteczności;
- korzystności;
- efektywności (ekonomiczności).

Działanie zespołu można więc uznać za sprawne wtedy, jeśli w minimalnym zakładanym stopniu jest skuteczne. Bez skuteczności pozostałe walory (wymiary, postacie) sprawności nie odgrywają żadnej roli.

---

[78] K. Adamiecki, *O istocie naukowej organizacji,* Warszawa 1938, s. 40, w W. Kieżun, *Podstawy organizacji i* ..., s. 49.

W odniesieniu do poszczególnych walorów skuteczności, a zwłaszcza efektywności stwierdzono, iż trudno jest dokonywać pomiarów w odniesieniu do wszelkich elementów niematerialnych dowodzenia i systemu dowodzenia. Zwłaszcza, iż na wyniki osiągane przez poszczególne zespoły mają wpływ takie czynniki jak: postawy, osobowość, zgranie zespołu, doświadczenie kierownika i personelu zespołu oraz inne elementy.

3.2. Kryteria oceny efektywności zespołu i pracownika

3.2.1. Wyznaczniki oceny efektywności zespołu

Funkcjonowanie zespołów na stanowiskach dowodzenia ma pozwolić na osiągnięcia różnorodnych celi. Zależą one od miejsca oraz roli, jaka zespół ma do odegrania w procesach koncepcyjnych i wykonawczych zachodzących w systemie dowodzenia. Aby osiągnąć zakładany cel musi nastąpić w zespole integracja czynników organizacyjnych, proceduralnych, informacyjnych i wykonawczych. Spełnienie wymogów z tym związanych doprowadzi do działań oraz ich skutków, które są podmiotem oceny.

Formułowana ocena dotyczy zazwyczaj takich wyznaczników jak: skuteczność, jakość, sprawność oraz efektywność. Prowadzi ona do wartościowania poszczególnych elementem pod kątem użyteczności, racjonalizacji oraz optymalizacji.

Optymalizacja działalności zespołu polega na wybieraniu najlepszych spośród rozwiązań dopuszczalnych w celu podwyższenia efektywności. Wymaga to określenia obszaru dopuszczalnych rozwiązań oraz zasad wartościowania (klasyfikowania) poszczególnych wariantów i sposobów działania w celu uporządkowania ich od najmniej do najbardziej efektywnych.

Przyjmowana w trakcie oceny formuła, czyli sposób pomiaru efektywności, jest pewnym modelem rzeczywistości, który w ocenie stanowi punkt odniesienia wartościowania. Przedstawia się w niej za pomocą symboli (przeważnie literowych) poszczególne elementy tej rzeczywistości powiązane ze sobą logicznie. Stosując ją

w praktyce symbole zastępuje się konkretnymi wielkościami poszczególnych zjawisk.

Kryterium efektywności zespoły (ale także pojedynczego pracownika) **jest miarą wartościującą, za pomocą której porządkuje się różne możliwe warianty od najmniej do najbardziej efektywnego**[79]. Wariantów tych może być nieskończenie wiele, lecz ich opracowania i realizacja zależy od warunków (zasobów, czasu, ludzi) ograniczających możliwości wyboru.

W działaniach zespołu jako jeden z wyróżników można zastosować **kryterium optymalności.** Jest to wskaźnik, którego ekstremalne znaczenie charakteryzuje osiągnięcie celu działania zespołu. W zadaniach programowania matematycznego kryterium optymalności nazywa się funkcją celu, natomiast w teorii gier funkcją wypłat, zaś w teorii sterowania wskaźnikiem jakości. Jeżeli celem działania zespołu jest maksymalizacja efektów (zysków) lub minimalizacja strat to mówimy o optymalizacji funkcji efektu lub optymalizacji funkcji strat. Kryteria optymalności dzieli się najczęściej na:

- całościowe (dotyczy całego zespołu);
- pojedynczego pracownika;
- maksymalizujące rezultaty;
- minimalizujące rezultaty;
- sterowane *a priori*;
- sterowane *a posteriori*;
- ilościowe;
- porządkowe.

Wybór kryterium optymalności ma podstawowe znaczenie w procesie budowy modelu matematycznego funkcjonowania zespołu, gdyż od niego zależy adekwatność tego modelu oraz możliwość jego rozwiązania.

Funkcja celu jest miarą efektywności pozwalająca ocenić, jak zespół w procesie funkcjonowania zbliża się do osiągnięcia wyznaczonego celu. W modelu optymalizacyjnym systemu funkcja celu określa w sposób formalny zależność między celem zespołu, a zasobami (środkami) służącymi do jego osiągnięcia. Działając

[79] *Encyklopedia organizacji i zarządzania,* PWE, Warszawa 1981, s. 319.

zgodnie z założeniami modelu optymalizującego dąży się każdorazowo do maksymalizacji (lub minimalizacji) funkcji celu w zależności od nakreślonego pożądanego stanu końcowego. Określenie funkcji celu systemu jest podstawowym elementem procesu organizowania.

Funkcja strat jest szczególną postacią kryterium optymalności działania zespołu. Jej istotą jest minimalizacja strat. Określa ona zależność wartości strat powstających podczas działania zespołu od podejmowanych decyzji i działań.

Przeprowadzona analiza wykazała, iż na poziomie zespołu mogą być także przydatne **kryteria oceny struktury**. Są to ogólne i szczegółowe mierniki sprawności funkcjonowania struktury zespołu. Kryteria o charakterze ogólnym służą do oceny:

- struktury organizacyjnej zespołu pod kątem udziału kosztów zarządzania w całkowitych kosztach danego zespołu;
- stabilności przebiegów organizacyjnych i programu wykonawczego;
- równości podziału uprawnień i odpowiedzialności;
- harmonizacji zarządzania przy wielorakim podporządkowaniu hierarchicznym zespołu.

Do szczegółowych kryteriów oceny struktury zespołu należą:

- wskaźnik jakości procesów realizowanych w zespole (określany np. przez wielkość odchyleń w doborze parametrów dla decyzji powtarzalnych w kilku analogicznych okresach);
- równowaga zachowania organizacyjnego zespołu (równowaga organizacyjna);
- dokładność i szybkość przepływu informacji w zespole i na zewnątrz;
- okres aktywności i bierności informacji niezbędnych do podejmowania decyzji;
- efektywność specjalizacji zespołu;
- niezawodność zespołu;
- częstotliwość i stabilność czynności kontrolnych;
- zdolność zespołu do samoorganizowania się;
- różnice w rozpiętości i zasięgu kierowania poszczególnych zespołów.

Kryteria oceny mogą mieć różną wagę zależnie od celów, jakim ma służyć dany system czy podsystem.

Wybór kryteriów oceny zespołu stanowi jedno ważniejszych działań determinujących cały proces oceny. Powinny one odnosić się do wszystkich zidentyfikowanych obszarów działania zespołu, a zwłaszcza jego celów, przeznaczenia, zasad postępowania oraz wymagań. Znaczący wpływ na formułowane kryteria oraz ich wskaźniki powinny mieć obszary efektywności, które zostały zidentyfikowane w poprzednim podrozdziale.

Tak więc kryteria wykorzystywane w toku tak określanej oceny powinny umożliwić uzyskanie ocen prakseologicznych, a zwłaszcza utylitarnych ocen relatywnych. Powinny być pomijane lub eliminowane wszelkiego rodzaju oceny emocjonalne.

Jako naczelne kryterium oceny zespołu przyjmuje się jego skuteczność i **efektywność**. Są to jednak pojęcia tak obszerne, iż w odniesieniu do systemów złożonych określać należy kryteria cząstkowe odnoszące się do poszczególnych działań lub efektów organizacyjnych, proceduralnych, informacyjnych, personalnych, technicznych oraz szeregu innych.

Przeprowadzone badania wykazały, iż w odniesieniu do zespołu nie należy ograniczać się jedynie do jednostek wymiernych. Zastosowanie mogą mieć bowiem wszelkiego rodzaju określniki jakościowe lub wartościujące. Jednocześnie w odniesieniu do poziomu zespołu i stanowiska pracy będą to zbiory kryteriów odnoszące się do poszczególnych ich aspektów. Są to najczęściej:

- **kryteria operacyjne** związane z organizacją procesów działania i wyrażające ich powodzenie, czyli fakt osiągnięcia celów lub ich nieosiągnięcie;
- **kryteria informacyjne** związane z funkcjonowaniem systemu informacyjnego zespołu i wyrażające skuteczność procesów kierowania;
- **kryteria ekonomiczne** związane ze szczególnym rodzajem efektów wyrażanych w jednostkach pieniężnych i wyrażających korzystność działalności zespołu oraz ponoszone nakłady finansowe;

- **kryteria techniczno-ekspaloatacyjne** związane z funkcjonowaniem elementów i środków działania i wyrażające ich zdolność do sprawnego funkcjonowania zespołu w rozpatrywanym okresie czasu[80].

Powyższe grupy kryteriów nie odnoszą się do poszczególnych elementów systemu. Do każdej z nich mogą być przyporządkowane kryteria bardziej lub mniej szczegółowe oraz charakteryzujące się dużą uniwersalnością lub wąską specjalizacją.

Na poziomie systemu oraz procesu za najbardziej właściwe wydaje się stosować kryteria niosące w sobie pierwiastek ogólności i uniwersalizmu. W odniesieniu do efektywności systemu dowodzenia może to być między innymi:

- skuteczność działania;
- sprawność działania;
- ekonomiczność działania;
- wydajność działania;
- gotowość;
- jakość.

Skuteczność działania zespołu określać powinna cechę, która wyraża zdolność tego zespołu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy. Odnosi się, zatem do zasadniczego celu organizowania i funkcjonowania zespołu w systemie dowodzenia.

Tak przyjmowane podejście określa, iż zespół będzie skuteczny, jeśli w odniesieniu do posiadanych zasobów oraz warunków otoczenia osiąga zamierzony cel.

Może mieć więc miejsce dwojakie określenie wskaźników oceny wyrażającej tak interpretowaną skuteczność. W sytuacji, gdy cel będzie jednoznacznie zdefiniowany i w swojej istocie jest niepodzielny wartość tego kryterium wyrażać się będzie w skali 0 i 1. Zero jest wartością odnoszącą się do nie osiągnięcia celu, czyli system był nieskuteczny. Natomiast 1 określa osiągnięcie zakładanego celu.

Powszechnym jest jednak sytuacje, w których cel główny może być zrelatywizowany nawet kosztem rezygnacji z części celów cząstkowych. Tak, więc wskaź-

---

[80] P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów kierowania*, T. 1, *Problemy efektywności działania*, ASG, Warszawa 1979, s. 264.

wskaźniki skuteczności będą w tym przypadku określać stopień osiągnięcia celu głównego. Może mieć wtedy miejsce sytuacja, iż decydent określi sposób formułowania tego kryterium. Stosuje wtedy takie rozwiązania jak:

- wyrażenie stopnia osiągnięcia celu stosunkiem celi zrealizowanych do ilości wszystkich celi, otrzymamy wtedy wartość z przedziału 0 – 1;
- przyjęcie odpowiedniego poziomu osiągnięcia celu, np. wyrażonego w procentach 75 %, 60 % lub 51 %, określa go dowódca (kierownik) i traktowanie go jako wskaźnika sukcesu;
- wydzielenie ze zbioru wszystkich celi cząstkowych takich, które decydują o powodzeniu działania (lub przyjmuje się że mogą decydować) i potraktowaniu ich za cele priorytetowe, które bezwzględnie muszą być osiągnięte.

W szeregu publikacjach skuteczność utożsamiana jest z pojęciem powodzenia. Czyli przyjęcie skutków działania jako korzystne z punktu widzenia zaspokojenia wymagań oraz spełnienia oczekiwań, co do osiągniętych rezultatów. Można wtedy przyjąć, iż pomimo nie osiągnięcia celu, lub osiągnięcia tylko jego części, działanie jest dla nas korzystne, czyli osiągnęliśmy powodzenie.

Kolejnym kryterium jest **sprawność zespołu**. Określa ona cechę systemową wyrażającą zdolność zespołu lub jego członków do znajdowania się w odpowiednio długim okresie czasu w stanie pozwalającym realizować zadania zgodnie z określonymi wymaganiami[81].

Tak wyrażona definicja wskazuje, iż sprawność jako kryterium dotyczyć będzie w znacznym stopniu warunków, w jakich dany cel jest lub był osiągany. Odnosi się on do tych stanów zespołu, w których możliwe jest bezbłędne, bezawaryjne, bezproblemowe realizowanie zadań. Stany te odnoszą się zazwyczaj do warunków określanych dla zespołu jako normalne. Oczywiście zdefiniowanie takiego stanu uwzględniać powinno różne czynniki. Z punkt wyjścia przyjąć należy, iż dla żadnego zespołu na stanowiskach dowodzenia i istnieniu negatywnego oddziaływania przeciwnika nie można stworzyć warunków idealnych. Przyjmuje się więc permanentne istnienie pewnych stanów niekorzystnych (poziomów tych stanów), które

[81] Tamże, s. 266.

dla danego zespołu uznawane są za normalne. Ich występowania nie wpływa na parametry sprawności.

Powyższe przedstawienie sprawności jako kryterium efektywności odnosi się przede wszystkim do jego syntetycznego i uniwersalnego ujęcia. Przeprowadzone badania wykazały, iż jako wyznacznik efektywności zespołu może być także przyjęta **sprawność metodologiczna.**

Tak określona cecha zespołu wyrażać powinna umiejętne wykorzystaniu wszystkich znanych metod i sposobów w celu zwiększenia jego sprawności działania. Warunkiem uzyskiwania takiej sprawności jest posiadanie całej dostępnej w danych warunkach wiedzy i osiągnięć danej dziedziny tak, aby można było z całą starannością zapewnić odpowiedni poziom sprawności. Metodologiczne zastosowanie zalecanych rozwiązań i procedur, w odpowiedniej kolejności oraz z wykorzystaniem właściwych narzędzi może zapewnić sprawność metodologiczną, nie gwarantuje jednak skuteczności działania będzie wyznacznikiem efektywności przy spełnieniu nakreślonych wymagań czy parametrów. Metodologiczne podejście do rozwiązywania sytuacji problemowych powinno także charakteryzować się możliwością dostosowania do zmiennych lub specyficznych warunków danego działania, a tym samym zwiększania efektywności zespołu.

Sprawność jako kryterium odnosić się będzie to tych działań, które prowadzą do osiągnięcia celu. Jednak nawet w takich sytuacjach cel nie będzie wyznacznikiem sprawności. Może mieć bowiem sytuacja, w których zbieg okoliczności, wyjątkowa mobilizacja personelu lub inne czynniki zapewnią osiągnięcie celu, lecz samo działanie zespołu nie będzie sprawne. Można przyjąć, iż sprawność jest w tym przypadku wyznacznikiem takiego funkcjonowania zespołu, które jest poprawne metodologicznie (proceduralnie), odpowiada zmiennym warunkom otoczenia i jest stabilne w dłuższym okresie czasu. Naruszenie wewnętrznych normalnych warunków organizacyjnych, proceduralnych, technicznych, terminowych, lub innych, będących parametrami funkcjonowania zespołu określane jest jako niesprawność mająca wpływ na efektywność. W systemach złożonych, a zwłaszcza technicznych, sprawność utożsamiana jest z niezawodnością lub gotowością techniczną lub gotowością do działania.

Wydajnością zespołu określa się natomiast cechę, która wyraża jego zdolność do intensywnej realizacji zadań. Jest ona mierzalna, stopniowalna i odnosi się do intensywności zadań jakie stawia się zespołowi. Może być więc wyrażona takimi jednostkami jak:

- liczba działań (czynności) realizowanych w danej jednostce czasu;
- ilość zasobów zużytych w jednostce czasu;
- ilością wytworów zespołu w jednostce czasu.

Na poziomie zespołu wydajność może być wyrażona jako stosunek uzyskanej efektywności do efektywności uzyskanej w danym przedziale czasu. Pozwala to na ocenę stopnia zaangażowania sił i środków zespołu w procesie działania. Służy także jako wskaźnik umożliwiający cech intensywnego ekstensywnego działania. Szczególne zainteresowanie wydajnością ma miejsce, gdy pożądane jest jak najszybsze wykonanie zadania lub dąży się do oceny efektów działania zespołu lub jego członków.

Gotowość zespołu określa cechę systemową, która wyraża możliwości osiągania w wymaganym czasie odpowiedniego poziomu zdolności zespołu do działania. Jest to cecha wymagana wszędzie tam, gdzie dąży się do szybkiego osiągnięcie przez zespół odpowiednich zdolności do działania przy przejściu ze stanu normalnego do działania w sytuacjach kryzysowych, zagrożenia wojennego itp. Następuje wtedy uaktywnienie działania, zaangażowanie zasobów, środków i personelu, aby realizować zadania standardowe lub działać zgodnie z przyjętymi procedurami w sytuacjach uznawanych za nietypowe. Działanie takie następuje zazwyczaj w sytuacji zmierzającej do wykorzystania nadarzających się szans, uniknięcia zagrożeń lub minimalizowania niekorzystnych skutków.

Jako parametry gotowości podaje się najczęściej:

- przedział czasu, w którym zespół oczekuje na wystąpienie określonych zdarzeń, a jednocześnie przygotowuje się do realizacji zadań;
- przedział czasu, w jakim po wystąpieniu określonych zdarzeń, zespół osiąga wymagany poziom zdolności do działania;
- przedział czasu, w którym system, uzyskawszy wymagane zdolności do działania, realizuje określone zadania;

- poziom zaangażowania sił i środków niezbędny do realizacji określonych działań;
- poziom sprawności urządzeń, narzędzi potrzebny do realizacji zadań;
- poziom ukompletowania personelem.

Ekonomicznością działania określa się natomiast cechę systemową, która wyraża relację pomiędzy rezultatami działania (efektami), a nakładami (kosztami) związanymi z ich uzyskaniem. Jako wyróżnik kryterialny ma powszechne zastosowanie w systemach gospodarczych i jest często identyfikowana z efektywnością w ogóle.

Jest to jednak cecha każdego rodzaju działania. Zwłaszcza, iż pozwala na określenie stopnia korzystności poszczególnych działań, co do poniesionych nakładów. Nie odnosi się to tylko do aspektów finansowych, lecz wszelkich aspektów działań organizacyjnych. Tak więc można określać ekonomiczność zaangażowanych zasobów, środków, personelu, wysiłku, efektywność edukacyjną, czasową itp. Określając ekonomiczność zespołu można więc wyróżnić następujące wskaźniki:

- ogólną ekonomiczność całkowitą, czyli stosunek ogółu wyników do ogółu kosztów danego działania;
- ogólną ekonomiczność cząstkową, czyli stosunek ogółu wyników do danego rodzaju kosztów (nakładów);
- ekonomiczność względną całkowitą, czyli stosunek danego rodzaju wyniku do ogółu kosztów (nakładów);
- ekonomiczność względną cząstkową, czyli stosunek danego rodzaju wyników do danego rodzaju kosztów.

Biorąc pod uwagę ekonomiczne ujecie ekonomiczności wskazuje się na rachunek ekonomiczny (rachunek efektywności). Jest to dążenie do ustalenia optymalnego zbioru stosowanych zasobów i środków, które zapewniają najwyższy poziom osiągnięcia celu. Rachunek efektywności pozwala więc na dokonanie wyboru takich rozwiązań spośród możliwych sposobów zbilansowanego użytku środków i zasobów, które spełniają wymóg gospodarności, osiągniecie maksimum efektu przy danym nakładzie lub minimum nakładu przy tym samym efekcie.

Przedstawione powyżej kryteria opisywane są zbiorem wskaźników lub cech odnoszących się do poszczególnych elementów funkcjonowania zespołu oraz jego poszczególnych członków. Najczęściej wymienia się:

- dla celów: jego osiągnięcie, stopień osiągnięcia, poprawność sformułowania, zgodność z zasadami działania, zgodność z celami nadsystemów;
- dla wytworów systemu: dokładność, udatność, solidność, trwałość, operatywność, naprawialność, prostotę itp.;
- dla planów: celowość, wykonalność, zgodność wewnętrzną, operatywność, plastyczność, odpowiednią szczegółowość, terminowość, kompletność, racjonalność, sprawność, komunikatywność, ciągłość, kompleksowość, powszechność, elastyczność itp.;
- dla działań: energiczność, przedsiębiorczość, twórczość, kreatywność, wytrwałość, konsekwencję, gospodarność, zręczność, sprawność, skuteczność, składność, racjonalność, użyteczność, prostota, planowość itp.;
- dla procesów: metodyczność, poprawność metodologiczną, celowość, sprawność, skuteczność, konsekwencję, elastyczność itp.

Kolejną jakże ważną grupę kryteriów stanowią wyznaczniki jakościowe. Wynikają one z ogólnego pojęcia jakości, którą określamy jako kompleksową cechę przedmiotu, wytworu, działania, procesu lub systemu wyrażającą stopień spełnienia takich wymagań, których całkowite zaspokojenie oznacza osiągnięcie stanu doskonałości względnej[82].

Kryterium jakości przyjmuje się wręcz jako jedno z kryteriów efektywności zarządzania organizacją i określa jako zespół cech i parametrów produktu lub usługi, które mają wpływ na jego zdolność zaspokajania określonej potrzeby. Wynika stąd, iż jakość rozpatruje się głównie dla wytworów (rezultatów) ludzkiej działalności lub procesów wytwórczych.

W odniesieniu do oceny efektywności można przyjąć, że jeśli celem danej działalności zespołu będzie zaspokajanie potrzeb zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, to do zbioru kryteriów oceny efektywności dowodzenia, syste-

---

[82] P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów kierowania,* T. 2 – *Problemy efektywności działania*, ASG WP, Warszawa 1979, s. 272.

mu dowodzenia, zespołów organizacyjno-funkcjonalnych zależy włączyć również **jakość**. Służyć wtedy ona będzie ocenie stopnia spełnienia szczegółowych wymagań w zakresie wartości poszczególnych parametrów charakteryzujących dane wytwory działania zespołu. Można w tym miejscu wskazać na jakość treści dokumentów dowodzenia. Opracowanie rozkazu operacyjnego jest w istocie złożonym przedsięwzięciem, w którym dokonać należy korelacji kilku lub kilkunastu zespołów zajmujących się różnymi funkcjami specjalistycznymi. Poprawny pod względem jakości będzie dokument, którego parametry odpowiadać będą standardom jakości wyrażonym poprzez:

- poprawność formy całości dokumentu;
- zgodność pomiędzy częścią główną rozkazu, a jego aneksami;
- zawarcie w dokumencie informacji niezbędnych dla właściwego przebiegu procesów wykonawczych.

