



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

**TEORETYCZNE ZASADY BUDOWY ORGANIZACYJNEJ
OGNIW KIEROWANIA ORAZ MOŻLIWOŚCI
ICH PRAKTYCZNEGO WYKORZYSTANIA W TOKU
PRZEGLĄDÓW STRUKTURALNO-FUNKCJONALNYCH
i DOKONYWANIA OCEN WNIOSKÓW
USPRAWNIAJĄCYCH ZGŁOSZONYCH W REZULTACIE
TYCH PRZEGLĄDÓW**

Wypisy

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/966



05-001247-001-0



WARSZAWA

1987

12849



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

TEORETYCZNE ZASADY BUDOWY ORGANIZACYJNEJ
OGNIW KIEROWANIA ORAZ MOŻLIWOŚCI
ICH PRAKTYCZNEGO WYKORZYSTANIA W TOKU
PRZEGLĄDÓW STRUKTURALNO-FUNKCJONALNYCH
i DOKONYWANIA OCEN WNIOSKÓW
USPRAWNIAJĄCYCH ZGŁOSZONYCH W REZULTACIE
TYCH PRZEGLĄDÓW

Wypisy

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/966



05-001247-001-0



WARSZAWA

1987

12849



TEORETYCZNE ZASADY BUDOWY ORGANIZACYJNEJ OCENY KIEROWNICTWA
ORAZ MOŻLIWOŚCI ICH PRAKTYCZNEGO WYKORZYSTANIA W TOKU
PRZEGLĄDÓW STRUKTURALNO-FUNKCYJNALNYCH I DOKONYWANIA OCEN
WNIOSKÓW USPRAWIAJĄCYCH ZŁOŻONYCH W REZULTACIE TYCH
PRZEGLĄDÓW

/Wypisy/

1

5/966



Wyboru tekstów dokonał i korek-
torem opatrzył:
pik doc. dr hab. Sylwester
PIOTROWSKI

S P I S T R E Ś C I

str.

W s t ę p
1. CZYNNIKI I WŁAŚCIVOŚCI MODERNIZACJI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/
2. ETAPY /FAZY/ MODERNIZACJI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/
3. BADANIE STANU RZECZYWISTEGO FUNKCJONOWANIA ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/
4. PROJEKTOWANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/
4.1. Cel i obszar działania
4.2. Podział pracy - zadań
5. BUDOWA ZMODERNIZOWANEJ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANU KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/
5.1. Miejsca pracy
5.2. Modernizacja organu kierowniczego
6. USPRAWNILENIE SYSTEMU INFORMACYJNEGO
7. INSTRUMENTALIZACJA ORGANÓW KIEROWANIA
Z a k o ń c z e n i e

Załączniki:

1. Etapy /fazy/ cyklu działania zorganizowanego
2. Czynniki wpływające na rozpiętość kierowania
3. Rzeczywista /optymalna/ rozpiętość kierowania wg propozycji wybranych autorów
4. Charakterystyka struktury płaskiej i smukłej

Wykaz literatury:

Rysunki:

Rys.1. Projektowanie /nowelizacja - S.P/ organu kierowania wg projektu W.Kroza

Rys.2. Cykl organizacyjny działania usprawniającego wg projektu zespołu oficerów Sztabu Gen.WP i ASG WP ..

W s t ę p

Ciągły rozwój przede wszystkim form i sposobów prowadzenia operacji i walki, a także i inne czynniki /np. wzrost roli i znaczenia czynnika czasu/ powodują potrzebę systematycznego doskonalenia dowodzenia wojskami zarówno w warunkach wojny, jak i pokojowych. Doskonalenie to ma na celu głównie: zapewnienie należytego przygotowania wojsk i dowódców do sprawnego wykonywania zadań w warunkach wojny i dla potrzeb kraju - w okresie pokojowym - oraz eliminowanie i niedopuszczanie do powstawania dysproporcji między potrzebami a realnymi możliwościami efektywnego kierowania nimi.

Praktyka wskazuje, że najlepsze i w miarę pełne efekty uzyskuje się wówczas, gdy doskonił się w sposób kompleksowy wszystkie dziedziny teorii i praktyki dowodzenia. Do dziedzin tych zalicza się przede wszystkim: teoretyczne podstawy dowodzenia; zakres i treść podstawowych problemów, zagadnień i przedsięwzięć dowodzenia; struktury organizacyjne organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/; techniczne środki dowodzenia oraz systemy dowodzenia i kierowania środkami walki; procesy informacyjne i decyzyjne; metodyczne aspekty pracy dowódcy i organów dowodzenia.