Jakość poszczególnych materialnych i niematerialnych elementów funkcjonowania odnieść można także do takich wyróżników kryterialnych jak:

- przydatności czyli stopnia wymagań dotyczących przeznaczenia;
- poprawności czyli stopnia spełnienia wymagań dotyczących wytwarzania;
- użyteczności czyli stopnia spełnienia wymagań dotyczących użytkowania;
- opłacalności czyli stopnia spełnienia wymagań dotyczących ekonomiczności;
- doznaniowość czyli stopień spełnienia wymagań doznaniowych, np. estetycznych.

Wymienione cechy odnoszą się do kryterium jakości, które może być zastosowane w ocenie efektywności zespołu. Rola i znaczenie jakości dostała dostrzeżona i usankcjonowana prawnie w działaniu szeregu organizacji. Jest ona standardem określonego wyrobu, działania, organizacji, zespołu. Przyjęcie norm jakości stawia przed zespołem nowe wyzwania. Jest jednak jedną z przesłanek osiągnięcia sukcesu.

3.2.2. Wyznaczniki oceny efektywności stanowiska pracy

Działanie zespołu jest wypadkową funkcjonowania wszystkich jego członków. Zespół jest postrzegany przez pryzmat ich działania, zachowania, zaangażowania oraz skuteczności. W poszczególnych przypadkach stwierdzamy, iż zespół jest mądry mądrością swoich członków, jest obszarem gdzie efekty działania poprzez zaistnienie synergii przewyższają sumę działań poszczególnych osób. Dobry zespól integruje, inspiruje, inicjuje działania, a jednocześnie zaspakaja aspiracje osobiste. Oczywiście także w działaniu zespołów istnieje wiele barier, zagrożeń oraz mogących nastąpić nieprawidłowości. Jak każdy system zespół działa w określonym otoczeniu, a więc ulega wpływom, manipulacjom oraz naciskom. Osiągnąć właściwe rezultaty w zespole to stworzyć mikroorganizację, w której zachodzą wszelkie procesy umożliwiające osiągnięcie zakładanych celów.

Zespoły składają się z ludzi, wiec rezultaty działania zespołu także będą wynikiem ich poczynań. Usprawnienie funkcjonowania zespołów to nic innego, jak zwiększenie efektywności jego personelu. Jak zatem dokonywać oceny poszczególnych pracowników? Podstawowym elementem systemu ocen jest w tym przypadku ustalenie odpowiednich kryteriów oceny efektywności pracowników. Wyróżnia się cztery podstawowe grypy kryteriów[83]:

- kwalifikacyjnych;
- efektywnościowych;
- behawioralnych (zachowań);
- osobowościowych.

Kryteria kwalifikacyjne obejmują cały zespół umiejętności pracownika pozwalających na podejmowanie określonej roli zawodowej, w różnych formach kształcenia oraz w dotychczasowej pracy.

Do kryteriów tych należą między innymi: wykształcenie, wiedza, umiejętność wykonywania czynności zawodowych, wprawa, rutyna, znajomość prawa, zdrowie, znajomość języków obcych, znajomość technik zarządzania, znajomość

[83] R., Jurgowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 135.

procesów i podziału pracy, kwalifikacje specjalne wymagane na specyficznych stanowiskach.

Do kategorii tej zalicza się także takie elementy jak: możliwości podjęcia określonej roli w zespole, zdolność do pracy w zespole, umiejętność przekazywania wiedzy, tempo uczenia się, umiejętność wykorzystywania wiedzy w praktyce. Szczegółowe kryteria mogą dotyczyć:

- wykształcenia;
- wiedzy;
- umiejętności racjonalnego wykonywania czynności zawodowych;
- umiejętności racjonalnego wykorzystania zasobów i środków;
- znajomości języków obcych;
- znajomości obsługi komputera;
- znajomości obsługi urządzeń na stanowisku pracy;
- znajomości obsługi urządzeń dodatkowych;
- znajomości zakresu obowiązków;
- znajomości prawa;
- znajomości procesów pracy;
- kwalifikacji specjalnych wymaganych na danym stanowisku;
- tempa uczenia się;
- umiejętności dokonywania podziału pracy;
- znajomości technik zarządzania.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym (wydajność) oraz ekonomicznym (wartościowym) z uwzględnieniem rachunku kosztów i wyników. Są odnoszone do pracownika, do zespołu pracowniczego lub od systemu (organizacji) jako całości. W zależności od poziomu odniesienia wyróżnia się:

- Kryteria dotyczące systemu (organizacji) – odnoszące się do całości systemu oraz służące głownie do oceny naczelnego kierownictwa (zasadniczych osób funkcyjnych);
- Kryteria dotyczące zespołu – odnoszące się do stałego zespołu pracowniczego lub zespołu zadaniowego, dotyczą one zazwyczaj:

- wykonywanego zadania: treść, jakość wykonania, terminowość, koszty;
- wyników ekonomicznych: wartość wytworu, obniżka kosztów, skrócenie cyklu działania, korzystne rezultaty działań itd.;

- Kryteria indywidualne – odnoszące się do pracowników.

Ujmując wyniki pracy w ujęciu rzeczowym oraz ekonomicznym z uwzględnieniem rachunku kosztów i wyników mogą być przyjęte takie kryteria jak:

- jakość pracy;
- wydajność pracy;
- skuteczność działania;
- terminowość wykonywania obowiązków;
- dokładność wykonywania czynności pracowniczych;
- minimalizacja kosztów pracy;
- oszczędność materiałów i innych środków pracy.

Kryteria behawioralne służą ocenie zachowań pracowników lub ich zespołów. Eksponują te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi z uwagi na charakter i treść pracy oraz kulturę organizacji. Do zachowań branych pod uwagę należą:

- zachowania nastawione na kierowanie innymi;
- otwarte komunikowanie się, takt, dyplomacja;
- obecność i punktualność;
- współpraca i gotowość do pomocy, umiejętności interpersonalne;
- chęć zrozumienia i reagowania na potrzeby klientów;
- formułowanie celów i zadań z perspektywy całej organizacji i jej rozwoju, opracowanie strategii organizacji oraz działania systemu;
- planowanie i uzgadnianie wspólnych zadań;
- organizowanie pracy i dokonywanie podziału pracy;
- interpretacja materiałów, sprawozdań, dokumentów;
- instruowanie;
- dbałość o realizację celów, kontrola wykonywania zadań i korekta błędów;

- motywowanie, w tym nagradzanie i karanie, wpływ na opinie, przekonania i postawy pracowników, kreowanie kultury organizacji;
- dobór i ocena pracowników;
- reprezentowanie, negocjowanie, kierowanie konfliktami.

Pozytywny wpływ na zachowania mają przyjęte dla danego systemu etyka zawodowa i tradycje zawodowe.

Obejmując zachowania pracowników, eksponując te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi z uwagi na charakter i treść pracy oraz kulturę zespołu można wskazać na następujące kryteria:

- zainteresowanie pracą;
- przestrzeganie regulaminów, instrukcji i zarządzeń;
- przestrzeganie porządku pracy;
- przestrzeganie przepisów i zasad bhp i ppoż.;
- wykonywanie poleceń przełożonych;
- przestrzeganie czasu pracy;
- absencyjność;
- samodzielność pracy;
- dbałość o dobre imię zespołu;
- dbałość o mienie pozostające w dyspozycji zespołu;
- dostosowanie się do nowych zadań;
- reagowanie na potrzeby innych;
- reagowanie w sytuacjach awaryjnych i kryzysowych;
- stosunek do otoczenia;
- otwartość komunikowania się, takt, dyplomacja;
- jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów i poleceń - ustnie;
- jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów i poleceń - pisemnie;
- współpraca i gotowość do pomocy, umiejętności interpersonalny;
- poszukiwanie i wprowadzanie nowych koncepcji i metod;
- organizowanie pracy własnej;

- analiza i interpretacja informacji oraz wyciąganie z nich logicznych wniosków.
- dbałość o realizację celów, kontrola wykonywania zadań i korekta błędów;
- dbałość o własny rozwój zawodowy;
- dbałość o wygląd zewnętrzny;
- stosunek do przełożonych;
- stosunek do współpracowników;
- stosunek do podwładnego;
- formułowanie celów i zadań z perspektywy całego systemu, jego rozwoju, opracowanie strategii systemu;
- ustalenie celów i sposobów ich realizacji, w tym uwzględnienie wspólnych zadań;
- organizowanie pracy i dokonywanie jej podziału dla podwładnych;
- instruowanie;
- motywowanie, w tym nagradzanie i karanie, wpływ na opinie, przekonania i postawy podwładnych, kreowanie kultury systemu.
- Dobór i ocena pracowników;
- Wpływanie na innych i sprawowanie skutecznego nadzoru.

Kryteria osobowościowe obejmujące względnie stałe cechy psychiki człowieka, istotne z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy. Ich uwzględnianie wynika z przekonania o istnieniu zależności między stopniem rozpoznania predyspozycji psychicznych pracownika i jego dopasowaniem do wymogów konkretnego stanowiska pracy a efektywnością wykonywanej przez niego pracy.

Obejmują one badanie walorów i defektów osobowości. Ich znaczenie jest zróżnicowane w zależności od zawodu, stanowiska, charakteru pracy.

Do kryteriów tych można miedzy innymi zaliczyć:

- zdolność do pracy w zespole;
- chęć zrozumienia i reagowania na potrzeby innych;
- asertywność;
- zrównoważenie, opanowanie;

- odporność na stres;
- kulturę osobistą;
- nastawienie na osiągnięcia;
- pewność siebie;
- dynamiczność w działaniu;
- wytrwałość i solidność w działaniu;
- łatwość nawiązywania kontaktów;
- nastawienie na zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa i stabilności;
- kreatywność i innowacyjność;
- łatwość kreowania wizji, strategii działania;
- lojalność;
- dążenie do dominacji;
- poczucie prawa;
- stosunek do panowania;
- stosunek do posiadania;
- reakcja na krytykę;
- świadomość otaczającej rzeczywistości;
- uprzedzenia;
- zjednywanie ludzi.

Kryteria oceny mają różną wagę zależnie od celów, jakim ma służyć dany system czy podsystem. Przy doborze pracowników największe znaczenie mają kryteria kwalifikacyjne, gdyż pozostałe są na tym etapie trudno sprawdzalne. Przy ocenianiu działających pracowników najistotniejsze są kryteria efektywnościowe.

Zbiór przedstawionych kryteriów można odnieść do różnych stanowisk oraz do poszczególnych poziomów w hierarchii organizacji. Zróżnicowane może być znaczenie kryteriów dla tych stanowisk. Określa się zatem znaczenie kryteriów dla poszczególnych grup stanowisk, lub też dla pojedynczego stanowiska.

3.3. Kontrola i ocena działania jednostek i dowództw

3.3.1. Kontrola i ocena w Siłach Zbrojnych RP

Działalność kontrolna w resorcie obrony narodowej należy do tych sfer (funkcji) działalności kierowania, które decydują o jego sprawności i skuteczności. Głównymi funkcjami kierowania pozostają niezmiennie: podejmowanie decyzji, planowanie i organizowanie oraz kontrolowanie. Ta ostatnia funkcja spełnia również rolę korygującą i jest domeną każdego kierownictwa.

Narodowy system działalności kontrolnej (oceny) jak sama nazwa wskazuje odnosi się do dowództw (sztabów) i jednostek narodowych, czyli pozostających w dyspozycji Ministra Obrony Narodowej lub naczelnego dowódcy.

Zmieniające się warunki funkcjonowania wojska spowodowały, iż podstawowymi celami modyfikacji starego systemu kontroli było stworzenie jednolitego systemu kontroli w resorcie obrony narodowej. Owe cele zostały osiągnięte poprzez:

- wydanie aktu prawnego (Decyzja nr 191/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12.10.1999 r. w sprawie działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej);
- dostosowanie systemu kontroli do aktualnych (perspektywicznych) struktur organizacyjno-funkcjonalnych resortu oraz kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych na różnych szczeblach dowodzenia;
- uproszczenie, urealnienie i zapewnienie pełnej koordynacji przedsięwzięć kontrolnych;
- usprawnienie obiegu informacji o wynikach przeprowadzanych kontroli oraz zapewnienie dostępu do nich osobom funkcyjnym (stosownie do kompetencji i zakresów działania);
- uwzględnienie w systemie kontroli rozwiązań uwarunkowanych integracją SZ RP z Sojuszem Północnoatlantyckim (zbliżenie do standardów NATO).

Istotą działalności kontrolnej lub po prostu kontroli jest jej zaplanowanie, zorganizowanie, koordynowanie i przeprowadzenie, a także jej dokumentowanie na potrzeby organów (instytucji) powołujących je.

Ważnym elementem działalności kontrolnej jest tzw. postępowanie pokontrolne, które często staje się oddzielną czynnością (przedsięwzięciem) kontrolną zmierzającą do wyjaśnienia określonych zarzutów (odwołań), a także wyegzekwowania zaleceń kontroli.

Celem działalności kontrolnej (kontroli) jest ustalenie stanu faktycznego realizowanych zadań (zadania) jednostki kontrolowanej, jego udokumentowania i dokonania oceny pod względem legalności, gospodarności, celowości i rzetelności.

Treścią działalności kontrolnej (kontroli) jest najczęściej:

- ustalenie stanu faktycznego w badanym dziale, zakresie działalności jednostki (dowództwa, sztabu);
- porównanie stwierdzonego stanu ze stanem wymaganym, określonym przepisami prawa, decyzjami, wytycznymi MON, planami, etatami i normami oraz innymi przepisami określającymi zakres działania komórki lub jednostki kontrolowanej;
- określenie przyczyn i skutków występujących różnic pomiędzy stanem stwierdzonym, a stanem wymaganym oraz wskazanie odpowiedzialnych za nie osób;
- wskazanie sposobów umożliwiających usunięcie stwierdzonych niedoskonałości;
- przygotowanie i przedstawienie właściwym organom informacji o warunkach kontroli.

W resorcie obrony narodowej działalność kontrolna, ze względu na cele, realizowana jest w formie:

- inspekcji;
- kontroli kompleksowej;
- kontroli problemowej;
- kontroli gospodarczo-finansowej.

Inspekcja to najwyższa forma kontroli prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji Ministra ON przez etatowy organ szczebla centralnego (Departament Kontroli) lub doraźnie powołany zespół specjalistów wojskowych. Inspekcja jest prowadzona dla dokonania oceny zdolności bojowej i stopnia przygotowania jednostki kontrolowanej do wykonania przewidzianych dla niej zadań.

Kontrola kompleksowa to jedna z najwyższych form kontroli prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji Ministra ON lub Szefa (Dyrektora) Departamentu Kontroli, a także Szefa Sztabu Generalnego, dowódców RSZ, szefa WSI i Komendanta Żandarmerii Wojskowej.

Kontrolę kompleksową prowadza etatowe lub wyznaczone zespoły kontroli. Jest ona prowadzona dla dokonania oceny jednostki kontrolowanej w zakresie jednego – dwóch działów objętych programem oceny inspekcji.

Kontrola problemowa jest jedną z form kontroli (nadzoru) prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji (zarządzenia) Ministra ON lub osoby przez niego upoważnionej, sprawującej kluczowe stanowisko w MON, Sztabie Generalnym WP, dowództwach RSZ, korpusów itp. Kontrolę problemową prowadzą etatowe lub doraźnie powołane organy kontroli upoważnione do jej prowadzenia. Jest ona prowadzona dla dokonania oceny wybranej dziedziny działalności jednostki kontrolowanej obejmującej najczęściej jeden problem (przedmiot) zawarty w programie oceny inspekcji.

Kontrola gospodarczo-finansowa to jedna z form kontroli (nadzoru) prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji Ministra Obrony Narodowej, Dyrektora Departamentu Kontroli lub innych upoważnionych przez ministra osób. Jest to szczególny rodzaj kontroli, gdyż obejmuje całokształt działalności gospodarczo-finansowej kontrolowanych komórek organizacyjnych oraz jednostek nadzorowanych i podporządkowanych, a także przedsiębiorstw państwowych, dla których Minister Obrony Narodowej jest organem założycielskim. Kontrola gospodarczo-finansowa jest prowadzona dla dokonania oceny legalności oraz efektywności gospodarowania wszystkich lub większości działów objętych programem oceny gospodarczo-finansowej.

Oceny kontrolowanych jednostek dokonuje się w oparciu o programy oceny. Dla inspekcji, kontroli kompleksowej i problemowej jest to *Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, zaś dla kontroli gospodarczo-finansowej *Program oceny jednostki wojskowej prowadzonej w ramach kontroli gospodarczo-finansowej*. Wymienione programy zostaną opisane szerzej w kolejnych podrozdziałach.

Jawność prowadzenia działalności kontrolnej, a szczególnie takich form jak inspekcja i kontrola problemowa w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej jest niedozwolona. Wynika to m.in. z postanowień przepisów o ochronie tajemnicy państwowej i służbowej. Dlatego też wszelkie kontrole w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej mają charakter niejawny tzn. zarówno przygotowanie do nich, jak również sposób i termin prowadzenia musi być objęty swoista tajemnicą dla osób postronnych[84].

Dowództwa (sztaby) i jednostki wojskowe wydzielone do działania w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego podlegają kontroli prowadzonej przez upoważnione organy kontrolne, własne lub też organizacji, według zasad i procedur przyjętych w NATO.

Treścią działalności kontrolnej w czasie inspekcji) kontroli kompleksowej, problemowej) jest całokształt przedsięwzięć (działań), stanów związanych z planowaniem, organizacją, wyposażeniem i utrzymaniem zdolności bojowej i szkoleniem zawartych w określonych działach i przedmiotach zamieszczonych w *Programie oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej (problemowej)*, który ma zastosowanie w stosunku do wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej do szczebla brygady (równorzędnego) włącznie. Program określa procedury, strukturę przedmiotową, wymogi i kryteria na podstawie, których dokonuje się oceny jednostki wojskowej. Strukturę przedmiotowa inspekcji (kontroli kompleksowej) przedstawiono w tabeli 1[85].

W przebiegu inspekcji wyróżnia się najczęściej dwie fazy:

---

[84] Por. Decyzja nr 191/ MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12.10.1999 r. w sprawie działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej, s. 1/14.

[85] Strukturę przedmiotową inspekcji zaczerpnięto z *Programu oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, który jest załącznikiem do decyzji nr 191/MON w sprawie działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej.

- faza pierwsza – w ramach której prowadzona jest odprawa rozpoczynająca inspekcję oraz czynności kontrolne (inspekcję) w garnizonie (w miejscu stałej dyslokacji jednostki);
- faza druga – w ramach której realizowane są czynności kontrolne (inspekcja) w terenie.

Faza pierwsza – czynności kontrolne tej fazy dotyczą następujących działów[86]:

A. planowania i planów w zakresie operacyjnym, przygotowania i utrzymania zdolności bojowej oraz mobilizacyjnego rozwinięcia, a także szkolenia;

B. ukompletowania i wyposażenia;

C. logistyki;

E. obrony przeciwchemicznej;

G. działalności bieżącej.

Faza druga – czynności kontrolne tej fazy dotyczą następujących działów[87]:

D. rozmieszczenie;

F. wyszkolenie taktyczne.

Do przeprowadzenia tej fazy inspekcji można wykorzystać pobyt jednostki na poligonie.

W ramach drugiej fazy inspekcji w jednostkach o kategorii gotowości 1 – 4 prowadzi się obowiązkowo ćwiczenie taktyczne. Temat ćwiczenia powinien odpowiadać (być zgodny) z przeznaczeniem jednostki.

Ćwiczenie taktyczne[88] przygotowuje i prowadzi szczebel nadrzędny inspekcjonowanej jednostki. Wytyczne wraz ze specyfikacją do tego ćwiczenia przekazuje w formie pisemnej Dyrektor Departamentu Kontroli jednocześnie z zawiadomie-

---

[86] Wyszczególnione działy oraz wchodzące w nie przedmioty są zamieszczone w strukturze przedmiotowej inspekcji. Rozdział II *Programu oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*. Departament Kontroli, Warszawa 2000, s. 7 i 8.

[87] Tamże, s. 8.

[88] Ćwiczenie taktyczne w czasie inspekcji opracowywane jest przez zespół kontrolny pod kierownictwem przewodniczącego inspekcji. Temat oraz zagadnienia szkoleniowe powinny być zbieżne z zadaniem głównym realizowanym przez daną jednostkę.

niem dowódcy jednostki (lub jego przełożonego) o terminie przeprowadzenia inspekcji.

Jednostki o kategorii gotowości 5 – 10 mogą być zwolnione z drugiej fazy inspekcji. Uprawnienia do podejmowania decyzji w tym względzie przysługują wyłącznie Dyrektorowi Departamentu Kontroli.

Wyniki działalności kontrolnej przedstawiana są najczęściej za pomocą ocen całkowitych (bez cyfr po przecinku) lub niekiedy opisowo. Podstawowym zaś sposobem wystawiania (ustalania) ocen ogólnych z kilku działów, przedmiotów, czy kontrolowanych zagadnień (problemów) jest średnia arytmetyczna obliczona z dokładnością do jednej setnej.

Jako zasadę przyjmuje się rozstrzygniecie, które określa, że ocena wystawiona przez prowadzącego kontrolę – podana w czasie omówienia jest oceną ostateczną i nie podlegającą weryfikacji przez ewentualnych przełożonych kontrolującego.

Konieczność integracji funkcjonujących (wprowadzanych) obecnie systemów kontroli i oceny w SZ RP i w innych armiach NATO wymagał zmodyfikowania (zunifikowania) nie tylko wymagań, ale i kryteriów oceny, a także uregulowań w zakresie zbierania informacji pokontrolnych oraz dostępu do wyników kontroli. Wydaje się, że podstawowym warunkiem skuteczności i interoperacyjności, w tym zakresie, będzie opracowanie stosownego programu i stworzenie sieci w systemie komputerowym umożliwiających sprawne przesyłanie informacji ze wszystkich szczebli i pionów funkcjonalnych, a także korzystanie z wyników (wniosków) armii sojuszniczych.

W inspekcji i kontroli kompleksowej obowiązuje czterostopniowa skala ocen wyrażona słownie: bardzo dobra (5), dobra (4), dostateczna (3) i niedostateczna (2)[89].

Ocenianie dokonywane jest zgodnie z obowiązującymi regulaminami, programami szkolenia i strzelań, normami szkoleniowymi, instrukcjami oraz innymi aktami i dokumentami normatywnymi.

---

[89] Zob. *Program oceny jednostki* ... wyd. cyt. s. 39.

W toku inspekcji (kontroli kompleksowej) uwzględnia się przypadki odstępstw od obowiązujących regulaminów, programów szkolenia i strzelań, norm szkoleniowych, instrukcji i innych dokumentów normatywnych, jeżeli zostały one wprowadzone przez uprawnionych przełożonych i określono dla nich czas obowiązywania. W wypadku zmian (obniżenia wymagań) w stosunku do ustaleń (norm) zawartych w wyżej wymienionych dokumentach normatywnych, dowódca inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostki powinien przedstawić przewodniczącemu zespołu kontrolującego odpowiednie dokumenty sankcjonujące te zmiany.

W każdym przedmiocie, dziale i za całą inspekcję (kontrolę kompleksową) wystawia się trzy oceny:

- pierwszą za wyniki uzyskane przez inspekcjonowaną (kontrolowaną) jednostkę;
- drugą za wykonanie zobowiązań na rzecz jednostki przez szczeble nadrzędny i wyższe wynikających z ich kompetencji;
- trzecią ogólna (jeżeli oceny poprzednie, pierwsza i druga, są różne wystawia się ocenę niższą).

Oceny z przedmiotów: bardzo dobra (5), dobra (4) i dostateczna (3) wystawiane są na podstawie wymagań i kryteriów ocen określonych dla każdego przedmiotu i metodyki oceniania działów, przedmiotów i zagadnień[90]. Ocenę niedostateczną (2) wystawia się za przedmiot, gdy stwierdzony stan nie daje podstaw do wystawienia oceny pozytywnej.

Oceny za działy inspekcji (kontroli kompleksowej) wystawia się następująco:

a) bardzo dobra – jeżeli nie więcej niż z jednego przedmiotu jest ocena dobra, a z pozostałych przedmiotów oceny bardzo dobre;

b) dobra – jeżeli nie więcej niż z jednego przedmiotu jest ocena dostateczna, a z pozostałych przedmiotów oceny bardzo dobre i dobre;

---

[90] Wymagania oraz kryteria ocen zawarte są w rozdziale III *Programu oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej* –załącznik do decyzji nr 191/MON Ministra Obrony Narodowej (Dz. Rozk. Poz. 89). Metodyki oceniania poszczególnych działów opracowane zostały przez Departament Kontroli MON.

c) dostateczna – jeżeli w działach od A do E i w dziale G nie więcej niż z dwóch przedmiotów jest ocena niedostateczna, a z pozostałych przedmiotów oceny pozytywne, zaś w dziale F nie może być więcej niż z jednego przedmiotu ocena niedostateczna, a z pozostałych przedmiotów oceny pozytywne, w tym z przedmiotu *Efektywność działań bojowych*;

d) niedostateczna – jeżeli w działach od A do E oraz w dziale G będzie więcej niż z dwóch przedmiotów ocena niedostateczna, zaś w dziale F nie więcej niż z jednego przedmiotu ocena niedostateczna lub ocena niedostateczna z przedmiotu *Efektywność działań bojowych*.

Ocenę za inspekcję wystawia się na podstawie średniej arytmetycznej ocen uzyskiwanych za inspekcjonowane działy z tym, że:

a) jeżeli jeden z działów inspekcji oceniono na ocenę niedostateczną, wówczas ocena końcowa za inspekcję nie może być wyższa niż dostateczna;

b) jeżeli dwa lub więcej działów inspekcji oceniono na ocenę niedostateczną, wówczas ocena końcowa nie może być wyższa niż niedostateczna.

Zatem ocena jednostki, która w trakcie inspekcji uzyskała za poszczególne działy oceny średnie w określonych przedziałach będzie wynosić:

a) od 4,51 do 5,00 – otrzymuje ocenę bardzo dobrą (5);

b) od 3,51 do 4,50 – otrzymuje ocenę dobrą (4);

c) od 2,51 do 3,50 otrzymuje ocenę dostateczną (3);

d) do 2,50 otrzymuje ocenę niedostateczną (2).

Należy również zaznaczyć, że oceny z kontroli kompleksowej wystawia się oddzielnie dla każdego z działów podobnie jak za inspekcję jednakże bez wystawiania oceny ogólnej (średniej za działy).

W przypadku, gdy nie wystawiono ocen za poszczególne przedmioty inspekcji (kontroli kompleksowej), to wówczas należy w miejscu oceny wstawić jedno z poniższych oznaczeń:

a) NP. – jeżeli nie przeprowadzono kontroli w danym przedmiocie, gdyż nie był on objęty daną inspekcją (kontrolą kompleksową);

b) NO – jeżeli nie oceniono jednostki ze względu na to, że nie mogła ona realizować danego przedsięwzięcia i nie było innej możliwości oceny danej umiejętności, czy przedsięwzięcia.

Przyczyna nie wystawienia oceny ze względów wcześniej podanych powinna być wyjaśniona w protokóle z inspekcji (kontroli kompleksowej).

Tabela 3.1.

Struktura przedmiotowa inspekcji w SZ RP

DZIAŁ	PRZEDMIOT
A. PLANOWANIE I PLANY	1. Dokumenty operacyjne 2. Przygotowanie do utrzymania zdolności bojowej 3. Dokumentacja szkolenia 4. Przygotowanie mobilizacyjnego rozwinięcia i szkolenie rezerw osobowych 5. Alarmowanie 6. Planowanie przemieszczania 7. Przygotowanie do rozwinięcia 8. Przygotowanie do działań 9. Walka radioelektroniczna 10. Bezpieczeństwo łączności i informatyki
B. UKOMPLETOWANIE I WYPOSAŻENIE	11. Ukompletowanie ogólne 12. Ukompletowanie oficerami i chorążymi 13. Ukompletowanie podoficerami i szeregowymi 14. Ukompletowanie kierowcami i wyposażenie w pojazdy 15. Ukompletowanie personelem medycznym 16. Wyposażenie w broń strzelecką 17. Wyposażenie w zasadnicze uzbrojenie i sprzęt wojskowy 18. Ukompletowanie personelem technicznym

C. LOGISTYKA	19. Plany eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego 20. Stan techniczny zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego 21 Stan techniczny pojazdów 22. Zabezpieczenie i wyposażenie do prowadzenia obsługiwań i remontów 23. Stan zapasów materiałów pędnych i smarów 24. Stan zapasów środków bojowych 25. Stan zapasów innych środków materiałowych 26. Wyposażenie w zasadniczy sprzęt i materiały medyczne
D. ROZMIESZCZENIE	27. Grupa rekonesansowa 28. Zajęcie rejonu 29. Obrona i ochrona rejonu 30. System ostrzegania i alarmowania 31. Maskowanie i ukrycie 32. Osłona przed ogniem przeciwnika 33. Dowodzenie i kierowanie
E. OBRONA PRZECIWCHEMICZNA	34. Organizacja obrony przeciwchemicznej . Wyposażenie w indywidualne środki obrony przeciwchemicznej 36. Wyposażenie jednostki w sprzęt i środki obrony przeciwchemicznej 37. Wyszkolenie indywidualne z obrony przeciwchemicznej 38. Wyszkolenie zespołów obrony przeciwchemicznej
F. WYSZKOLENIE TAKTYCZNE	39. Planowanie działań taktycznych i stawianie zadań 40. Prowadzenie działań taktycznych 41. Efektywność działań bojowych 42. Zabezpieczenie bojowe
G. DZIAŁALNOSC BIEŻĄCA	43. Kompetencyjny zakres odpowiedzialności 44. Problemy społeczne i wychowawcze służby wojskowej 45. Wyszkolenie ogólnowojskowe 46. Organizacja życia żołnierskiego w jednostce wojskowej 47. Ochrona jednostki wojskowej

3.3.2. Sojuszniczy system oceny przydatności operacyjnej jednostek (sztabów) NATO

Osiągnięcie niezbędnego stopnia interoperacyjności i kompatybilności w zasadniczych dziedzinach, takich jak: system dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia logistycznego, staje się warunkiem niezbędnym do współdziałania wojsk w ramach przygotowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych, jak i niemilitarnych. Równie ważnym warunkiem jest realizacja podstawowych założeń dotyczących oceny operacyjnej jednostek NATO.

Aby uczestniczyć w realizacji wspólnych zadań i brać czynny udział we wszystkich przedsięwzięciach szkoleniowych i innych, niezbędnym staje się przystosowanie wszelkich procedur związanych z organizacją i prowadzeniem działalności kontrolnej w wojskach lądowych SZ RP, w takim zakresie, aby formy, metody (sposoby), a także treść (przedmiot) działań kontrolnych był porównywalny. Obowiązek ten jest koniecznym również z tego względu, że daje on przede wszystkim podstawę do określenia zakresu oraz poziomu szkolenia dowództw, sztabów i wojsk we wszystkich armiach sojuszu.

System działalności kontrolnej (oceny przydatności operacyjnej) jednostek NATO określany jest jako zorganizowany wewnętrznie układ (zbiór) wielu elementów m.in. podmiotu i przedmiotu kontroli, form i metod, organizacji i procedur, a także oceny i sprawozdawczości. Wszystkie wymienione elementy są wewnętrznie powiązane ze sobą tworząc strukturę systemu, a służą celowi, który można określić jako realizację funkcji kontrolnych zmierzających do oceny przydatności operacyjnej (OPEVAL) konkretnej jednostki wojskowej. Ocena przydatności operacyjnej (OPEVAL) jednostki wojskowej jest immanentną częścią działalności szkoleniowej każdej jednostki bez względu na jej kategorię gotowości bojowej oraz zakres zadań przewidywanych do realizacji. Układem odniesienia w stosunku, do którego wystawiana jest ocena jest *Program oceny przydatności operacyjnej jednostki (Operational Evaluation Programme)*[91].

---

[91] Zob. *Program oceny operacyjnej jednostki NATO (The NATO Operational Evaluation Programme Manual)* – Podręcznik dowództwa Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie (ACE MANUAL) Numer 80-2-1.

Obejmuje on swoim zakresem cztery zasadnicze obszary działalności jednostki: przygotowanie i planowanie, potencjał bojowy, logistykę, umiejętności zachowania zdolności bojowej.

Program ten stanowi podstawę oceny wszystkich jednostek podległych głównym dowódcom NATO, dowództwom regionalnym i połączonym dowództwom podregionalnym. Jednostki narodowe wchodzące w skład sił NATO mogą być oceniane według podobnych (spójnych) programów narodowych lub też według programu NATO.

Ocena przydatności operacyjnej jednostki jest głównym zadaniem kontroli, która postrzegana jest jako działanie niesamoistne. Wspomaga ona (kontrola) wszelkie działania związane z precyzowaniem (konkretyzacją) celów i podejmowaniu decyzji oraz realizacją zadań i oceną ich wykonania[92]. W najszerszym znaczeniu kontrola to celowa działalność sprawdzająco-oceniająco-badawcza, realizowana przez wszystkie podsystemy kontroli dostępnymi metodami i techniką, której celem jest zapewnienie pożądanego oddziaływania (sterowania), na podmiot kontroli, za pomocą określonych sił i środków przy uwzględnieniu wymaganego stopnia realizacji założonych celów obronnych (gotowość i zdolność bojowa), gospodarczych, społecznych i innych w zależności od etapu działania (szkolenia) danej jednostki (sztabu).

Kontrola w dokumentach standaryzacyjnych NATO definiowana jest jako jeden ze składników funkcji zarządzania obok funkcji planowania, organizowania i pobudzania działania; jako jedna z funkcji kierowniczych lub faz czynności kierowniczych, której istotą jest stały i systematyczny nadzór sprawowany przez kierownika (przełożonego) w stosunku do podwładnego.

Celem głównym kontroli jest współudział podmiotu kontrolującego (przełożonego) w zapewnieniu sprawnego i zgodnego z prawem funkcjonowania wszystkich podsystemów kontrolowanej jednostki. Do celów pomocniczych, cząstkowych, zalicza się najczęściej ujawnienie (ustalenie) niezgodności między stanami (wynikami) rzeczywistymi, a wyznaczonymi (planowanymi, standardowymi), ustalenie przyczyn stwierdzonych uchybień, likwidowanie zjawisk negatywnych, zapobiega-

---

[92] Por. T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. PWN. Warszawa 1985, s. 312.

nie powstawaniu niedociągnięć, wskazywanie drogi do osiągnięcia lepszych wyników przez propagowanie najlepszych rozwiązań w skali całej organizacji (jednostki) kontrolowanej.

Oceny przydatności operacyjnej jednostek NATO dokonuje się w oparciu o *Program oceny przydatności operacyjnej jednostki NATO (The NATO Operational Evaluation Programme Manual)*. Program ten posiada trzy zasadnicze rozdziały, w których zawarte są następujące treści:

- Rozdział 1. *Polityka i procedury*, w którym ujęto zasadnicze ustalenia i procedury dotyczące kontroli przeprowadzanych w jednostkach NATO.
- Rozdział 2. *Kryteria zaszeregowania i oceny*, w którym ujęto zasadnicze kryteria oceny w czterech podstawowych obszarach tzn. w obszarze przygotowania i planowania, w obszarze potencjału bojowego, logistyki i obszarze zachowania zdolności bojowej jednostki. Oprócz obszarów w programie wyodrębnione są określone pozycje, które określają niejako przedmiot kontroli, a także wymagania które winna osiągać jednostka, aby wystawiono jej określoną ocenę „1, 2, 3 ,4".
- Rozdział 3. *Sprawozdania i procedury*, w którym ujęto sprawozdania i procedury postępowania konieczne do zapewnienia sprawnego funkcjonowania *Programu oceny przydatności operacyjnej jednostki NATO (OEP)* w Dowództwie Połączonych Sił Zbrojnych w Europie (ACE). Zasadnicze obszary oceny operacyjnej oraz pozycję (przedmioty kontroli) przedstawiono w tabeli 3.2.

Za organizację i realizację działalności kontrolnej w jednostkach wojskowych odpowiedzialni są określeni dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia (strategicznego, operacyjnego) oraz MON i dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia (RSZ, K itp.) poszczególnych państw – członków NATO.

Praktyczne czynności kontrolne przeprowadzają zespoły OPEVAL podporządkowane określonym dowództwom NATO lub dowództwom narodowym.

Planowanie działalności kontrolnej jest elementem (częścią) planowania długoterminowego (rocznego) w poszczególnych dowództwach NATO, a także w dowództwach narodowych.

Istota planowania działalności kontrolnej jest określenie celów (zadań) kontroli, podmiotu oraz zakresu kontroli, a także dostosowanie określonych form oraz metod i technik kontroli do obszarów kontroli, a także koordynacja programu oceny na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

Tabela 3.2.

Program oceny przydatności operacyjnej jednostki NATO
(The NATO Operational Evaluation Programme Manual)

OBSZAR	POZYCJA
A. PRZYGOTOWANIE I PLANOWANIE	1. Przygotowanie do działania 2. Planowanie przemieszczeń 3. Przygotowanie do walki w przewidzianym rejonie 4. Umiejętność zachowania zdolności bojowej na polu walki 5. Mobilizacja i wcielanie rezerw 6. System alarmowania
B. POTENCJAŁ BOJOWY	7. Grupa rekonesansowa 8. Ukompletowanie ogólne 9. Ukompletowanie oficerów 10. Ukompletowanie podoficerami 11. Program szkolenia 12. Szkolenie rezerwistów 13. Małe środki bojowe /broń ręczna/ 14. Zasadnicze wyposażenie /inne niż małe środki bojowe, środki medyczne, środki ochrony przed bronią masowego rażenia/ 15. Ruchliwość 16. Dowodzenie, kierowanie i komunikacja 17. Dokumenty operacyjne 18. Zajęcie rejonu ćwiczenia /szkolenia/

C. LOGISTYKA	19. Program zabezpieczenia logistycznego jednostki 20. Zachowanie zdolności bojowej zasadniczego sprzętu (wyłączając pojazdy) 21. Zachowanie zdolności bojowej pojazdów 22. Personel zabezpieczenia 23. Części zapasowe, narzędzia, sprzęt do sprawdzania i techniczna publikacja 24. Zapasy materiałów pędnych i smarów 25. Zapasy amunicji 26. Zapasy innych środków materiałowych 27. Personel medyczny, wyposażenie i sprzęt
D. UMIEJĘTNOŚĆ ZACHOWANIA ZDOLNOŚCI BOJOWEJ	28. Plan ochrony /obrony/ rejonu 29. Systemy ostrzegania 30. Kamuflaż i ukrycie 31. Ochrona osobista 32. Ochrona łączności 33. Wojna radioelektroniczna 34. Organizacja obrony ABC 35. Osobiste wyposażenie w środki obrony ABC 36. Wyposażenie jednostki w środki obrony ABC 37. Plan ewakuacji medycznej i materiały pierwszej pomocy

Podmiotem planowania działalności kontrolnej są jednostki (dowództwa i sztaby) wchodzące w skład sił szybkiego i natychmiastowego reagowania, sił głównych, a także sił wydzielonych doraźnie do NATO.

Kontrola rozpoczyna się przesłaniem do jednostki kontrolowanej informacji o rozpoczęciu kontroli – start ćwiczenia SATRTEX OPEVAL. Od otrzymania wiadomości rozpoczyna się czas przygotowania jednostki według kategorii zaszeregowania jednostki.

Ocena przydatności operacyjnej jednostki (OPEVAL) prowadzona jest zazwyczaj w dwóch fazach:

- faza pierwsza – w ramach której realizowane jest informowanie (briefing) oraz inspekcja w koszarach, która dotyczy praktycznie wszystkich obszarów oceny jednostki, to znaczy:
  - obszar A – przygotowanie i planowanie;
  - obszar B – potencjał bojowy;
  - obszar C – logistyka;
  - obszar D – zdolność zachowania potencjału bojowego.

Przebieg czynności i kolejność działania w tej fazie może być następująca:

a) Informowanie – prowadzone przez dowódcę kontrolowanej jednostki. Przedstawia on organizację, wyposażenie, rozmieszczenie, plany zaopatrywania, mobilizacyjne, zadania ogólne jednostki i zadania szczegółowe, planowanie przemieszczeń, a także przygotowanie do walki w obszarze działania.

b) Prezentacja scenariusza ćwiczenia – prowadzona przez zespół kontrolujący. Dopuszcza się także przekazanie tego scenariusza w zarysie w czasie powiadamiania jednostki o planowanej kontroli.

c) Szczegółowa kontrola w koszarach, zgodnie z kryteriami i sposobem oceniania wg wytycznych kierownika zespołu kontrolującego.

d) Wyjście jednostki (części) w pole – na polecenie kierownika zespołu kontrolującego.

- faza druga – w ramach której następuje wyjście w teren całości lub części jednostki kontrolowanej i inspekcja w terenie. W fazie drugiej przebieg czynności (działań) kontrolnych może mieć następujący przebieg:

a) kontrola dyslokacji w terenie (na poligonie) nakazanej przez kierownika zespołu. W ramach kontroli dyslokacji obowiązkowo (minimum) należy sprawdzić system łączności oraz obrony przeciwlotniczej i tzw. „obrony na ziemi". Wszystkie jednostki kategorii gotowości od 1 – 4 zobowiązane są do realizacji etapu fazy drugiej. W systemie kontroli krajowej dany kraj jest zobowiązany przeprowadzić fazę drugą kontroli ze wszystkimi swoimi jednostkami. Często jest tak, że nie wszystkie jednostki mają odpowiednie warunki, aby fazę drugą kontroli przeprowadzić w terenie na

poligonie. Dlatego należy dążyć do takiego prognozowania kontroli, aby część – fazę drugą kontroli – organizować w okresie uczestnictwa jednostki w szkoleniu poligonowym. Wyjście w pole z zasady powinno dotyczyć całej jednostki. Kierownik zespołu kontrolującego może zdecydować stosownie do warunków o wyjściu tylko części jednostki – jednego, bądź kilku pododdziałów.

b) w terenie jednostka powinna być zdolna do natychmiastowego rozwinięcia batalionowego i podległych stanowisk dowodzenia, rozwinięcia systemu łączności i dowodzenia, także z innymi stanowiskami dowodzenia, jeżeli organizowane są one przy realizacji zadań, które wykonuje jednostka kontrolowana.

c) faza druga powinna się opierać w swej ocenie na obserwacji umiejętności taktycznych demonstrowanych przez jednostkę w terenie. Zespół kontroli powinien przedstawić do realizacji odpowiednie ćwiczenie stosownie do zadań wykonywanych przez daną jednostkę;

d) koniec kontroli jest ogłaszany przez kierownika zespołu kontrolnego jako koniec ćwiczenia – ENDEX po zakończeniu realizacji drugiej fazy. Po tym następuje odprawa zespołu kontrolującego, a następnie kierownik zespołu prowadzi odprawę z dowództwem ocenianej jednostki.

Szczegółowy zakres czynności jednostki kontrolowanej, zespołu kontrolującego, a także dowództw narodowych w czasie realizacji pierwszej i drugiej fazy kontroli przedstawia się następująco:

a) <u>Jednostka kontrolowana:</u>

1) przedstawienie wszystkich planów przez dowódcę jednostki przybyłemu zespołowi kontrolującemu;
2) wyjście w teren i dyslokacja w terenie;
3) rozwinięcie zasadniczych elementów systemu obrony (w minimalnym zakresie) w dowiązaniu do terenu i realizacja przedsięwzięć zabezpieczających przed atakiem z lądu, powietrza oraz bronią ABC;
4) nawiązanie łączności (radiowej, przewodowej) dowodzenia i współdziałania;

5) użycie technik maskowania;
6) prowadzenie działań obronnych (działanie ubezpieczeń, obrona przeciwlotnicza i ABC);
7) rozwinięcie systemu zabezpieczenia;

b) Zespół kontrolujący:
1) kontrola dyslokacji kontrolowanej jednostki (poszczególnych oddziałów, pododdziałów) w terenie;
2) kontrola rozwinięcia w terenie systemu stanowisk dowodzenia oraz sprawdzenie łączności dowodzenia pododdziałami, obroną plot., ABC itp.
3) kontrola przebiegu ćwiczenia wg procedur zawartych w scenariuszu i wytycznych kierownika zespołu kontrolującego;
4) ocena jednostki kontrolowanej wg zasad i procedur zawartych w *Programie oceny przydatności operacyjnej jednostki (OEP)*;
5) przeprowadzenie odprawy z dowódca kontrolowanej jednostki na zakończenie kontroli;
6) określenie ewentualnego terminu prowadzenia powtórnej kontroli jeżeli jednostka nie osiągnęła wymaganych standardów.

c) Dowództwa narodowe:
1) opublikowanie wytycznych i list kontrolnych;
2) opracowanie list kontrolnych w zależności od kategorii gotowości jednostki;
3) wybór jednostek do oceny;
4) tworzenie zespołów kontrolujących;
5) omówienie (komentowanie) i recenzja meldunków;
6) nadzorowanie prawidłowego działania jednostek;
7) pomoc w usuwaniu niedociągnięć pokontrolnych nie leżących w zakresie kompetencji jednostek;
8) sporządzenie meldunków rocznych;
9) prowadzenie ewidencji personelu przeszkolonego i zakwalifikowanego do działania w składzie zespołów kontrolujących.

Wyniki działalności kontrolnej określane są mianem oceny przydatności operacyjnej jednostek NATO (ang. *Operational Evaluation* - OPEVAL). Ocena przydatności operacyjnej dotyczy wszystkich obszarów działalności jednostki, a mianowicie: przygotowania i planowania, potencjału bojowego, logistyki, zachowania zdolności bojowej. Kryteria zaszeregowania działań jednostki oraz ich ocena zamieszczone są w *Programie oceny przydatności operacyjnej jednostki NATO (The NATO Operational Evaluation Programme Manual)*.

Każda jednostka oceniana jest wg określonych kryteriów określających poziomy wymagań. Poziomów wymagań wyróżnia się cztery. Oznaczone są one w programie oceny dużymi literami alfabetu A, B, C, D[93]. Poziom wymagań „A" odpowiada spełnieniu wszystkich wymagań (standardów). Kolejne poziomy „B" – „D" oznaczają coraz niższe spełnianie kryteriów. Nie przewiduje się stopnia (poziomu wymagań) „powyżej standardu". Jednakże kierownik zespołu kontrolującego posiada uprawnienia pozwalające na umieszczanie w raporcie swoich uwag o przypadkach wypełnienia wymagań powyżej standardu. Poziomy wymagań odnoszą się w szczególności do określonych pozycji (przedmiotów), które wchodzą w skład (treść) obszarów.

Każdy indywidualny obszar kontroli (oceny) operacyjnej jednostki ocenia się stosując następujące stopnie: „1", „2", „3" lub „4". Ocena „1" oznacza spełnienie wszystkich wymagań i standardów. Ocena „2" oznacza spełnienie wymagań z małymi niedociągnięciami, ocena „3" oznacza istnienie dużych niedociągnięć, zaś ocena „4" oznacza poważne ograniczenie stanu gotowości.

Oceny za poszczególne obszary kontroli (oceny) przydatności operacyjnej wystawia się następująco:

a) ocena „1" – jeżeli wszystkie wymagania z wyjątkiem jednego (dotyczące poszczególnych pozycji) będą na „A", a tylko jedno nie niżej niż „B";
b) ocena „2" – jeżeli wszystkie wymagania będą odpowiadać kryteriom poziomu „A" lub „B";
c) ocena „3" – jeżeli wszystkie wymagania będą odpowiadać kryteriom poziomu „A", „B" lub „C" i nie więcej niż dwa na „D";

---

[93] Zob. *Program oceny przydatności operacyjnej jednostki NATO,* s. 14.

d) ocena „4" – jeżeli trzy lub więcej wymagań będzie odpowiadać poziomowi „D".

Powyższe skale kryteriów klasyfikacji (oceny) są także stosowane wówczas, gdy danych pozycji (przedmiotów) nie poddano kontroli lub nie oceniano. Fakt ten ujmuje się w raporcie (meldunku).

W wypadku gdy nie wystawia się oceny dla poszczególnych kryteriów, należy zastosować jedno z powyższych oznaczeń;

a) Nie oceniano (NO). To określenie należy stosować wówczas, gdy ze względu na prowadzoną kontrolę jednostka nie mogła realizować danego przedsięwzięcia lub nie było innej możliwości oceny danej umiejętności lub przedsięwzięcia. Przyczyna winna być wyjaśniona w meldunku.

b) Nie przeprowadzono (NP). To określenie należy stosować wówczas, kiedy danego kryterium nie zastosowano do ocenianej jednostki. Przyczyna winna być wyjaśniona w meldunku.

Ocena ogólna odnosi się do testowanej (kontrolowanej) jednostki, batalionu, samodzielnej kompanii, jako do całości. Ocena powinna być odzwierciedleniem zdolności bojowej jednostki i opierać się na jej aktualnej działalności. Wyjątkowo, przy ograniczeniach czasu „P" (np. ograniczenia w ruchu drogowym z amunicją, czy dla ciężkiego sprzętu) kierownik zespołu kontrolującego może wystawić ocenę na podstawie symulacji działań jednostki. (Np. w celu sprawdzenia czasu dowozu amunicji pomiędzy rejonem załadunku i wyładunku można zasymulować to tylko ruchem pojazdów bez przewozu amunicji).

Dokumentacja oceny przydatności operacyjnej jednostki NATO opracowywana jest we wszystkich fazach działalności kontrolnej tzn. w czasie planowania i prognozowania, prowadzenia oraz oceniania i meldowani.

Klauzula sprawozdań i meldunków jest ustalana przez autorów (państwa i dowództwa), nie może być jednak wyższa niż NATO POUFNE (NATO CONFIDENTIONAL).

Dokumentem, w którym przedstawiana jest roczna prognoza jednostki przewidzianej do OPEVAL jest *Roczna prognoza programu oceny przydatności operacyjnej (Operational Evaluation Programme – OEP) jednostek NATO*. Dokument

ten zawiera podstawowe informacje przekazywane przez narodowe dowództwa do poszczególnych dowództw w zależności od szczebla podporządkowania Połączonych Sił Zbrojnych Nato w Europie informujące o prognozie przeprowadzenia OEP jednostek NATO w roku kalendarzowym. Wśród informacji znajdują się dane dotyczące jednostki ocenianej, jak m.in. rodzaj, główne wyposażenie, rozmieszczenie, kategoria jednostki oraz prognozowana data OPEVAL oraz data ostatniego OPEVAL, a także nazwisko i przynależność przewodniczącego zespołu OPEVAL.

Oprócz prognozy OEP jednostek NATO opracowuje się również *Listę uczestników rocznej prognozy OEP jednostek NATO*. Dokument ten ujmuje wszystkie dowództwa (jednostki), które prognozowane są do kontroli w ramach OPEVAL.

Kolejnym dokumentem, który przygotowuje przewodniczący zespołu OPEVAL jest zawiadomienie o kontroli tzw. „wiadomości – STARTEX OPEVAL jednostki NATO". Dokument ten zawiera zasadnicze informacje dotyczące scenariusza kontroli ze szczególnym uwzględnieniem wiadomości o ćwiczeniu, które kontrolowana jednostka realizować będzie w ramach OPEVAL.

Oprócz dokumentu „wiadomości STARTEX OPEVAL jednostki NATO" zainteresowane dowództwo narodowe (korpus) przygotowuje i wysyła pisemny meldunek koordynujący informacje wcześniej uzgodnione z odpowiednim dowództwem MSC/PSC (Główne Podległe Dowództwo /Główny Podległy Dowódca), dowódcami RF(L), obserwatorami NATO, któremu podlega przewodniczący zespołu OPEVAL.

Oprócz dokumentów wymienionych wcześniej dotyczących strony organizacyjnej kontroli, bardzo ważną dokumentację stanowią meldunki (raporty) zawierające informacje o przeprowadzonej kontroli. Wśród dokumentów sprawozdawczych z przeprowadzonej oceny przydatności operacyjnej (OPEVAL) jednostki NATO wyróżnia się:

- meldunek informacyjny OPEVAL jednostki NATO;
- meldunek formalny OPEVAL jednostki NATO;
- sprawozdanie roczne OPEVAL jednostki NATO;
- roczny raport oceny SACEUR`s.

Meldunki podobnie jak inne dokumenty (wcześniej przedstawione) powinny być oznaczone klauzulą nie wyższą niż NATO – POUFNE.

Meldunek informacyjny sporządzany jest przez przewodniczącego zespołu OPEVAL. Opracowywany jest dla każdej kontrolowanej jednostki. Klauzula tajności, jaką opatruje się ten dokument to minimum NATO – POUFNE. Meldunek informacyjny opracowywany jest niezwłocznie po zakończeniu kontroli oraz w terminie do trzech dni roboczych po zakończeniu oceny przesyłanej do:

a) ocenianej jednostki;
b) narodowego dowództwa, jeśli jest kierowane przez zaangażowane państwo;
c) Głównego Podwładnego Dowódcy (PSC – PRINCIPAL SUBORDINATE COMMANDER);
d) Głównego Podległego Dowódcy (MSC – MAJOR SUBORDINATE COMMANDER); (Dowództwo RF(L) Sił Reagowania tylko dla jednostek RF(L));
e) Zespół Planistyczny Sił Reagowania PD SZ NATO w Europie (AREPS – ACE REACTION FORCES PLANINNG STAFF).

W punkcie 6 meldunku zamieszczone (wyszczególnione) są specjalne okoliczności, które miały niekorzystny wpływ na przeprowadzeni oceny przydatności operacyjnej jednostki (OPEVAL). Ponadto, w punkcie 9 meldunku zamieszcza się uwagi starszego obserwatora NATO wyłączając różnice w wystawionej ocenie.

Meldunek formalny opracowywany jest przez Przewodniczącego Zespołu Oceny i podpisywany przez niego i starszego obserwatora NATO w czasie każdej oceny przydatności operacyjnej (OPEVAL) jednostki NATO. Klauzula określona jest przez autora zgodnie z określonymi dyrektywami w tym zakresie.

Meldunek formalny winien być opracowany przez zespół OPEVAL i podpisany przez starszego obserwatora NATO w terminie trzech dni roboczych od zakończenia oceny jednostki. Po tym terminie jest on analizowany przez stosowne narodowe i natowskie dowództwa. Meldunek ten powinien dotrzeć do Naczelnego Dowódcy Połączonych SZ NATO w Europie (SHAPE) ni później niż 90 dni po zakończeniu oceny jednostki.

Oceny dotyczące poszczególnych pozycji (przedmiotów) A, B, C, D wpisane są w kolumnach „osiągnięcia jednostki", „narodowe" i „ogólne". W kolumnie „ogólne" bierze się pod uwagę obie poprzednie kolumny i wpisuje się najniższą ocenę, jaka została wystawiona.

Meldunek formalny powinien być jasny i rzeczowy oraz ujmować wszystkie szczegóły, które są znaczące w szacowaniu aktualnej gotowości jednostki. Wykryte braki, które pomniejszają gotowość bojową powinny być opisane dość szczegółowo z określonym komentarzem tak, aby były one możliwe do (w miarę możliwości) szybkiego usunięcia. Usuwanie usterek powinno być realizowane od zaraz. „Braki i polecenia działań korygujących" podpunkty 5a(2), 5b(2), 5c(2) i 5d(2) muszą być uzupełnione treścią wówczas, jeżeli któraś z pozycji jest sklasyfikowana poniżej kryterium „B".

*

* *

Analiza dokumentów normatywnych poświęconych kontroli zarówno w systemie narodowym, jak również sojuszniczym pozwoliła na szereg interesujących wniosków. Zasadniczy z nich dotyczył tego, iż zapisy tych dokumentów nie odnoszą się do oceny zespołów. Proces oceny realizowany jest w odniesieniu do dwóch elementów: dowódcy i jednostki.

Kolejny ważny wniosek dotyczy kryteriów oraz wskaźników oceny. Brak takich elementów oceny. Analizowane dokumenty określają poszczególne działy i przedmioty. Brak jest natomiast wskazówek jak oceniać poszczególne elementy. Samo określenie skali punktowej oraz jej krótka charakterystyka są ze wszech miar niewystarczające.

Kolejny wniosek dotyczy stopnia dezagregacji poszczególnych działów, a przede wszystkim przedmiotów. Przyjęty w instrukcjach układ także jest zbyt szeroki i nie ujmuje istoty procesów realizowanych przez poszczególne dowództwa na stanowiskach dowodzenia, nie wspominając już o poszczególnych zespołach.

Innym znamiennym wnioskiem dotyczącym działalności kontrolnej jest to, iż w odniesieniu do szeregu zagadnień brak jest pożądanego wzorca działania. Stąd

ocena jest w istocie porównywaniem rzeczywistości nie z przyjętym standardem, lecz wyobrażeniem kontrolującego lub doraźnie nakreślonymi wyznacznikami.

Kolejny ważny wniosek dotyczy odniesienia zapisów normatywnych do wyznaczników prakseologicznych. Cele kontroli nie odnoszą się, bowiem do takich parametrów jak sprawność, skuteczność czy efektywność. Kontrola koncentruje się jedynie na porównaniu stanów rzeczywistych z zapisami normatywnymi. Kontrola odnosi się przede wszystkim do struktur i procedur, pomija natomiast szereg istotnych elementów.

Wnioski te wskazują, jak ważnym staje się takie wypracowanie założeń efektywności systemu dowodzenia, aby służył on różnym celom.

3.4. Założenia wstępne koncepcji oceny efektywności zespołu i stanowiska pracy

Zidentyfikowanie sytuacji problemowej dotyczącej oceny efektywności systemu dowodzenia wynikało w pierwszym rzędzie z braku jednolitych i ścisłych zasad, metod, kryteriów oraz wskaźników oceny. W praktyce oceny dowództw dotyczą przede wszystkim działalności administracyjno-gospodarczych, działalności szkoleniowej oraz przygotowania do realizacji zadań w okresie kryzysu i wojny. Formułowane oceny dotyczą jednak działania jednostek i dowództw, brak jest jednak systemowego ujęcia i oceny organizacji i funkcjonowania zespołów podczas realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych w toku dowodzenia.

Jedną z przyczyn trudności oceny działania oraz identyfikowania efektywności elementów systemu dowodzenia jest także brak modelu tych procesów, a zwłaszcza ich charakterystyki rzeczowo-czasowo-przestrzennej. Określenie efektywności nie jest jednoznacznie możliwe bez odpowiedniego wzorca. Trudno jest bowiem wtedy stwierdzić, czy daną czynność lub wytwór (np. dokument) można wykonać lepiej, szybciej lub dokładniej.

W odniesieniu do stanowiska pracy wzorcem oceny jest opis stanowiska pracy. Określić w nim należy dokładne parametry, jakie powinna spełniać dana osoba

w odniesieniu do kwalifikacji, umiejętności, cech osobowości wymaganych na danym stanowisku oraz realizowanych zadań, przebiegów pracy współdziałania i innych elementów.

Podobne zapisy dotyczyć powinny zespołów oraz poszczególnych systemów. Ich zadania, realizowane procesu oraz sposoby działania określone powinny być w stosownych dokumentach formalizujących ich działanie. Na podstawie tych zapisów można stwierdzić:

- Na ile ważne i pożądane jest osiągnięcie każdego z celów (w tym celów cząstkowych).
- Jaki jest czas potrzebny na ich osiągniecie?
- Jakie są potrzeby współdziałania z innymi elementami systemy (innymi systemami)?
- Jakie skutki implikuje osiągnięcie, lub nieosiągnięcie celu?

Odpowiedzi na powyższe założenia pozwoli w toku oceny na stwierdzenie: *Jak działano*?, *Co osiągnięto*?, *Jaki był rezultat*?, *Czy działanie było efektywne*?, *Jakie na przyszłość można wyciągnąć wnioski*?

Formalizacja organizacji jest zatem jednym z elementów oceny funkcjonowania organizacji. Prowadzi to do określenia tych elementów organizacji (systemu, zespołu, pracownika), które mają wpływ na procesy powodujące osiąganie sukcesu.

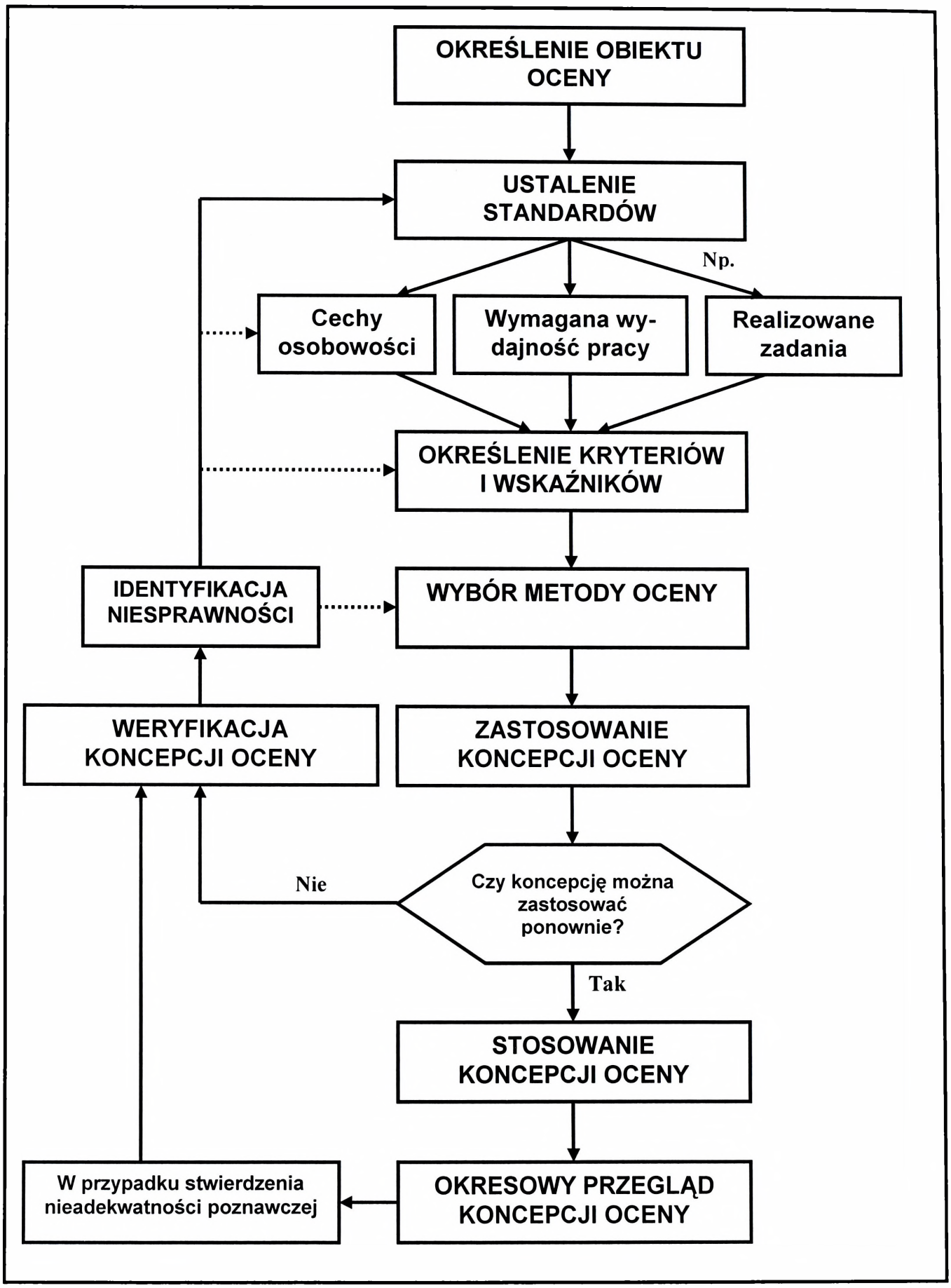
Powyższe założenia stają się inspiracją działań zmierzających do opracowania **koncepcji efektywności systemu dowodzenia**. Jej opracowanie powinno przede wszystkim dążyć do:

- stwierdzenia barier oraz zagrożeń efektywności rozpatrywanego systemu;
- określenia determinantów efektywności tego systemu;
- przyjęcia (opracowania) odpowiedniego modelu systemu dowodzenia;
- opracowania założeń koncepcji;
- dokonania dezagregacji systemu oraz wskazania obszarów (procesów, miejsc, czynności, osób, działań itd.) pomiaru i oceny efektywności;
- określenia kryteriów efektywności;
- przyjęcia wskaźników (wyznaczników) efektywności w odniesieniu do poszczególnych kryteriów.

Określenie barier efektywności było istotą poprzedniego etapu badań, natomiast w niniejszym studium wskazano determinanty efektywności na poziomie systemu oraz procesu. Otrzymane w doku dotychczasowych badań wnioski pozwalają jednocześnie na przedstawienie wstępnych założeń koncepcji oceny efektywności systemu dowodzenia.

Uznano, iż procedura opracowania i wdrożenia oceny efektywności powinna składać się z następujących działań (por. rys. 3.1.):

1. Ustalenie, co będzie przedmiotem oceny (system, zespół, pracownik itp.).
2. Ustalenie wymagań względem ocenianego obiektu oraz określenie standardu porównawczego.
3. Określenie kryteriów i wskaźników oceny.
4. Zastosowanie metod oceny efektywności w odniesieniu do wskazanego obiektu.
5. Weryfikacja otrzymanych wyników oraz zastosowanych narzędzi.
6. Doskonalenie koncepcji.
7. Kolejne zastosowanie.



Rys. 3.1. Przebieg opracowania i wdrażania koncepcji oceny efektywności

Podstawę opracowania koncepcji oceny efektywności dowodzenia stanowi stwierdzenia, iż:

- **efektywność dowodzenia** określać można w odniesieniu do systemu działania sił zbrojnych lub danej jednostki organizacyjnej (rodzaju sił zbrojnych, związku operacyjnego, związku taktycznego, oddziału, pododdziału, stanowiska pracy);
- system działania składa się z dwóch podsystemów: dowodzenia i wykonawczego;
- **efektywność systemu dowodzenia** może być mierzona i oceniana jako:
  - **efektywność realizacji funkcji dowodzenia** przez organa dowodzenia;
  - efektywność działania organów dowodzenia oraz podsystemu wykonawczego będąca w istocie **efektywnością systemu działania** w odniesieniu do konkretnego zadania.
- poprzez dezagregację systemu dowodzenia można określać **efektywność zespołów** oraz **efektywność stanowiska pracy**;
- efektywność systemu dowodzenia, zespołu lub stanowiska pracy oceniana będzie w odniesieniu do przyjętego standardu (wzorca, modelu);
- efektywność systemu dowodzenia mierzona będzie w odniesieniu do:
  - nakładów określonych jako **stałe**, gdyż dowództwo posiada stałe zasoby zaangażowane do realizacji funkcji dowodzenia;
  - danych warunków oceny – jeżeli np. zasoby ocenianego systemu (zespołu, osoby) zostały na czas realizowanego zadania zwiększone;
- efektywność systemu dowodzenia może być mierzona i oceniana jako:
  - ocena systemu jako całości;
  - ocena jednostkowa efektywności poszczególnych elementów systemu, stosownie do stopnia dokonanej dezagregacji;
  - średnia sumy efektywności poszczególnych elementów systemu, stosownie do stopnia dokonanej dezagregacji.

Wnioski otrzymane w toku badań pozwalają na stwierdzenie, iż efektywność każdego z elementów systemu dowodzenia identyfikowana będzie w odniesieniu do:

- trzech grup zmiennych:
  - celów;

- sposobów zorganizowania;
- sposobów zarządzania

- czterech poziomów efektywności:
  - systemu;
  - procesu;
  - zespołu;
  - stanowiska pracy.

Powyższe założenia pozwalają na stwierdzenie, iż dany system działania (S_{Dz}) elementów sił zbrojnych można określić jako zbiór:

$$S_{Dz} = \{ S_{Dow}, S_{Wyk}, R_{SDow}, R_{SWyk}, R_{SDzzO}, R_{SDow + SWyk} \}$$

gdzie:

S_{Dow} – system dowodzenia, S_{Wyk} – system wykonawczy,

R_{SDow} – relacje systemu dowodzenia, R_{SWyk} – relacje systemu wykonawczego,

R_{SDzzO} – relacje systemu działania z otoczeniem,

$R_{SDow + SWyk}$ – relacje pomiędzy systemem dowodzenia i wykonawczym.

Jednocześnie system dowodzenia w odniesieniu do różnych kryteriów można przedstawić jako składający się z:

- systemu decyzyjnego (S_{Dec}), systemu informacyjnego (S_{Inf}), relacji pomiędzy tymi elementami($R_{SDec + SInf}$), relacji systemu decyzyjnego z nadrzędnym i podrzędnym systemem decyzyjnym (R_{SDec}), relacji systemu informacyjnego z nadrzędnym i podrzędnym systemem informacyjnym (R_{SInf}), relacji z otoczeniem (R_O):

$$S_{Dow} = \{ S_{Dec}, S_{Inf}, R_{SDec + SInf}, R_{SDec}, R_{SInf}, R_O \}$$

- organizacji dowodzenia (**OrgDow**), procesu dowodzenia (**PrDow**), technicznych środków dowodzenia (**TechŚrDow**):

$$S_{Dow} = \{ \mathbf{OrgDow, PrDow, TechŚrDow} \}$$

- ludzie (**Ldz**), elementy organizacyjne (**EOrg**), relacje pomiędzy elementami organizacyjnymi (ludźmi w systemie) ($\mathbf{R_{EOrg,\ Ldz}}$), procedury (**Pr**), środki techniczne (**ŚrTechn**), wartości (**Wart**), infrastruktura (**Inf**), zasoby (**Zas z**):

$$\mathbf{S_{Dow} = \{\ Ldz,\ EOrg,\ R_{Eorg,\ Ldz},\ Pr,\ ŚrTechn,\ Wart,\ Inf,\ Zas\ \}}$$

Złożony i wielowymiarowy charakter współczesnego systemu dowodzenia powoduje, iż jego kompleksowy model składać się powinien ze zbiorów trzech struktur:

$$\mathbf{S_{Dow} = \{\ \Sigma_M\ ,\ \Sigma_F\ ,\ \Sigma_R\ \}}$$

gdzie:

$\mathbf{\Sigma_M}$ to struktura morfologiczna ujmowana jako zbiór wszystkich elementów systemu dowodzenia (realizujących działania, środków, urządzeń, zasobów innych) oraz relacji pomiędzy nimi;

$\mathbf{\Sigma_F}$ to struktura funkcjonalna określana jako zbiór procesów realizowanych w systemie dowodzenia;

$\mathbf{\Sigma_R}$ to struktura rozwojowa ujmowana jako zbiór antycypowanych zmian strukturalnych, proceduralnych i technicznych mogących mieć wpływ na rezultaty funkcjonowania systemu dowodzenia.

W odniesieniu do powyższych założeń przyjęto, iż projektowana koncepcja oceny efektywności łączyć w sobie będzie rzeczowe ujęcie systemu (organizacji) z ujęciem czynnościowym. Jednocześnie na podstawie powyższych założeń stwierdzić można, iż każdy system dowodzenia to zbiór obiektów i relacji, który można wyrazić jako:

$$\mathbf{S_{Dow} = < O\ ,\ R_{ij} >}$$

gdzie:

$\mathbf{S_{Dow}}$ – system dowodzenia, **O** – zbiór obiektów systemu,

$\mathbf{R_{ij}}$ – zbiór relacji.

Wielowymiarowy charakter systemu dowodzenia powoduje, że można w nim wyróżnić w zależności od kryterium określoną liczbę obiektów – n. Jednocześnie istnieją potencjalne lub rzeczywiste relacje przebiegów różnych procesów, informacji lub zdarzeń „i" oraz „j". W odniesieniu do uporządkowania (struktury systemu) można więc wyróżnić zbiór relacji { n → i} oraz {n → j} określając „i" jako relacje potencjalne oraz „j" jako rzeczywiste.

Powyższe założenie pozwala na określenie potrzeb przepływów informacyjnych, przy jednoczesnym wskazaniu tych relacji, które są zbędne. Jednocześnie wskazana zależność uzmysławia sens istnienia systemu – realizację procesów.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, że **system dowodzenia to nie tylko jedność obiektów i relacji, lecz także procesów, które decydują o obiektach i relacjach.** Można więc system dowodzenia wyrazić jako:

$$S_{Dow} = < O , R_{ij} , Pr >$$

Gdzie Pr określa zbiór procesów zachodzących w systemie. Można w tym miejscu dokonać podziału i klasyfikacji procesów. Oczywistym jest bowiem to, że tylko część z nich będzie tak naprawdę istotnych dla funkcjonowania systemu, reszta zaś to tylko procesy pomocnicze. Należy zatem zidentyfikować te, które stanowią sens istnienia systemu oraz decydują o jego znaczeniu.

Kolejnym ważkim założeniem jest stwierdzenie, iż naturalnym środowiskiem funkcjonowania systemu dowodzenia jest destrukcyjne oddziaływanie na jego działanie przeciwnika. Może mieć ono różne formy (np. ogniowe, informacyjne, elektroniczne) w odniesieniu do warunków funkcjonowania systemu (pokój, kryzys, operacja wsparcia pokoju, wojna). Jednocześnie w samym systemie mogą powstawać sytuacje negatywnie wpływające na rezultaty jego działania. Tak więc funkcjonować będzie w sytuacji powstawania krytycznych sytuacji systemowych, takich jak:

- **zagrożenia**, czyli sytuacje, w których system znajduje się pod wpływem oddziaływań powodujących zwiększone prawdopodobieństwo naruszenia wartości cech systemowych (stabilność, spójność, adaptacyjność itp.);

- **konflikty**, czyli sytuacje, będące rezultatem znajdowania się systemu w polu przeciwstawnych sił (np. konflikt spowodowany różnicą celów organizacji i indywidualnych itp.);
- **kryzysy**, czyli sytuacje, w których zmiany wewnętrzne w systemie (strukturalne, funkcjonalne, rozwojowe) powstałe pod wpływem oddziaływań zewnętrznych prowadzą do dezorganizacji działania systemu (braku możliwości osiągnięcia zakładanych celów).

Powyższe założenie prowadzi do stwierdzenia, iż system dowodzenia będzie efektywny wtedy, kiedy posiadać będzie zdolność do samodzielnego rozwiązywania wszelkich systemowych sytuacji krytycznych. Odnosi się to do wszystkich elementów składowych systemu, a jednocześnie poziomów oceny efektywności.

Prowadzony proces badawczy wykazał, iż w odniesieniu do poszczególnych poziomów efektywności dowodzenia koncepcja powinna zakładać:

- koncepcja oceny efektywności dowodzenia powinna mieć na celu:
  - dostrzeżenie wszelkich wad i niesprawności systemu dowodzenia;
  - osiągnięcie lepszych wyników przy tych samych nakładach;
  - osiągnięcie takich samych rezultatów przy mniejszych nakładach;
  - przetrwanie systemu;
- skuteczne zarządzanie efektywnością wymaga odpowiedniego sformułowania celów, zorganizowania oraz zarządzania każdym z czterech poziomów: systemu, procesu, zespołu i stanowiska pracy;
- wdrożenie koncepcji efektywności powinno następować w odniesieniu do wzorca (modelu) stanowiącego punkt odniesienia procesów oceny;
- koncepcja uwzględniać wszelkie właściwości systemu dowodzenia, a zwłaszcza jego złożony i wielowymiarowy charakter;
- wzorzec powinien być modyfikowany stosownie do zmieniających się warunków oraz potrzeb otoczenia;
- wszystkie poziomy są współzależne;
- pomiar efektywności dotyczyć powinien: systemu jako całości, poszczególnych poziomów, procesów, zespołów oraz pojedynczych stanowisk pracy;

- stosownie do otrzymywanych wyników opracowanie planu poprawy efektywności powinno następować w odniesieniu do takich samych elementów;
- ocena efektywności powinna być procesem ciągłym, prowadzonym podczas realizacji poszczególnych procesów;
- koncepcja oceny efektywności systemów powinna stać się narzędziem diagnozowania i usprawniania funkcjonujących systemów;
- powinna w sobie zawierać elementy (kryteria, wskaźniki) uniwersalne odnoszące się do różnych systemów, a jednocześnie powinna zawierać zbiór narzędzi umożliwiających uwzględnienie specyfiki poszczególnych systemów;
- koncepcja ta powinna być jednocześnie sprecyzowana w postaci metody umożliwiającej realizację ocen efektywności oraz wskazywać możliwe rozwiązania;
- jej zastosowanie powinno umożliwiać formułowanie nowych pomysłów na funkcjonowanie systemu, i to zarówno w odniesieniu do strategii działania, jak również pojedynczego stanowiska pracy;
- formalizacja koncepcji powinna zmierzać do przyjęcia odpowiedniej procedury postępowania zmierzającej do usprawnienia organizacji;
- koncepcja, metoda, procedura efektywności powinna być użyteczna dla wszystkich osób kierowniczych, doradców, a nawet pojedynczych pracowników;
- koncepcja powinna mieć charakter zbioru otwartego, który z jednej strony może być uzupełniony o nowe elementy, poszczególne jej części mogą ulec modyfikacji lub być usunięte;
- na modyfikacje koncepcji powinny mieć wpływ zarówno podmioty je stosujące, jak również te w odniesieniu do których jest ona stosowana.

Dążąc do identyfikacji efektywności systemu dowodzenia określić więc należy spełnienie przez dany system funkcji celu, zorganizowania oraz zarządzania. Stwierdzenie to pozwala na przyjęcie, iż efektywność systemu dowodzenia to suma:

$$E_{SDow} = \{ \Sigma_{ECel} + \Sigma_{EZorg} + \Sigma_{EZarz} \}$$

gdzie:

Σ_{ECel} to suma efektywności kryteriów i wskaźników celu;

Σ_{EZorg} to suma efektywności kryteriów i wskaźników zorganizowania systemu;

Σ_{EZarz} to suma efektywności kryteriów i wskaźników zarządzania systemem;

Powyższe założenie odnosi się do poszczególnych poziomów efektywności, a więc efektywności procesu, zespołu i stanowiska pracy.

Powyższe założenia powinny pozwolić na opracowanie całościowej koncepcji pozwalającej na systemowe ujecie efektywności dowodzenia, a zwłaszcza jej materialnej egzemplifikacji, jaką jest system dowodzenia.

Przyjęto, iż kryteria efektywności określane będą oddzielnie dla każdego poziomu efektywności. Jednocześnie kryteria te będą identyfikowane w odniesieniu do poszczególnych elementów systemu dowodzenia oraz zmiennych efektywności.

Efektywność dowodzenia, a w istocie systemu dowodzenia, pojmować należy jako **wartość cechy systemowej określoną w przestrzeni celów, rezultatów użytego potencjału (środków, zasobów, pracy itp.).** Oceną efektywności systemu stanowić będzie wypowiedź (stwierdzenie) wartościująca określająca stopień osiągnięcia zamierzonego celu (wypełnienia określonego wymagania) i stopień racjonalności wykorzystania potencjału systemu.

Jednocześnie efektywność systemu dowodzenia pojmować należy w dwóch kategoriach kryteriów:

- **skuteczności**: czyli efektywność rozumianą jako zgodność pomiędzy rezultatami, a celami;
- **ekonomiczności**: czyli efektywności jako relacji pomiędzy rezultatem (w ujęciu rzeczowym, metodologicznym, czynnościowym) a nakładami zużytymi do jego osiągnięcia.

Przedstawione założenia stanowią punkt wyjścia do opracowania i przedstawienia koncepcji oceny efektywności systemu dowodzenia. Prowadzone prace ba-

dawcze zmierzały do analizy tego, jakie podejście oraz sposoby stosowane jest w innych systemach działania oraz organizacjach. Przedstawiane wnioski starano się już na tym etapie porównać oraz odnieść do systemu dowodzenia. Umożliwiło to wypracowanie założeń, jakim odpowiadać powinna koncepcja odnosząca się właśnie do systemu dowodzenia.

Dokonana dezagregacja efektywności pozwolił na zidentyfikowanie tych elementów, jakie odgrywają istotną rolę w odniesieniu do celów, zorganizowania oraz sposobów zarządzania na poszczególnych poziomach efektywności.

3.4.1. Wariant arkusza oceny zespołu

W toku prowadzonych badań identyfikowano szereg wniosków dotyczących determinantów oraz wskaźników efektywności. W odniesieniu do nakreślonego problemu badawczego stwierdzono, iż kolejną ważną kwestią staje się dokonanie samej oceny oraz odpowiednia interpretacja wyników. Opracowanie koncepcji efektywności systemu dowodzenia wymaga więc dokonania pewnej formalizacji tych działań oraz ujęcia ich w stosowne dokumenty. Materialna egzemplifikacja pozwoli bowiem na lepsze przygotowanie i przeprowadzenie oceny. Za zasadnicze dokumenty w tym zakresie można uznać:

1. Kwestionariusz oceny efektywności, który pozwoli na uporządkowane zastosowanie odpowiednich kryteriów i wskaźników;
2. Instrukcję dla oceniającego i ocenianych, która pozwoli na lepsze przygotowanie się i przeprowadzenie oceny;
3. Informacje na temat terminów, zakresu i przebiegu oceny;
4. Procedury wykorzystania wniosków oraz odwoławcze w przypadku skrajnie negatywnych ocen;
5. Program i materiały szkoleniowe dla uczestników procesu oceny;
6. Aplikację pozwalającą na wprowadzenie danych, obliczenia, automatyczne formułowanie ocen oraz ich interpretację.

Powyższy zbiór narzędzi ma na celu pomoc w metodologicznym i systemowym podejściu do prowadzonych ocen oraz zachowania wszelkich zasad związanych z prowadzeniem oceny.

W odniesieniu do zaproponowanych narzędzi, a w tym zwłaszcza arkusza oceny oraz aplikacji wspomagającej szczególną uwagę poświęcić należy na techniki oceniania. Mogą to być między innymi

- opisy lub ocena słowna;
- skale ocen;
- skale przymiotnikowe i punktowe;
- skale mieszane;
- skale graficzne;
- skale behawioralne.

Ocena słowna wymaga narracyjnego opisu działania, jego rezultatów, skutków oraz implikacji. Mogą to być odpowiedzi na formułowane w arkuszu oceny pytania pomocnicze. Użytecznymi są także rozwinięcia pewnych myśli, na przykład: *Opisz rezultaty działania zespołu w trakcie opracowania wariantów działania, włączając w to: ilość zaangażowanych osób, współdziałanie z przedstawicielami innych zespołów, znajomość procedur, jakość pracy.*

Wadami tej techniki jest między innymi:

- brak możliwości jednoznacznej porównywalności wyników różnych zespołów;
- oceniający powinien doskonale znać procedurę i model działania danego zespołu, w innym przypadku oceny będą wielce subiektywne;
- różny może być nacisk na poszczególne elementy oceny stosownie do preferencji oceniającego

Jej zaletami jest natomiast łatwość wdrożenia oraz szybkość otrzymania wiarygodnych wniosków dotyczących potencjału, słabych i silnych stron zespołu, potrzeb doskonalenia, konieczności usprawnień procesów.

Skale ocen stosowane są wszędzie tam, gdzie można zastosować odpowiednie kryteria i ich wskaźniki. Kryteriami mogą być grupy przedsięwzięć lub elementy procesów bądź procedur natomiast wskaźnikami takie elementy jak: rezultaty

działania, jakość pracy, zachowania, sposób zorganizowania, sposoby zarządzania oraz inne elementy. Wskaźników w zależności od przyjętego kryterium, roli oceniającego, liczby ocenianych elementów może być od 5 do 20. Skala ocen zawiera się najczęściej w przedziale od czterech do siedmiu stopni.

Przy ocenie z udziałem skali ocen podaje się skrócony opis wskaźnika, a czasami dodatkowo także skrajne poziomy spełnienia danego wskaźnika.

Skale przymiotnikowe i punktowe nie różnią się znacząco od siebie pod kątem sposobu tworzenia systemu ocen oraz wyłaniania kryteriów oceny. Kryteria i wskaźniki określane są zazwyczaj przy pomocy bezpośrednich wywiadów z członkami zespołów lub tworzone są na bazie założeń funkcjonowania danego systemu lub organizacji. W takiej sytuacji przeprowadzona ocena wskazuje, w jakim stopniu dany zespół spełnia poszczególne kryteria w odniesieniu do nakreślonego wzorca. Wymagany jest, więc także w tym przypadku opis poszczególnych kryteriów oraz określenie stopnia jego spełnienia.

Jako przykład można podać, iż w odniesieniu do kryterium - **Znajomość procedury przeprowadzenia symulacji**, można opisać je jako: *znajomość przedsięwzięć niezbędnych do przygotowania oraz przeprowadzenia symulacji* oraz określić następujące wskaźniki:

1. Zespół nie zna założeń i kolejności przygotowania i prowadzenia symulacji.
2. Zespół słabo orientuje się w procedurze realizacji czynności. Część czynności realizuje intuicyjnie.
3. Zespół realizuje czynności przygotowania i prowadzenia symulacji, jednak nie zna istoty części z nich.
4. Zespół poprawnie przygotowuje i realizuje przedsięwzięcia symulacji, jednak nie potrafi właściwie przedstawić pełnych wyników.
5. Dobrze realizuje przedsięwzięcia przygotowania i prowadzenia symulacji, potrafi właściwie zinterpretować wyniki.
6. Właściwie przygotowuje i prowadzi symulację, dostrzega związki pomiędzy jej elementami, wprowadza innowacje usprawniające jej przebieg.

Specyficznym przykładem skali punktowej może być **Lista Pytań**, w której skala ocen sprowadza się do udzielenia odpowiedzi przeczącej (nie – 0) lub twierdzącej (tak -1). Przy jej użyciu w odniesieniu do przedstawionego zestawu pytań oceniający nawiązuje do danego kryterium poprzez stwierdzenie zaistnienia jakiegoś faktu, postępów w pracy, jej jakości, otrzymanych rezultatów itp. Przykładem mogą być pytania dotyczące przedstawionego kryterium - **Znajomość procedury przeprowadzenia symulacji**:

1. Czy podczas przygotowania symulacji zespół X opracował plan jej przebiegu?
2. Czy zespół powiadomił inne zespoły o ich roli i potrzebom współudziału w symulacji?
3. Czy została zachowana właściwa kolejność pracy?
4. Czy zespół organizujący symulację stosował zasady:
   - Obiektywizmu?
   - Kompleksowości?
   - Itd.

W przypadku tej formy oceny ważnym jest jednostronne stawianie pytać, tak aby tak zawsze oznaczało odpowiedź twierdzącą, zaś nie – ocenę negatywną.

Przeprowadzone badania wykazały, iż w wielu organizacjach stosuje się mieszane skale oceny. Wynika to przede wszystkim z:

- wielopodmiotowości obiektu oceny;
- dążenia do obiektywizmu oceny;
- próby łączenia elementów punktowych, opisowych oraz jakościowych.

Skale graficzne oceny tworzone są podobnie jak skale przymiotnikowe wszystkich punktowe, różna jest natomiast forma prezentowania wyników oceny.

We wszystkich ocenach ważną rolę odgrywa ważenie poszczególnych kryteriów. Koncepcja oceny jest zazwyczaj uniwersalna i może odnosić się do różnych części organizacji. W tym kontekście różne znaczenie będą miały poszczególne kryteria. Dlatego tak ważny jest indywidualne podejście do ocenianego podmiotu oraz określenie tych kryteriów, które w jego działaniu odgrywają rolę wiodącą.

Prowadzony proces badawczy wykazał, iż w praktyce wartościowanie poszczególnych kryteriów ma swoich przeciwników i zwolenników.

Przeciwnicy zwracają uwagę, iż w istocie różne znaczenie kryteriów komplikuje ocenę i powoduje, iż oceniający nie koncentrują się na samej ocenie, lecz wartościowaniu kryteriów. Zwolennicy tego sposobu działania są jednak w przewadze. Zwracają oni uwagę, iż oprócz wymienionych już powyżej zalet ten sposób postępowania wskazuje oceniającemu, ale także ocenianemu, które elementy danego działania są najważniejsze. Oczywiście w odniesieniu do różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Pozwala to na koncentracje uwagi na priorytetach i sprawach naprawdę ważnych.

W tabeli 3.3. przedstawiono wariant tabeli oceny efektywności systemu dowodzenia oraz zespołu.

W tabeli ujęto następujące elementy:

- oceniany element lub zagadnienie;
- kryterium zasadnicze;
- wskaźnik;
- ocenę za wskaźnik;
- ocenę za kryterium;
- ocenę wzorca;
- ocenę opisową.

Ujęcie systemowe oraz prakseologiczne pozwala na zastosowanie sposobu pomiaru efektywności w odniesieniu do stałych warunków i zasobów. W takiej sytuacji wartość oceny powinna być porównana ze wzorcem. Dlatego w odniesieniu do każdego kryterium powinna być określona wartość punktowa wzorca kryterium, np.:

- **1** – kryterium nie ma znaczenia lub zastosowania;
- **2** – kryterium o znikomym znaczeniu;
- **3** – kryterium o przeciętnym znaczeniu;
- **4** – kryterium o istotnym znaczeniu;
- **5** – kryterium o bardzo ważnym znaczeniu;
- **6** – kryterium o kluczowym znaczeniu.

Oceny te stanowią punkt odniesienia oceny oraz są wyrazem tego, jak chcemy aby działano, jakie powinny być rezultaty lub zachowania (w odniesieniu do kryterium).

W odniesieniu do każdego kryterium formułowane są wskaźniki określające jego części składowe. Ich ilość może być różna i wynika z przyjętych założeń. Dla każdego wskaźnika określamy ocenę według skali:

- **1** – nie realizowany, nie spełniany (w zależności co jest istotą wskaźnika) ;
- **2** – realizowany/ spełniany w znikomym stopniu;
- **3** – realizowany/ spełniany przeciętnie;
- **4** – realizowany/ spełniany poprawnie;
- **5** – realizowany/ spełniany dobrze;
- **6** – realizowany/ spełniany bardzo dobrze.

Ocena za kryterium co średnia arytmetyczna wszystkich wskaźników danego kryterium. Ocena ta odnosi się do wartości wzorca. Oczywiście można zastosować bardziej skomplikowane podejście i określać wzorzec dla każdego wskaźnika.

Stosunek sumy ocen kryteriów do wartości sumy wzorca daje ocenę efektywności ocenianego obiektu.

Otrzymany iloraz 1 określa nam działanie zgodne ze wzorcem. Wartości poniżej oznaczają efektywność poniżej oczekiwanej, natomiast wartości większe niż 1 działanie i ich rezultaty powyżej oczekiwań.

W kolejnym podrozdziale zaprezentowano szczegółowo metodologię określania efektywności z wykorzystaniem arkusza oceny oraz interpretacji otrzymanych wyników.

Prowadzony proces badawczy wykazał, iż w dalszych pracach poświęconych opracowaniu koncepcji efektywności systemu dowodzenia i jego elementów poszukiwać należy także innych narzędzi i technik określania efektywności.

Tabela 3.3.

ARKUSZ OCENY EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU DOWODZENIA / ZESPOŁU

(wariant)

A. OCENA SYSTEMU					
Oceniany element lub zagadnienie	**Kryterium zasadnicze**	**Wskaźnik**	**Ocena wskaźnika**	**Ocena kryterium**	**Ocena opisowa**
1. Założenia organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia w dokumentach dowodzenia jednostki – *ocena wzorca:* K_1=.., K_2=.., K_n=..					
Opracowanie dokumentów regulujących funkcjonowanie systemu dowodzenia	**Treści instrukcji organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia**	Układ instrukcji oraz dokumentów pomocniczych i uzupełnień.			
		Zgodność treści instrukcji z dokumentami normatywnymi.			
		Ujęcie specyfiki jednostki w instrukcji.			
		Odniesienia do założeń narodowych.			
		Odniesienia do założeń sojuszniczych.			
		Korelacja instrukcji z innymi dokumentami normatywnymi jednostki.			
	Treści regulujące funkcjonowanie systemu dowodzenia w rozkazie operacyjnym	Treść punktu 5 rozkazu operacyjnego – dowodzenie i łączność.			
		Wyznaczenie kolejności przekazania dowodzenia w wypadku konieczności przekazania dowodzenia.			
		Wyznaczenie miejsc rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Wyznaczenie zapasowych rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Wyznaczenie kolejnych miejsc rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Określenie systemu składania meldunków terminowych i doraźnych.			
		Opracowanie aneksu - Organizacja dowodzenia lub ujecie tych zagadnień w innych aneksach.			
Opracowanie dokumentów regulujących funkcjonowanie systemu dowodzenia	**Treści regulujące funkcjonowanie systemu dowodzenia w innych dokumentach dowodzenia**	Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w zarządzeniach przygotowawczych.			
		Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w zarządzeniach operacyjnych.			
		Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w meldunkach o sytuacji.			
		Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w komunikatach i innych dokumentach.			
2. Organizacja dowództwa – *ocena wzorca: K_1=.., K_2=.., K_n=..*					
Organizacyjne i funkcjonalne zorganizowanie dowództwa na stanowisku dowodzenia	**Struktura organizacyjna dowództwa**	Zgodność z założeniami normatywnymi.			
		Podział dowództwa pomiędzy poszczególne stanowiska dowodzenia.			
		Relacje pomiędzy poszczególnymi elementami.			
		Stopień ukompletowania zespołów dowództwa			
		Możliwość dostosowania istniejących elementów do nowych zadań.			
		Wydzielenie elementów zabezpieczenia funkcjonowania danych stanowisk dowodzenia.			
		Organizacja systemu pracy zmianowej i odpoczynków.			
	Struktura funkcjonalna dowództwa	Dostosowanie struktury dowództwa do specyfiki zadań realizowanych przez jednostkę.			
		Określenie relacji pomiędzy elementami funkcjonalnymi.			
		Możliwość dostosowania istniejących elementów do nowych zadań.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Efektywność przyjętej struktury funkcjonalnej.			
		Możliwość współdziałania przyjętej struktury z otoczeniem.			
Organizacyjne i funkcjonalne zorganizowanie dowództwa na stanowisku dowodzenia	**Struktura funkcjonalna dowództwa**	Uzasadnienie wydzielenia elementów funkcjonalnych oraz trafność ich podporządkowania.			
		Racjonalność rozpiętości dowodzenia struktury obsady operacyjnej.			
		Racjonalność podziału dowództwa pomiędzy poszczególne stanowiska – SD, ZSD			
		Czy przyjęta struktura zapewnia ciągłość pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego.			
		Czy wydzielono organa łącznikowe.			
		Czy wydzielono zespół prasowy oraz centrum prasowe (miejsce przyjęcia dziennikarzy).			
3. Organizacja stanowisk dowodzenia – *ocena wzorca:*					
Zorganizowanie stanowiska dowodzenia	**Przejście z okresu pokoju do realizacji zadań okresu zagrożenia i wojny**	Struktura funkcjonalna stanowiska dowodzenia.			
		Struktura organizacyjna stanowiska dowodzenia.			
		Umiejętność przejścia przez poszczególne zespoły od realizacji zadań okresu P do zadań okresu Z lub W			
		Znajomość zadań obsad poszczególnych elementów SD.			
	Techniczne i materiałowe zabezpieczenie SD	Środki przewidziane do zabezpieczenia funkcjonowania SD			
		Uzbrojenie.			
		Środki łączności.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Środki informatyczne.			
		Środki biurowe.			
		Środki logistyczne.			
		Wozy dowodzenia.			
		Środki transportu.			
		Powietrzne środki dowodzenia.			
Zorganizowanie stanowiska dowodzenia	**Określenie kompetencji i relacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi oraz stanowiskami dowodzenia danej jednostki**	Umiejętność zastosowania zasad sprawnego dowodzenia (np. delegowania uprawnień, grupowania zadań, łączenia elementów podobnych, identyfikowania zadań cząstkowych).			
		Określenie uprawnień w wydawaniu zarządzeń, komunikatów oraz innych dokumentów dowodzenia.			
		Określenie uprawnień w formułowaniu elementów ugrupowania bojowego i dokonywania zmian w podporządkowaniu.			
		Nadanie uprawnień koordynacyjnych poszczególnym zespołom obsady operacyjnej.			
		Określenie uprawnień w zarządzaniu zasobami personalnymi i materiałowymi.			
		Czy określono obieg informacji na SD.			
		Sposób w jaki określono obieg informacji pomiędzy SD danej jednostki i otoczeniem.			
		Wyznaczenie i kompetencje organów łącznikowych.			
Operacyjne zorganizowanie systemu	**Rozmieszczenie SD w ugrupowaniu bojowym/operacyjnym**	Umiejętność rozmieszczenia stanowiska dowodzenia w ugrupowaniu bojowym/operacyjnym.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
stanowisk dowodzenia danej jednostki		Czy sposób rozmieszczenia stanowiska dowodzenia uwzględnia współdziałanie z innymi elementami ugrupowania.			
		Czy wyznaczono zapasowe rojony rozmieszczenia.			
		Czy nawiązano współdziałanie z jednostkami OT i układu niemilitarnego.			
		Korelacja manewru SD z manewrem innych elementów ugrupowania.			
Operacyjne zorganizowanie systemu stanowisk dowodzenia danej jednostki	**Rozmieszczenie SD w terenie**	Jak wykorzystano teren do rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Czy wyznaczono drogi manewru do zapasowych rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Sposób w jaki rozmieszczono elementy stanowiska dowodzenia w terenie.			
		Czy układ dróg w rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia umożliwia jego bezkolizyjne opuszczenie.			
		Wyznaczenie dróg manewru do nowego rejonu rozmieszczenia.			
		Wykorzystanie właściwości maskujących terenu.			
		wykorzystanie obiektów infrastruktury.			
4. Funkcjonowanie stanowisk dowodzenia – *ocena wzorca:* K_1=.., K_2=.., K_n=..					
Przepływ informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia	**Wymiana informacji pomiędzy elementami SD**	Czy poszczególne komórki funkcjonalne prowadzą dzienniki działań bojowych i mapy sytuacyjne.			
		Sposób w jaki sposób informacje są rozpowszechniane na SD.			
		W jaki sposób przekazywane są informacje pomiędzy elementami obsady operacyjnej oraz grupy zabezpieczenia i węzła łączności.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Czy istnieje element zarządzający informacją na SD.			
		Ujęcie zasad obiegu informacji na SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Przestrzeganie zasad prac biurowych i ochrony tajemnicy służbowej.			
		Funkcjonowanie kancelarii.			
	Przekazanie zmiany obsady operacyjnej	Sposób przekazania zmiany obsady operacyjnej.			
		Treści przekazywane podczas odprawy koordynacyjnej dotyczącej przekazania zmiany.			
		Przekazanie zmiany w zespołach funkcjonalnych.			
	Funkcjonowanie dyżurnej służby operacyjnej (DSO)	Czy służba jest organizowana.			
		Jakie zadania określono dla DSO.			
		Dokumenty prowadzone przez DSO.			
		Przekazywanie sygnałów i informacji.			
		Relacje z innymi DSO.			
Przepływ informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia danej jednostki	**Przekazanie dowodzenia**	Czy określono przekazanie dowodzenia pomiędzy zasadniczymi osobami funkcyjnymi dowództwa.			
		W jaki sposób określono przekazanie dowodzenia pomiędzy obsadami poszczególnych SD.			
		Czy na ZSD funkcjonuje DSO (grupa operacyjna).			
		Czy na ZSD przesyłane są dokumenty dowodzenia – planistyczne, rozkazodawcze, sprawozdawczo-informacyjne.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Czy na ZSD przekazywane są informacje o realizowanych czynnościach planistycznych (wyniki tych czynności).			
	Funkcjonowanie WSD, PPD	W jaki sposób określono przekazanie informacji pomiędzy obsadą WSD, PPD, innymi SD oraz podwładnymi.			
		Elementy wyznaczone do ochrony i zabezpieczenia funkcjonowania WSD i PPD.			
		Relacje WSD i PPD z otoczeniem.			
		Ujęcie funkcjonowania WSD i PPD w dokumentach dowodzenia.			
Przepływ informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia danej jednostki, a jednostkami wspierającymi, współdziałającymi i zabezpieczającymi jej działanie	**Relacje dowództwa z otoczeniem**	Jak zorganizowano służbę łącznikową.			
		Czy nawiązano współpracę z administracją rządową, samorządową lub organizacjami pozarządowymi funkcjonującymi w rejonie odpowiedzialności jednostki.			
		W jaki sposób wykorzystano organa łącznikowe przybyłe na SD.			
		Udział przedstawicieli organów łącznikowych w przedsięwzięciach planistycznych i wykonawczych dowództwa.			
Organizacja ochrony i obrony stanowiska dowodzenia	**Przestrzeganie zasad ochrony i obrony SD**	Jakie siły i środki wydzielono do ochrony i obrony stanowiska.			
		Jakie elementy organizacyjne i funkcjonalne zorganizowano dla ochrony i obrony stanowiska.			
		Czy przestrzegano zasady podziału sił ochrony na trzy zmiany (pełniąca dyżur, w gotowości do użycia, odpoczywająca).			
		Wkomponowanie elementów ochrony i obrony SD w system operacji/walki jednostki.			
	Organizacja ubezpieczenia	Sposób w jaki wytyczono rejon SD.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
	rejonu SD	Organizacja posterunków ochronno - obronnych.			
		Patrole poza SD.			
		Patrole wewnątrz SD.			
		Sposób ubezpieczenia obsady operacyjnej i centrum dowodzenia.			
		Sposób ochrony dowódcy.			
		Organizacja ubezpieczenia podczas przemieszczenia.			
		Nawiązanie współpracy oraz wykorzystanie elementów układu niemilitarnego.			
	Organizacja ubezpieczenia rejonu SD	Czy poszczególnym elementom SD (w tym obsadzie operacyjnej) postawiono zadania związane z obroną SD.			
		Środki jakimi dysponują pododdziały do obrony (np. ppanc, plot).			
		Czy zakres i sposób realizowanych przedsięwzięć odpowiada skali zagrożenia.			
		Sposób realizacji powiadamiania i ostrzegania i alarmowania o zagrożeniu.			
Przemieszczenie SD	**Zorganizowanie przemieszczenia**	Ujęcie przemieszczenia w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie przemieszczenia w dokumentach dowodzenia.			
		Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z przemieszczeniem.			
		Wyznaczanie grupy rekonesansowej.			
	Realizacja przemieszczenia	Sposób realizacji przemieszczenia.			
		Podział SD na poszczególne kolumny.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Trafność wybory drogi przemieszczenia.			
		Zaplanowanie punktów krytycznych oraz reakcja na sytuacje kryzysowe.			
		Organizacja służby regulacji ruchu.			
		Ochrona obiektów infrastruktury mających wpływ na przemieszczenie.			
		Nawiązanie współpracy oraz wykorzystanie elementów układu niemilitarnego do zabezpieczenia przemieszczenia.			
Zabezpieczenie inżynieryjne	**Zorganizowanie przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego**	Ujęcie zabezpieczenia inżynieryjnego SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie zabezpieczenia inżynieryjnego SD w dokumentach dowodzenia.			
Zabezpieczenie inżynieryjne	**Zorganizowanie przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego**	Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z zabezpieczeniem inżynieryjnym SD.			
		Wyznaczanie elementów inżynieryjnych do grupy rekonesansowej.			
		Siły i środki do realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego na SD.			
	Realizacja przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego	Wkomponowanie elementów ochrony i obrony SD w system operacji/walki jednostki.			
		Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Wykorzystanie			
		Zakres rozbudowy fortyfikacyjnej.			
		Wykonywane przeszkody i niszczenia.			
		Wykorzystanie obiektów infrastruktury.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Nawiązanie współpracy oraz wykorzystanie elementów układu niemilitarnego do zabezpieczenia przemieszczenia.			
Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej	**Zorganizowanie przedsięwzięć OPL**	Ujęcie OPL SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie OPL SD w dokumentach dowodzenia.			
		Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z OPL SD.			
		Jakie elementy organizacyjne i funkcjonalne wyznaczono do realizacji zadań OPL.			
		Wyznaczanie elementów OPL do grupy rekonesansowej.			
		Siły i środki do realizacji przedsięwzięć OPL na SD.			
	Realizacja przedsięwzięć OPL	Wkomponowanie OPL SD w system operacji/walki jednostki.			
		Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej	**Realizacja przedsięwzięć OPL**	Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Czy zakres i sposób realizowanych przedsięwzięć odpowiada skali zagrożenia atakiem środków napadu powietrznego przeciwnika.			
Przedsięwzięcia obrony przeciwchemicznej	**Zorganizowanie przedsięwzięć OPChem**	Ujęcie OPChem SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie OPChem SD w dokumentach dowodzenia.			
		Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z OPChem.			
		Jakie elementy organizacyjne i funkcjonalne wyznaczono do realizacji zadań OPChem.			
		Wyznaczanie elementów OPChem do grupy rekonesansowej.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Siły i środki do realizacji przedsięwzięć OPChem na SD.			
		Wkomponowanie OPChem SD w system operacji/walki jednostki.			
	Realizacja przedsięwzięć OPChem	Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Czy zakres i sposób realizowanych przedsięwzięć odpowiada skali zagrożenia atakiem środków napadu powietrznego przeciwnika.			
Zabezpieczenie logistyczne	**Zabezpieczenie materiałowe**	Siły i środki przewidziane do realizacji tych przedsięwzięć.			
		Elementy zorganizowane w rejonie SD.			
		Ciągłość zaopatrywania.			
	Zabezpieczenie techniczne	Siły i środki przewidziane do realizacji tych przedsięwzięć.			
		Elementy zorganizowane w rejonie SD.			
		Ciągłość obsługi sprzętu, ewakuacji i remontów.			
	Zabezpieczenie medyczne	Siły i środki przewidziane do realizacji tych przedsięwzięć.			
		Elementy zorganizowane w rejonie SD.			
		Ciągłość zabezpieczenia medycznego.			
	Zabezpieczenie personalne	Ciągłość uzupełniania strat osobowych.			
	Zabezpieczenie socjalno – bytowe.	Elementy zorganizowane w rejonie SD.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Zabezpieczenie warunków odpoczynku.			
		Możliwości otrzymywania prasy i wykorzystywania urządzeń audiowizualnych.			
		Możliwość komunikowania się z rodzinami.			
		Wykorzystanie infrastruktury terenu			
Maskowanie stanowiska dowodzenia	**Środki użyte do maskowania**	Wykorzystanie środków etatowych.			
		Wykorzystanie środków podręcznych.			
		Wykorzystanie technicznych środków maskowania: • farby maskujące; • środki indywidualnego maskowania żołnierzy; • siatki maskujące; • środki dymotwórcze; • środki maskowania przeciwradiolokacyjnego; • środki maskowania przed rozpoznaniem termalnym; • środki systemów maskowania aktywnego.			
	Sposób realizacji przedsięwzięć maskowania	Sposób w jaki wykorzystano maskujące właściwości terenu i infrastruktury.			
		Wykorzystanie właściwości maskujących terenu.			
Maskowanie stanowiska dowodzenia	**Sposób realizacji przedsięwzięć maskowania**	Wykorzystanie właściwości maskujących infrastruktury.			
		Znajomość zasad maskowania przez personel SD.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Przestrzeganie zasad korespondencji radiowej.			
		Występowanie elementów demaskujących rejon rozmieszczenia SD lub innych elementów systemu dowodzenia.			
		Maskowanie rozmów w sieciach, kierunkach radiowych oraz w urządzeniach telefonicznych.			
		Wykorzystanie urządzeń kryptograficznych.			
		Kodowanie map.			
		Stosowanie umówionych sygnałów, tabel rozmówniczych, sygnałów rozpoznawczych osób funkcyjnych, itp.			
	Zakres maskowania	Stopień zamaskowania sprzętu.			
		Masowanie elementów rozbudowy inżynieryjnej.			
		Procent sprzętu posiadający etatowe środki maskowania.			
		Treści dotyczące maskowania w dokumentach dowodzenia.			
		„Wkomponowanie" maskowania SD w system maskowania danej jednostki i przełożonego.			
		Maskowanie w trakcie przemieszczania elementów systemu dowodzenia.			
		Realizacja zasady realizmu maskowania.			
		Ciągłość maskowania.			
		Czy zakres maskowania odpowiadał zagrożeniom.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
	Przedsięwzięcia pozorowania i dezinformowania	Organizowanie pozornych SD oraz innych elementów systemu dowodzenia.			
		Stosowanie pozornych manewrów i działań.			
		Deformowanie obiektów rzeczywistych.			
		Tworzenie obiektów pozornych.			
		Ujęcie przedsięwzięć pozorowania i dezinformowania w dokumentach dowodzenia.			
		Czy prowadzono celową działalność dezinformacyjną w odniesieniu do przeciwnika i ludności cywilnej.			
		Czy nawiązano współpracę z mediami w tym zakresie.			
Zabezpieczenie topograficzne	**Wykorzystanie elementów zabezpieczenia topograficznego**	Czy dowództwa danej jednostki wykorzystują mapy topograficzne we właściwej skali.			
		Czy dokumenty graficzne opracowywane i wysyłane do podwładnego wykonywane są w jego skali.			
		Wykorzystanie map specjalistycznych.			
	Wykorzystanie elementów informatycznych zabezpieczenia topograficznego	Wykorzystanie map w systemach informatycznych.			
		Wykorzystanie pakietu grafiki operacyjnej.			
Zabezpieczenie hydrometeorologiczne	**Opracowanie prognoz warunków klimatycznych**	Opracowanie komunikatów meteorologicznych.			
		Wykorzystanie urządzeń i programów informatycznych.			
		Rozpowszechnianie komunikatów meteorologicznych.			
	Opracowanie prognoz warunków hydrologicznych	Opracowanie komunikatów hydrologicznych.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Rozpowszechnianie komunikatów hydrologicznych.			
		Wykorzystanie urządzeń i programów informatycznych.			
Odtwarzanie elementów systemu dowodzenia	**Przedsięwzięcia planistyczno - organizacyjne**	Zaplanowanie funkcjonowania grup ewakuacyjno – ratunkowych.			
		Wydzielenie grup ewakuacyjno – ratunkowych.			
		Siły i środki wydzielone do działania w tych grupach.			
		Zorganizowane systemu alarmowania i powiadamiania.			
		Współdziałanie grup ewakuacyjno – ratunkowych z elementami układu niemilitarnego.			
	Przedsięwzięcia wykonawcze	Zorganizowanie odwodów łączności, informatyki oraz innych elementów mogących uczestniczyć w odtwarzaniu SD.			
		Wykorzystanie pododdziałów zapasowych.			
		Współdziałanie grup ewakuacyjno – ratunkowych z elementami układu niemilitarnego.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
B. OCENA ZESPOŁU					
1. Organizacja zespołu – *ocena wzorca:* K_1=.., K_2=.., K_n=... .					
Organizacyjne i funkcjonalne zespołu	**Struktura organizacyjna zespołu**	Czy zespół posiada specjalistów niezbędnych do realizacji swoich funkcji.			
		Podział zadań pomiędzy członków zespołu.			
		Relacje funkcjonalne pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu.			
		Stopień ukompletowania zespołu.			
		Możliwość realizacji nowych zadań.			
		Wydzielenie personelu do innych zespołów.			
		Organizacja systemu pracy zmianowej i odpoczynków.			
	Stosowane procedury	Znajomość miejsca i roli zespołu w procesie dowodzenia.			
		Znajomość zadań realizowanych przez poszczególne osoby.			
		Współdziałanie z innymi zespołami.			
		Znajomość kolejności i zakresu realizowanych czynności.			
		Stopień realizacji powierzonych zadań.			
		Wykorzystanie w pracy instrukcji i innych dokumentów normatywnych.			
		Znajomość procedur stosowanych w działaniach sojuszniczych.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
Zarządzanie zespołem	**Realizacja funkcji kierowniczych**	Planowanie działania zespołu.			
		Pozyskiwanie zasobów do realizacji poszczególnych funkcji zespołu.			
		Koncentracja na celu działania.			
		Stopień osiągnięcia celu zespołu.			
		Uwzględnianie ograniczeń.			
		Kontrola realizacji poszczególnych czynności.			
		Reagowanie na nieprawidłowości, zagrożenia lub szanse.			
	Motywowanie zespołu	Elementy motywowania pozamaterialnego.			
		Elementy motywowania materialnego.			
		Autorytet osobisty.			
Udział zespołu w realizacji procedur	**Ustalenie położenia**	Prowadzenie mapy sytuacyjnej.			
		Zbieranie, selekcja i wartościowanie informacji.			
		Opracowanie meldunków.			
		Interpretacja informacji.			
	Planowanie	Udział w analizie zadania.			
		Ocena czynników wpływających na wykonanie wariantów działania.			
		Udział w opracowaniu wariantów działania.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
		Przygotowanie i udział w symulacji działań.			
		Poprawność realizacji porównania wariantów.			
		Współudział w wykonaniu planu operacyjnego.			
		Współudział w wykonaniu rozkazu operacyjnego.			
	Stawianie zadań	Współudział w przygotowaniu i przeprowadzeniu odprawy poświęconej stawianiu zadań.			
		Poprawność treści rozkazu.			
	Kontrola	Monitorowanie sytuacji.			
		Umiejętność prognozowania rozwoju sytuacji.			
		Prowadzenie dziennika działań bojowych.			
		Reagowanie na zmieniającą się sytuację.			
Opracowanie i dystrybucja dokumentów dowodzenia	**Forma dokumentów**	Układ i forma dokumentów.			
		Dobór treści do szczebla w strukturze dowodzenia.			
		Poprawność sformułowań.			
		Poprawność językowa.			
		Uzupełnienie dokumentu zasadniczego załącznikami i uzupełnieniami.			
	Dystrybucja dokumentów	Organizacja przesyłania dokumentów.			
		Organizacja odbioru dokumentu i dystrybucji wewnątrz zespołu.			
		Upowszechnianie treści dokumentu.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Wskaźnik	Ocena wskaźnika	Ocena kryterium	Ocena opisowa
Kultura zespołu	**Wartości**	Czy zespół posiada wartości umożliwiające sprawne funkcjonowania?			
		Rola wartości w zespole.			
	Język	Terminologia zespołu – czy zespół jest komunikatywny na zewnątrz.			
		Poprawność terminologii fachowej.			
Komunikowanie w zespole	**System informacyjny**	Zorganizowanie systemu.			
		Znajomość zasad i reguł działania systemu.			
		Sprawność funkcjonowania systemu informacyjnego.			
	Bezpieczeństwo informacji	Znajomość zasad bezpieczeństwa informacji.			
		Przestrzeganie zasad bezpieczeństwa informacji.			

Inne kryteria i wskaźniki stosownie do potrzeb oceny.

3.4.2. Techniki oceny efektywności stanowiska pracy

Ocena efektywności pracownika na poziomie stanowiska pracy może łączyć się z jego oceną okresową lub oceną realizacji konkretnych zadań. Dobór odpowiednich kryteriów oraz ich wskaźników powinien wynikać z różnych czynników. Najważniejsze z nich to specyfika danego stanowiska oraz zakres niezbędnej wiedzy, umiejętności, zaangażowania w realizowane zadania.

W dokonywanych ocena posługiwać można się różnymi kryteriami. Ich szeroki zbiór zaprezentowany został w poprzednich podrozdziale 3.2.2.

W odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy można stosować narzędzia (kwestionariusze) opisane takimi samymi kryteriami. Rozgraniczyć jednak zdecydowanie należy specyfikę danego stanowiska, np. stanowiska kierownicze i wykonawcze. Różnicowanie stanowisk pracy następować powinno poprzez określenie rangi danego kryterium. Ranga ta jest wzorcem oraz punktem odniesienia dokonywanej oceny. Wpisujemy ją do arkusza oceny w rubryce **ocena wzorca** (patrz poniżej tab. 3.4 i 3.5).

Można więc przyjąć, iż ocena danego kryterium może przyjąć następujące wartości punktowe:

- **1** – kryterium nie ma znaczenia lub zastosowania;
- **2** – kryterium o znikomym znaczeniu;
- **3** – kryterium o przeciętnym znaczeniu;
- **4** – kryterium o istotnym znaczeniu;
- **5** – kryterium o bardzo ważnym znaczeniu;
- **6** – kryterium o kluczowym znaczeniu.

Każde kryterium w podanych przykładach opisane jest sześcioma wskaźnikami. Oceniający wybiera wskaźnik najtrafniej opisujący zachowanie, postępowanie lub osiągnięcia ocenianego w odniesieniu do danego kryterium. Swoją decyzję zaznacza w polu wyboru.

Obliczanie efektywności następuje poprzez stosunek sumy wartości dokonanych wyborów przez sumę ocen wzorca. Zapisujemy to wzorem:

$$\mathbf{E} = \frac{\textit{Wartość wynikająca z sumowania kolumny POLE WYBORU}}{\textit{Wartość wynikająca z sumowania kolumny OCENA WZORCA}} = \mathbf{X} \text{ pkt.}$$

Otrzymany iloraz jest wskaźnikiem efektywności, jaki należy poddać dalszej interpretacji. W przedstawionych tabelach dla dziesięciu kryteriów skrajnie niski wynik efektywności wynosi 0,17. Otrzymamy go przy minimalnych wartościach oceny (1) oraz maksymalnych ocenach wzorca (6). Wtedy działanie 10 : 60 = 0,17.

Odwrotną będzie sytuacja, gdy dla maksymalnych ocen i minimalnych wartościach wzorca otrzymujemy wynik 6 (60 : 10 = 6). Oczywiście sytuacja taka nie powinna mieć miejsca. Różne bowiem będą wartości wzorca oraz otrzymywanych dla poszczególnych kryteriów. Granicą efektywności jest, zatem wartość 1. Gdzie niezależnie od poszczególnych wartości wzorca oraz otrzymywanych ocen obie wartości się równoważą. Następuje to niezależnie od ocen otrzymywanych dla tego samego kryterium.

Biorąc pod uwagę możliwość różnicowania efektywności można w odniesieniu do otrzymanego wyniku określić skalę przedziałów dla poszczególnych wartości. Może ona przedstawiać się następująco:

0,17 – 0,5 pkt. – efektywność skrajnie niska;

0,51 – 0,99 pkt. – efektywność niska;

1 – minimalny poziom efektywność (normalne działanie);

1,01 – 3 pkt. – efektywność wysoka;

3,01 – 6 pkt. – efektywność bardzo wysoka.

W przedstawionej koncepcji można jeszcze zastanowić się nad jedną kwestią. Jak postępować z kryteriami o szczególnym znaczeniu? Proponuję aby w takich sytuacjach zastosować wagę kryterium. Dla każdego kryterium należy wtedy przypisać odpowiednie znaczenie w przedziale od 1 (brak wpływu) do 2 (zwiększenie znaczenia danego kryterium o 100%). Otrzymujemy wtedy wzór:

$$\mathbf{E} = \frac{\mathbf{OK_1 \times W_1 + OK_2 \times W_2 + OK_3 \times W_3 + OK_4 \times W_4 + ... OK_n \times W_n}}{\textit{Wartość wynikająca z sumowania kolumny OCENA WZORCA}} = \mathbf{X} \text{ pkt.}$$

Gdzie: $\mathbf{OK_1}$ to wartość oceny kryterium; $\mathbf{W_1}$ to waga danego kryterium.

W sytuacji takiej zmianie nie ulega wartość neutralna (1) oraz minimalna. Natomiast dwukrotnie może wzrosnąć skrajna wartość maksymalna dla poszczególnych wartości (60 x 2) : 10 = 12.

Tabela 3.4.

Arkusz oceny efektywności stanowiska kierowniczego

(wariant)

KRYTERIUM	WSKAŹNIK	OCENA	POLE WYBORU	OCENA WZORCA
1. Zdolności organizacyjne.	a) Nie potrafi zorganizować własnego stanowiska pracy.	**1**		
	b) Potrafi zorganizować tylko własne stanowisko pracy.	**2**		
	c) Potrafi jak wyżej, a także zaplanować to, co jest niezbędne do wykonywania zadań.	**3**		
	d) Umie planować i organizować pracę zespołu.	**4**		
	e) Umie planować, organizować i kierować pracą zespołu.	**5**		
	f) Jak wyżej. Dodatkowo doskonale ocenia umiejętności podwładnych oraz dobiera zadania do ludzi.	**6**		
2. Poczucie odpowiedzialności nie tylko za siebie.	a) Unika wszelkiej odpowiedzialności za skutki swoich decyzji.	**1**		
	b) Odpowiedzialność traktuje jako zło konieczne, gdy tylko może, przerzuca ją na innych.	**2**		
	c) Podejmuje decyzje tylko, gdy musi i to w granicach swoich uprawnień formalnych.	**3**		
	d) Podejmuje decyzje w granicach formalnych i fachowych uprawnień.	**4**		
	e) Szukając najlepszych rozwiązań ze względu na interes zespołu jest gotów przyjąć odpowiedzialność za błędne decyzje.	**5**		
	f) Potrafi delegować uprawnienia, w przypadku błędów podwładnych nie boi się ponosić odpowiedzialności za działanie zespołu.	**6**		
3. Chłonność intelektu i zdolność do ewaluacji danych.	a) Z trudnością przyswaja sobie zadania.	**1**		
	b) Przyswaja sobie łatwo zadania.	**2**		
	c) Przyswaja sobie łatwo otrzymane polecenia i instrukcje.	**3**		

	d) Umie właściwie interpretować i stosować otrzymane instrukcje.	4		
	e) Umie jak wyżej, a ponadto przejawia krytyczną i własną inicjatywę.	5		
	f) Znakomicie interpretuje posiadane informacje. Przedstawia hipotezy. Wybiera zawsze najwłaściwszą metodę analizy. Potrafi zaprezentować wyniki swoich analiz.	6		
4. Inicjatywa w planowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu pracowników.	a) Nie przejawia żadnej inicjatywy.	1		
	b) Przejawia inicjatywę tylko w typowych sytuacjach.	2		
	c) Wykazuje inicjatywę w sytuacjach trudnych i złożonych.	3		
	d) Wykazuje inicjatywę w poszukiwaniu nowych rozwiązań.	4		
	e) Wykazuje inicjatywę w zakresie wdrożeń nowych rozwiązań.	5		
	f) Dostrzega związki pomiędzy procesami, a skutkami. Opracowuje i wdraża nowatorskie rozwiązania.	6		
5. Wytrwałość w dążeniu do realizacji zadań zespołowych.	a) Łatwo zraża się do wszelkich zadań.	1		
	b) Realizuje swoje zadania, jeżeli nie napotka na trudności.	2		
	c) Realizuje swoje zadania bez względu na trudności.	3		
	d) Chętnie podejmuje i z uporem realizuje zadania trudne.	4		
	e) Pomimo trudności nie tylko realizuje swoje zadania wzorowo, ale jest skłonny podejmować nowe.	5		
	f) Realizuje zadania pomimo ogromnych trudności. Swoją wytrwałością wspiera i inspiruje innych.	6		
6. Stosunek do podwładnych.	a) Podwładnych traktuje „jak rzeczy", nie liczy się z godnością, uczuciami, opiniami, budzi lęk – a nie sympatię do siebie.	1		
	b) Stara się być sprawiedliwym w ocenie, ale nie wobec wszystkich, sobie przypisuje zasługi innych.	2		
	c) Jest równy wobec wszystkich w wymaganiach i ocenie.	3		
	d) Jest równy wobec wszystkich, pomaga podwładnym w przezwyciężaniu ich braków.	4		
	e) Jest równy i lojalny wobec wszystkich, cieszy się osobistym autorytetem i sympatią podwładnych.	5		
	f) Lider zespołu. Poprzez swoje zachowanie zdobył autorytet podwładnych.	6		

7. Spolegliwość.	a) Nie można na nim polegać.	**1**		
	b) Nieraz można na nim polegać.	**2**		
	c) Można na nim zawsze polegać.	**3**		
	d) Wykona wszystko co należy do jego obowiązków, nie czekając na polecenia.	**4**		
	e) Jest niezawodny w wykonywaniu swoich obowiązków bez względu na przeszkody.	**5**		
	f) Nigdy nie zdarza się aby nie wykonał zadania. Zawsze dotrzymuje słowa.	**6**		
8. Staranność, na co dzień.	a) Jest mało staranny przy wykonywaniu swoich obowiązków.	**1**		
	b) Dba głównie o efekty ilościowe, jakość pracy jest przez niego nie doceniana.	**2**		
	c) Niekiedy stara się uzyskać dobre rezultaty.	**3**		
	d) Pracę wykonuje na ogół starannie i nie powtarza błędów.	**4**		
	e) Swoje obowiązki wykonuje wzorowo dbając o właściwe efekty.	**5**		
	f) Zadania realizuje na najwyższym poziomie. Dba o efekty ilościowe i jakościowe.	**6**		
9. Stosunek do przełożonych.	a) Jest niezdyscyplinowany i nielojalny.	**1**		
	b) Czasem stara się być zdyscyplinowany i lojalny.	**2**		
	c) Jest zawsze zdyscyplinowany i lojalny.	**3**		
	d) Jest zawsze zdyscyplinowany i lojalny, gdy ma inne zdanie, to mówi to jawnie.	**4**		
	e) Wyjątkowo zdyscyplinowany i lojalny, krytyczny, ale gotów uznać argumenty innych.	**5**		
	f) Dyscyplina i lojalność na najwyższym poziomie. Szanuje decyzje przełożonych.	**6**		
10. Zaangażowanie w pracę.	a) Powierzone zadania wykonuje z konieczności, nie interesuje się jej powiązaniami z innymi pracami.	**1**		
	b) Bierny, wykonuje zadania bez zbytniego zaangażowania.	**2**		
	c) Wykonuje zadania zgodnie z zaleceniami, ocenia jej powiązania i skutki.	**3**		
	d) Interesuje się powierzonymi zadaniami, interesują go relacje z innymi działaniami, skutki i implikacjami.	**4**		

	e) Bardzo duże zainteresowanie zadaniami, szybko orientuje się w ich istocie, relacjach z innymi działaniami, samodzielnie dokonuje usprawnień.	**5**		
	f) Swoim zaangażowanie inspiruje innych do lepszego działania. Dostrzega możliwości zastosowania nowych metod i technik.	**6**		

Tabela 3.5.

Arkusz oceny efektywności stanowiska wykonawczego

(wariant)

KRYTERIUM	WSKAŹNIK	POLE WYBORU	OCENA WZORCA
1. Umiejętności analityczne. Umiejętność stawiania hipotez i wyciągania wniosków poprzez odpowiednie interpretowanie posiadanych informacji.	1. Potrafi wyciągać proste wnioski z posiadanych informacji.		
	2. Stawia proste hipotezy, jednak nie zawsze potrafi je uzasadnić. Zdarza mu się błędna interpretacja posiadanych informacji.		
	3. Stawia hipotezy. Potrafi wyciągać wnioski z posiadanych informacji poprzez ich interpretację.		
	4. Umie korzystać z posiadanych informacji, interpretować je, stawiać właściwe hipotezy.		
	5. Przedstawia właściwą analizę sytuacji. Odpowiednio dobiera metody analizy. Przedstawia hipotezy. Wyciąga logiczne wnioski oraz trafnie interpretuje dostępne informacje.		
	6. Znakomicie interpretuje posiadane informacje. Przedstawia hipotezy. Wybiera zawsze najwłaściwszą metodę analizy. Potrafi zaprezentować wyniki swoich analiz.		
2. Jakość pracy. Wykonywanie precyzyjnie i starannie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami.	1. Większość zadań wykonuje niedokładnie i niestarannie, rzadko stosuje się do przyjętych standardów, nie zawsze przywiązuje wagę do uwag przełożonych w tym zakresie.		
	2. Zdarza mu się wykonywać zadania niedokładnie, po ukierunkowaniu przez przełożonego potrafi stosować przyjęte standardy, jednak ma problemy z ich ciągłym stosowaniem.		
	3. Zadania typowe i powtarzające się wykonuje z dostateczną starannością. Ma problemy z utrzymaniem jakością i stosowaniem przyjętych standardów w przypadku zadań bardziej złożonych.		
	4. Prawie wszystkie zadania wykonuje z właściwą starannością, nawet przy zadaniach złożonych nie miewa problemów ze starannością.		

	5. Zadania wykonuje starannie i precyzyjnie, zgodnie z obowiązującymi standardami. W swoich działaniach wykazuje szczególną dbałość o jakość pracy.		
	6. Sam podejmuje odpowiednie działania dla uzyskania jak najlepszej jakości pracy, również inicjuje działania mające na celu poprawę jakości pracy innych.		
3. Odpowiedzialność. Poczucie obowiązku odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. Stopień w jakim można polegać na pracowniku w zakresie realizowanych obowiązków.	1. Ma niewielkie poczucie obowiązku i rzadko przewiduje skutki swoich działań. Unika brania na siebie odpowiedzialności.		
	2. Zdarza mu się brać odpowiedzialność za niektóre, szczególnie proste i rutynowe działania. Wówczas potrafi przewidzieć ich skutki. Unika brania odpowiedzialności za działania bardziej złożone i nietypowe.		
	3. Bierze odpowiedzialność za typowe działania i zachowania, przewidując ich skutki. Nie unika odpowiedzialności za działania złożone, nietypowe, ale nie zawsze potrafi przewidzieć ich skutki.		
	4. Zdaje sobie sprawę z odpowiedzialności i konsekwencji podejmowanych działań.		
	5. Prawie zawsze odpowiada za swoje działania i przewiduje konsekwencje. Często potrafi przewidywać skutki działań innych osób.		
	6. Bardzo dobrze radzi sobie w najtrudniejszych, wymagających niestandardowych zachowań sytuacyjnych, biorąc pełną odpowiedzialność za działania. Przewiduje skutki działań własnych, jak i konsekwencje postępowania innych osób.		
4. Terminowość. Przestrzeganie terminów określonych standardami oraz wyznaczonych przez przełożonego, systematyczne wykonywanie bieżących obowiązków, niedopuszczanie do powstawania zaległości.	1. Często nieprzestrzega ustalonych terminów realizacji zadań. Zazwyczaj ma zaległości w pracy.		
	2. Na ogół stara się pracować terminowo i systematycznie. Zadania proste, typowe realizuje zazwyczaj w ustalnych terminach, chociaż zdarzają mu się zaległości. Przy realizacji zadań nietypowych czy spiętrzeniu się zadań nie radzi sobie z dotrzymaniem terminów.		
	3. Większość zadań wykonuje terminowo nawet przy spiętrzeniu zadań rzadko dopuszcza do powstawania zaległości czy niedotrzymywania terminów.		
	4. Bieżące zadania wykonuje terminowo. Pracuje systematycznie i nawet w przypadku ich spiętrzenia nie dopuszcza do powstawania zaległości.		
	5. Bardzo dbały o terminowość realizacji zadań własnych. Dba o realizację zadania traktując je jako kompleksowy proces terminowych działań.		
	6. Bardzo systematyczny. Nawet szczególnie złożone, skomplikowane zadania realizuje terminowo. Rozumie szeroki zakres zagadnienia.		

5. Umiejętność komunikowania się w piśmie. Umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, poleceń i pomysłów w formie dostosowanej do sytuacji i odbiorcy.	1. Często ma kłopoty w formułowaniu przekazów pisemnych. Do jasnego zrozumienia wymagają one częstych poprawek.		
	2. Ma pewne kłopoty w formułowaniu przekazów pisemnych. Do jasnego zrozumienia wymagają one czasami poprawek.		
	3. Przekaz pisemny jest jasny i spójny, dostosowany do odbiorcy. Pisma są wyczerpujące i zrozumiałe.		
	4. Pisze bardzo dobrze dokumenty dowodzenia. Jasno i precyzyjnie formułuje treść. Umie chwycić sedno sprawy bez zaciemniania obrazu. Styl i terminologię wypowiedzi dobiera do adresata.		
	5. Posiada wysokie umiejętności komunikowania się w piśmie. Zlecana jest mu redakcja dokumentów dowodzenia wymagających szczególnej precyzji i jasności przekazu. Potrafi wykonywać analizy i obszerniejsze opracowania.		
	6. Posiada wyjątkowe umiejętności wypowiadania się na piśmie. Ujmuje przekazywane treści wyjątkowo trafnie. Styl i terminologię dobiera w zależności od adresata. Jest pomocny przy tworzeniu różnych materiałów i opracowań		
6. Umiejętność komunikowania się w mowie. Umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, poleceń i pomysłów w formie dostosowanej do sytuacji i odbiorcy.	1. ma kłopoty z jasnym i precyzyjnym przekazem. Przerywa swoim rozmówcom i czasami traci zainteresowanie rozmową.		
	2. Czasami ma kłopoty z jasnym przekazem, a także nie potrafi dostosować przekazu do możliwości odbioru rozmówcy. Bywa, że nuży go przedłużająca się rozmowa, ale stara się nie okazywać braku zainteresowania.		
	3. Zazwyczaj nie ma problemu z precyzyjnym i zrozumiałym dla odbiorcy przekazem. Potrafi utrzymać zainteresowanie rozmówcy oraz uważnie słuchać.		
	4. Mówi wyraźnie, stara się sprawnie przekazać treści. Używa zrozumiałej terminologii, potrafi słuchać, gdy mówią inni.		
	5. Bardzo komunikatywny rozmówca, skomplikowane treści przekazuje jasno i zrozumiale. Zawsze uważnie słucha, gdy mówią inni.		
	6. Doskonały rozmówca, bardzo uważny słuchacz, który zachęca innych do wypowiadania się. Używa bogatego słownictwa w sposób ułatwiający innym zrozumienie innych.		
7. Umiejętność posługiwania się wymaganymi urządzeniami technicznymi. Wiedza i praktyczna znajomość obsługi urządzeń technicznych i biurowych, obsługi programów informa-	1. Zupełnie nie radzi sobie z obsługą urządzeń i nie wykazuje chęci poznania nawet podstawowych zasad ich funkcjonowania. Postawiony przed koniecznością ich użycia odmawia wykonania zadania.		
	2. Unika posługiwania się urządzeniami, niechętnie wykonuje pracę wymagającą ich użycia, jest w tym całkowicie niesamodzielny i wymaga pomocy.		

tycznych oraz aplikacji stosowanych do wykonywania zadań niezbędnych na danym stanowisku pracy.	3. Wykonuje zaledwie niektóre czynności wymagane przy obsłudze urządzeń, pod kontrolą innych i przy ich pomocy.		
	4. Wykonuje większość czynności wymagających obsługi urządzeń, ale bardziej skomplikowane zadania sprawiają mu trudność, potrzebuje do nich instruktażu oraz pomocy.		
	5. Bez zarzutu obsługuje wszystkie niezbędne urządzenia na stanowisku pracy.		
	6. Doskonale radzi sobie z obsługą urządzeń. Potrafi wykorzystać wszystkie funkcje urządzeń, aby ułatwić wykonanie sobie zadań. Jest w stanie pomagać innym.		
8. Umiejętność współpracy z innymi członkami zespołu. Umiejętność realizacji zadań wspólnie lub w porozumieniu z innymi członkami zespołu, z ukierunkowaniem na osiągniecie wyznaczonego celu.	1. Konfliktowy, nie chce i nie potrafi, nawet poproszony, pracować w zespole. Swoim zachowaniem zniechęca innych do realizacji zadań.		
	2. Nie chce współpracować, chyba że na wyraźne polecenie przełożonego.		
	3. Współpracuje z innymi, ale bez zbytniego zaangażowania. Jego wkład w wypracowane rozwiązania jest mały.		
	4. Otwarty i pełen szacunku dla innych w zespole. W sprawach nie standardowych pozostawia inicjatywę pozostałym członkom.		
	5. Chętnie i z zaangażowaniem pracuje wspólnie z innymi. Dba o dobrą atmosferę sprzyjającą harmonijnej współpracy. Stara się jak najwięcej wnieść do grupy.		
	6. Lider zespołu. Usprawnia prace grupy. Dba zarówno o relacje w grupie, jak i prawidłową realizację celów.		
9. Wiedza fachowa. Wiedza ogólna oraz z konkretnej dziedziny, specjalności, która warunkuje poprawność realizacji powierzonych zadań, w tym znajomość i umiejętne stosowanie przepisów i procedur.	1. Brak mu wielu wiadomości lub umiejętności związanych z praca na danym stanowisku. Radzi sobie jedynie w kwestiach podstawowych, powtarzalnych, o małym stopniu złożoności.		
	2. Posiada podstawową wiedzę teoretyczną oraz praktyczną, która pozwala mu na realizowanie zadań powtarzalnych.		
	3. Zna zagadnienia związane z wykonywaną pracą, chociaż posiada pewne luki w wiedzy (teoretycznej lub praktycznej) i w związku z tym nie zawsze radzi sobie z wykonywaniem zadań niestandardowych.		
	4. Zna i rozumie całokształt zagadnień związanych z wykonywaną pracą. Samodzielnie dobiera narzędzia i metody. Rzadko wymaga ukierunkowania.		
	5. Zna i dobrze rozumie całokształt zagadnień związanych z wykonywaną pracą, posiada rozległą wiedzę teoretyczną i praktyczną z dziedziny, którą się zajmuje i umie ją wykorzystać w codziennej pracy, dostrzega szerszy kontekst danego zagadnienia.		

	6. Wybitna wiedza fachowa. Traktowany jako ekspert w swojej dziedzinie. Zna także zagadnienia z innych dziedzin, pośrednio związanych z wykonywaną pracą.		
10. Samodzielność w realizacji zadań. Zdolność do samodzielnego wykonywania zleconych zadań.	1. Całą wiedzę zatrzymuje dla siebie, nie chce dzielić się doświadczeniem z innymi.		
	2. Nie wykazuje gotowości dzielenia się wiedzą, chyba że w wyjątkowych okolicznościach lub na dane polecenie przełożonego.		
	3. Z własnej inicjatywy nie wykazuje gotowości dzielenia się wiedzą, lecz poproszony przez innych współpracowników nie odmawia.		
	4. Czasami z własnej inicjatywy dzieli się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.		
	5. Często z własnej inicjatywy dzieli się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.		
	6. Prawie zawsze występuje z inicjatywą pomocy, dostrzega problemy innych związane z pracą. Stara im się pomóc poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.		

ZAKOŃCZENIE

Efektywność systemu dowodzenia, a zwłaszcza jego poszczególnych elementów jest zjawiskiem ze wszech niezbędnym do sprawnego osiągania zakładanych celi. Współczesne warunki funkcjonowania dowództw powodują, iż trudno będzie zachować przez cały okres prowadzonych działań odpowiedniego stanu zasobów dowodzenia, który umożliwi realizację poszczególnych funkcji na tym samym poziomie. Poszukując rozwiązania takich sytuacji dążyć należy do zwiększania efektywności systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów.

Zgromadzony materiał badawczy potwierdził, iż ocena efektywności powinna być procesem stałym. Realizować ją należy przede w okresie pokoju, jednak podmiotem analiz i ocen powinny być funkcje dowodzenia realizowane zarówno w okresie pokoju, kryzysu, jak również wojny. Zwiększanie efektywności to doskonalenie. Może ono odnosić się do różnych elementów systemu: ludzi, procesów, sposobów zorganizowania, sposobów zarządzania, techniki oraz innych determinantów materialnych i niematerialnych. Działania te powinna inspirować następujące tezy:

- **Każdy system (organizacja) może być sprawniejszy!**
- **Każde działanie może dać lepsze rezultaty!**
- **Każdy człowiek może być doskonalszy!**

Powyższe stwierdzenia wytyczają kierunki poszukiwań przyczyn niesprawności oraz możliwości ich usunięcia. Wskazują także jak ważna powinna być w systemie koncepcja oceny jego efektywności. Aby ją jednak opracować i wdrożyć należy wiedzieć: *Co jest celem systemu*?, *Jakie są cele cząstkowe*?, *Jakie procesy realizowane w systemie są kluczowe*?, *Jak zorganizować system, aby poprzez realizowane procesy osiągnąć cele*? *Jakie powinny być założenia koncepcji efektywności systemu dowodzenia*?

Powyższe pytania stanowiły inspirację badań, których wyniki ujęto w kolejnych opracowaniach pod kryptonimem Bariera.

Dokonując podsumowania wyników prac trzeciego etapy badań zebrano wnioski cząstkowe dokonano ich syntezy oraz określono założenia kolejnych czynności dociekań naukowych.

W podsumowaniu dotychczasowych badań uznano, iż rozwiązanie zasadniczego problemu badawczego oraz osiągnięcie założonego celu pozwala na dalsze ich kontynuowanie. Stwierdzono jednak, iż w dotychczasowych dociekaniach nie uniknięto tendencji do drobiazgowego rozpatrywania szeregu elementów cząstkowych. Dotyczy to zwłaszcza prac w obszarze przebiegu procesu dowodzenia oraz strukturalnych elementów systemu dowodzenia.

Dążąc do naukowej „perspektywy" oraz poszukując uogólnień w odniesieniu do poszczególnych komponentów systemu dowodzenia można to uznać za niedociągnięcie. Z drugiej jednak strony „bogactwo" szczegółowych wniosków cząstkowych pozwoliło na dokonanie szeregu syntez oraz poszukiwanie analogii. Umożliwiło także na zaprezentowanie wstępnych założeń koncepcji oceny efektywności systemu dowodzenia.

Otrzymane w toku badań wnioski dotyczyły w swojej istocie czterech aspektów:

1. Określenia, jakie czynniki mają wpływ na efektywność zespołu. Dostrzeżono jak duży wpływ na potencjalną efektywność ma właściwy dobór kierownika zespołu i jego członków, czym dla zespołu jest kultura oraz jej przejawy, oraz co robić, aby tak naprawdę tworzyć zespół zaangażowany w osiąganie poszczególnych celi.
2. Kolejną ważką kwestią było zdefiniowanie procedury oraz zdań realizowanych przez zespół. Identyfikacja założeń organizacyjnych i proceduralnych pozwoliła na określenie obszarów, w których tkwią potencjalne możliwości zwiększenia efektywności. Szczególnie cenna była w tej części badań analiza dokumentów normatywnych będących wyznacznikami praktycznego działania w jednostce wojskowej.
3. Określenie możliwości oceny efektywności zespołów i stanowisk pracy stanowiło istotę kolejnych dociekań. W znacznej mierze piętno wywarła na nich prakseologiczna koncepcja oceny. Zdefiniowanie poszczególnych

wymiarów prakseologicznych pozwoliło na dostrzeżenie związków pomiędzy nimi oraz możliwości ich zastosowania w organizacjach wojskowych.

4. Ostatni aspekt dociekań stanowiło określenie narzędzi oceny efektywności. Stwierdzono, iż poszczególne kryteria oraz ich wskaźniki umożliwiają ocenę oraz interpretację zachowania ludzi oraz zespołów w systemie (organizacji). Ich określenie wymaga jednak realizacji szeregu przedsięwzięć, które tak naprawdę stanowią istotę oceny efektywności.

Zasadniczy wniosek dotyczący merytorycznego obszaru badań wskazuje na fakt, iż efektywność dowodzenie jest zjawiskiem wielowymiarowym odnoszącym się do poszczególnych komponentów systemu dowodzenia. W odniesieniu do materialnych, proceduralnych, osobowych oraz technicznych elementów systemu można przedstawić szereg determinantów wpływających na ich funkcjonowanie, a tym samym na ich efektywność.

Efektywność zespołów i poszczególnych stanowisk pracy uzależniona jest nie tylko od oddziaływania określonych bodźców zewnętrznych, sytuacji i warunków środowiska, lecz również od procesów zachodzących wewnątrz systemu. Dla osiągnięcia właściwego poziomu efektywności nie wystarczy samo określenie celu danego zespołu oraz wyrażenie chęci jego osiągnięcia. Niezbędne jest również ustalenie odpowiedniej strategii działania (planu) systemu, która umożliwi jego osiągnięcie.

Systemowe ujęcie oraz wielopodmiotowy charakter systemu dowodzenia spowodował przyjęcie założenia, iż efektywność to cecha całościowa systemu. Jednocześnie może być ona oceniana na poziomie procesu, zespołu i stanowiska pracy. Do jej oceny niezbędne stają się kryteria oraz ich wskaźniki.

Powyższe założenie wynika z faktu, iż zwiększenie efektywności zespołu może wpłynąć na zwiększenie efektywności całego systemu. Proces badawczy wykazał, iż w odniesieniu do poszczególnych poziomów efektywności zbiór kryteriów i wskaźników jest otwarty i stosownie do poszczególnych zmiennych można go stale wzbogacać.

Możliwe do zastosowania kryteria i ich wskaźniki można pogrupować i zakwalifikować do poszczególnych elementów struktury rzeczowej, czasowej, przestrzennej, społeczno-psychologicznej i technicznej dowodzenia. Zasadnicze ich grupy dotyczą:

- funkcjonowania zespołów, ich istoty i celów;
- założeń organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia i zespołów, w tym zwłaszcza realizacji czynności w ramach cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia;
- wpływu poszczególnych procesów na zespoły i ich pracowników;
- przebiegu i realizacji poszczególnych czynności, etapów i faz procesu decyzyjnego;
- kompetencji, osobowości, umiejętności oraz stylu realizacji funkcji kierowniczych i sztabowych przez poszczególne osoby w zespole;
- stopnia przygotowania personelu zespołów do realizacji swoich zadań;
- przestrzennych aspektami realizacji poszczególnych procesów dowodzenia, w tym zwłaszcza takimi jak miejsca pracy, obszary realizacji zadań itp.;
- warunków pracy oraz funkcjonowania personelu w miejscach stałej dyslokacji oraz na stanowiskach dowodzenia;
- środowiska systemu, w jakim przychodzi funkcjonować zespołom zarówno w okresie pokoju, kryzysu, a zwłaszcza wojny;
- technicznego wsparcia procesów informacyjno – decyzyjnych realizowanych przez zespoły;
- spełnienia standardów, norm, zasad oraz wymagań, jakie muszą osiągnąć zespoły chcąc realizować zadania podczas różnego rodzaju działań;
- zachowań ludzi realizujących funkcje koncepcyjne i wykonawcze w ramach zespołów;
- czasu przeznaczonego na realizację funkcji dowodzenia oraz ujęciem czasu jako zasobu niezbędnego do ich realizacji;
- kreowania kultury zespołu, komunikowania, relacji interpersonalnych lub motywowania;

- dotyczą innych aspektów funkcjonowania zespołów.

Wymienione powyżej obszary identyfikowania kryteriów i wskaźników pozwalają na dostrzeżenie skali problemu doskonalenia systemu dowodzenia. Dążąc do ujęcia ocen efektywności w wymiar systemowy należy uzmysłowić osobom pełniącym funkcje kierownicze, iż powinno to być jedno z ich priorytetowych zadań w codziennej działalności.

Otrzymane wnioski cząstkowe pozwalają także na stwierdzenie, że ocena efektywności możliwa jest tylko w przypadku istnienia wzorca w odniesieniu, do którego porównuje się wszystkie parametry efektywności. Wzorzec dotyczyć powinien rzeczowo-czasowo-przestrzennych elementów działania umożliwiających osiągnięcie celi przez podmiot oceny. Brak takiego elementu oceny uniemożliwia stwierdzenie, czy dane działanie było właściwe oraz czy było lepsze lub gorsze.

Stwierdzono także, iż strukturę poszczególnych zespołów funkcjonalnych określać należy w ścisłym nawiązaniu do zadań, jakie mają one realizować w toku procesu dowodzenia, posiadanych środków technicznych oraz przyjmowanych procedur działania. Efektywność zespołu jest wypadkową szeregu działań. Ujmując ją w aspekcie uniwersalnym, syntetycznym lub metodologicznym można odnieść się do jej poszczególnych wymiarów. Pojawiające się w działaniu zespołu bariery ograniczają lub wręcz uniemożliwiają osiągnięcie zakładanych celów oraz uzyskanie odpowiedniego poziomu efektywności.

Ocena efektywności działania zespołu lub jego poszczególnych członków dokonywana być powinna tylko i wyłącznie w ujęciu wielokryterialnym. W związku z powyższym opracować należy szczegółowe założenia koncepcji ceny efektywności systemu dowodzenia.

Otrzymane w tej części badań wnioski pozwalają na stwierdzenie, że ocena ta z jednej strony charakteryzować się powinna dużą dozą uniwersalizmu, z drugiej zaś uwzględniać powinna wszystkie specyficzne właściwości podmiotu oceny. Uniknie się w ten sposób prostych porównań oraz stosowania tych samych miar do kilku różnych obiektów np. poszczególnych zespołów na stanowisku dowodzenia.

Powyższe założenie nie stoi w sprzeczności z możliwością zastosowania w obu przypadkach tych samych kryteriów oraz narzędzi pomiarowych. W odnie-

sieniu do tożsamych elementów oceny należy wręcz stosować takie same, jednostkowe kryteria efektywności. Różnice dotyczyć mogą skali oceny oraz wartości poszczególnych wskaźników.

Uogólniając otrzymane wnioski stwierdzono, iż dążąc do poprawy funkcjonowania systemu dowodzenia oraz procesów informacyjno-decyzyjnych realizowanych przez poszczególne zespoły określić należy zbiór determinantów, procesów, technologii oraz środków nakierowanych na realizację poszczególnych celi cząstkowych. Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, iż powinno to być zrealizowane bez względu na warunki funkcjonowania. Istnienie pewnych barier efektywności jest naturalnym stanem systemu dowodzenia, dlatego trudno określać funkcjonowanie w warunkach zagrożenia oddziaływaniem przeciwnika jako szczególne.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że jako pożądane uznać należy w związku z tym opracowanie wewnętrznych regulaminów lub instrukcji - Obowiązujących Procedur Działania. Przyjęcie właściwej organizacji i technologii pracy poszczególnych zespołów stanowić powinno punkt wyjścia do oceny ich efektywności, a tym samym oceny realizacji procesów informacyjno – decyzyjnych oraz wykonawczych wynikających z realizacji funkcji dowodzenia.

Mając na względzie szeroki obszar badań podjęto decyzję o wyłączeniu z kolejnych etapów prac badawczych zagadnień związanych z technicznymi aspektami systemu dowodzenia. Obszar ten sam w sobie stanowi doskonały przedmiot oddzielnych badań. Postanowiono, że we wszystkich przypadkach, w których rozważane będą techniczne aspekty dowodzenia formułowane będą wymagania operacyjne odnoszące się do poszczególnych elementów technicznych.

Opracowując plan przyszłych badań przyjęto, że koncentrować się one powinny na:

- zebraniu i opracowaniu wniosków z dotychczasowych badań;
- dopracowaniu koncepcji efektywności systemu dowodzenia;
- weryfikacji i wzbogaceniu narzędzi oceny efektywności, a w tym opracowaniu aplikacji wspierającej ocenę, opracowanie oraz interpretację wyników;

- sprawdzeniu założeń koncepcji poprzez badania empiryczne (wdrożenie w wybranej jednostce wojskowej lub podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych);
- weryfikacji oraz jej upowszechnienie.

Realizowany proces badawczy wykazał jak złożony jest nakreślony obszar badań. Stanowi on ogromną przestrzeń do zagospodarowania. Uznałem, iż szczegółowe przedstawienie, rozwiązanie lub wyczerpanie wszelkich bezpośrednich i pośrednich implikacji związanych z efektywnością systemu dowodzenia jest trudne. Dlatego zwracam się z prośbą do wszystkich zainteresowanych przedstawianymi zagadnieniami o uwagi, wnioski lub spostrzeżenia mogące wzbogacić dalszy proces badawczy. Wszystkie będą uważnie analizowane i uwzględniane podczas dalszych dociekań naukowych.

Jednocześnie pragnę podziękować wszystkim, których przychylność, życzliwe podejście oraz pomoc dopomogły w zebraniu oraz naukowym opracowaniu wniosków z tego etapu badań.

BIBLIOGRAFIA:

1. *Allied Joint Operations Doctrine, AJP – 01(A),* MAS, Brussels 1998.
2. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów.,* Poltext, Warszawa 1997.
3. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania.,* Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 1996.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie.,* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
6. *ATP-3.2. - Land Operations (Działania lądowe),* MAS, Brussels 2001.
7. Barret P., *Tworzenie zespołu.* w Stewart D. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1997.
8. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy,* UŁ, Łódź 1997.
9. Burakowski K., *Komunikowanie społeczne,* AON, Warszawa 1998.
10. Czermiński A., Trzcieniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania,* PWN, Warszawa 1974.
11. *Encyklopedia organizacji i zarządzania,* PWE, Warszawa 1981.
12. Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych,* PWE, Warszawa 1973.
13. Flakiewicz W., Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze – teoria i praktyka,* TNOiK, Warszawa 1975.
14. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 2000.
15. Gwisziani D.M., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
16. Habr J., Veprek J., *Systemowa analiza i synteza,* OWQE, Warszawa 1976.
17. *Identyfikacja barier sprawnego dowodzenia,* pk. Bariera-1, (red.) M. Strzoda, AON, Warszawa 2004.

18. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa),* Szt. Gen., Warszawa 2001.
19. Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, AE, Wrocław 1993.
20. Jurgowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 2000.
21. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna, jaka?* BUIK.
22. Kälin K., Müri P, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej,* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
23. Kasprowicz T., *Problemy efektywności systemów działania*, Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 8, WAT, Warszawa 1984.
24. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania,* Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
25. Konieczny J., *Ocena niezawodności systemu*, Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 7, WAT, Warszawa 1982.
26. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1975.
27. Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970.
28. Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów,* PZWS, Warszawa 1969.
29. Kozłowski J., *Lojalność przede wszystkim,* Personel i zarządzanie nr 2 (143), Warszawa 2003.
30. Kręcikij J., *Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego,* AON, Warszawa 2002.
31. Kręcikij J., Strzoda M., *Procedury dokumentowania wyników planowania operacji*, pk. „ *Wspólna Tarcza – 4*", AON, Warszawa 2003.
32. Kręcikij J., Wołejszo J., *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji,* AON, Warszawa 1999.
33. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
34. Kurzyjamski R., *Sprawność decyzji kierowników,* UŁ, Łódź 1988.
35. Machińska H., Malinowski A., *Wprowadzenie do technik decyzyjnych i organizatorskich,* UW, Warszawa 1985.

36. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
37. Majewski T., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, AON, Warszawa 2002.
38. Majewski T., Strzoda M., Zawadzki W., *Planowanie w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
39. *Mały słownik cybernetyczny,* Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
40. Mandziej-Jeżyna M., Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania, w *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej,* pod redakcją K. Makowskigo, Poltext, Warszawa 2001.
41. Mears P., Voehl F., *Tworzenie zespołu,* Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 2000.
42. *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania wyższego szkolnictwa wojskowego*, ASG, Warszawa 1985.
43. *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, 2000.
44. Michniak J., *Dowodzenie na szczeblu operacyjnym*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 1998.
45. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
46. Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
47. Michniak J., *System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk. „System"*, AON, Warszawa 1999.
48. Michniak J., *Proces informacyjny w systemie dowodzenia wojsk lądowych na szczeblach taktycznych,* pk. *„Obieg - 3"*, AON, Warszawa 2000.
49. Michniak J. i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą,* materiały z seminarium naukowego, AON, Warszawa 2000.
50. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
51. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

52. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą,* Piasecki B. (red. nauk.), PWN, Warszawa 1998.
53. Piłejko K., *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu,* PWN, Warszawa 1976.
54. *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą,* pod redakcją D.M. Stewarta, PWE, Warszawa 1996.
55. *Projektowanie organizacji instytucji,* pod redakcją J Skalika, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
56. Pszczołowski T,. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
57. *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999.
58. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
59. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
60. Sadowski S., *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.
61. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów,* Wyd. MON, Warszawa 1983.
62. Sienkiewicz P., *Ocena efektywności systemów dowodzenia i działań bojowych,* Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 4, WAT, Warszawa 1982.
63. Sienkiewicz P., *Analiza systemowa procesu kierowania (bariery efektywności),* Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 8, WAT, Warszawa 1984.
64. Sienkiewicz P., *O efektywności systemów kierowania,* Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 8, WAT, Warszawa 1984.
65. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania,* T. 1 – *Wstęp do systemologii*, ASG WP, Warszawa 1979.
66. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania,* T. 2 – *Problemy efektywności działania*, ASG WP, Warszawa 1979.
67. Skorny Z., *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989.
68. *Słownik języka polskiego,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

69. *Słownik wyrazów obcych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
70. Stabryła A., Trzcieniecki J., *Organizacja i zarządzanie,* PWN, Warszawa 1986.
71. *Stałe procedury operacyjne 10 BKPanc,* Świętoszów 2004.
72. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001.
73. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1997.
74. Strzoda M., *Ustalanie położenia*, PWL nr 6, Warszawa 2000.
75. Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*. Cz.IV. *Porównanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
76. Strzoda M. *Organizacja i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej,* AON, Warszawa 2001.
77. Strzoda M. (red. nauk.), *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002.
78. Strzoda M., Trembecki J., *Ocena wariantów działania,* AON, Warszawa 1999.
79. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
80. Szydłowski A., *Prakseologiczne aspekty maskowania,* Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 1996.
81. Szymański M., *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji zmechanizowanej Bundeswehry,* AON, Warszawa 1998.
82. Tyszka A., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji,* Warszawa 1986.
83. Witkowski G., *Koncepcja badań systemu kierowania*, Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 8, WAT, Warszawa 1984.
84. Witkowski G., *Problemy dekompozycji systemów działania*, Systemy zabezpieczenia wojsk, Zeszyt 8, WAT, Warszawa 1984.
85. *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej,* pod redakcją K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001.

86. *Zarządzanie, teoria i praktyka,* pod redakcją A. Koźmińskiego, PWE, Warszawa 2000.
87. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm,* PWN, Warszawa 1999.
88. Ziarko M., *Pożyteczna empatia*, Personel i zarządzanie nr 3 (144), Warszawa 2003.
89. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich,* PWN, Warszawa 1972.