Zbiór niniejszych wypisów składa się z siedmiu części. W części pierwszej zawarto czynniki i właściwości, które wpływają na potrzebę dokonywania modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania i które należy uwzględnić podczas realizacji działalności usprawniającego.

W części drugiej zawarto wypisy dotyczące etapów /faz/ modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania według propozycji W. Krowa i zespołu oficerów z ASG WP. W części tej zawarto również opis poszczególnych etapów działania usprawniającego.

Część trzecia zawiera treść dotyczącą badań stanu rzeczywistego funkcjonowania organów kierowania. W części tej scharakteryzowano potrzebę modernizacji badanych organów, które ma na celu poznanie określonego oryginalnego organu kierowania i mechanizmów jego funkcjonowania.

Projektowanie nowych rozwiązań dotyczących struktury organizacyjnej organów kierowania jest treścią wypisów części czwartej. Szczególną uwagę w tej części zwrócono na wypisy dotyczące celu i obszaru działania, który jest trybem prowadzenia unowocześniania struktury organizacyjnej każdego organu kierowania. Podkreślono

także duże znaczenie na właściwy podział pracy - zadań.

Część piąta dotyczy budowy zmodyfikowanej struktury organizacyjnej organu kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Szczególnie zaakcentowane treści dotyczą miejsca i sposobu jego tworzenia oraz modernizacji organu kierowniczego.

W części szóstej przedstawiono wpływ informacji na sprawność funkcjonowania organów kierowania oraz propozycje wybranych autorów dotyczące kierowania systemem informacyjnego.

Wpływ zakresu instrumentalizacji na sprawność funkcjonowania organów kierowania jest treścią części siódmej.

Każdą część niniejszych wypisów zakończono wnioskami /postulatami/ dotyczącymi zakresu wykorzystania teoretycznych zasad modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania w toku prowadzenia przeglądów i oceniania zgłaszanych wniosków usprawniających.

1. CZYNNIKI I WŁAŚCIWOŚCI MODERNIZACJI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/

Jednym z zasadniczych czynników decydujących o zwycięstwie w wojnie, a także zapewniającym skuteczne kierowanie i efektywne wykorzystanie sił zbrojnych w okresie pokojowym jest wartość bojowa wojsk. Wartość ta między innymi zależy od dostosowania form organizacyjnych, uzbrojenia i wyposażenia jednostek organizacyjnych, dowództw i innych organów kierowania przede wszystkim do aktualnych potrzeb działań bojowych, jak też zasad użycia wojsk na współczesnym polu walki oraz zadań realizowanych przez siły zbrojne w okresie pokojowym. Zarówno formy organizacyjne, jak i uzbrojenie i wyposażenie w inne środki techniczne jednostek wojskowych i organów dowodzenia nie są czynnikami stałymi. Ulegają one bowiem ciągłym zmianom, w zależności od rozwoju naukowo-technicznego.

Modernizacji struktury organizacyjnej wojsk, dowództw i innych organów kierowania wszystkich ogniw sił zbrojnych powodowana jest zwykle postępem naukowo-technicznym, który wywołuje zmiany w ich uzbrojeniu i wyposażeniu w techniczne środki walki. Jest rzeczą powszechnie znaną, że nowoczesna technika bojowa, a zwłaszcza środki walki wywierają w zasadniczym stopniu wpływ na zasady i sposoby prowadzenia operacji i walki. Powstające stąd zmiany stawiają nowe, z zasady wyższe od istniejących, wymagania w zakresie dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki.

Z kolei nowe wymagania w odniesieniu do dowodzenia wojskami doprowadzają zazwyczaj do modernizacji struktur organizacyjnych zarówno wojsk, jak i organów dowodzenia. Wzrost wymagań w zakresie dowodzenia wojskami doprowadza również do doskonalenia technicznych środków dowodzenia, a także nowelizacji wyposażenia w nie dowództw i innych organów dowodzenia. W następstwie tego zwykle zachodzi także potrzeba unowocześnienia struktury organizacyjnej organów dowodzenia.

Można więc przyjąć, że modernizacja struktur organizacyjnych organów kierowania /dowodzenia i zarządzania/ jest procesem ciągłym, podobnie jak postęp naukowo-techniczny. Zatem utrzymanie wojsk i wszystkich ogniw dowodzenia na wysokim poziomie gotowości i zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem wymaga stałego śledzenia rozwoju czynników wchodzących w skład łańcucha przyczynowo-skutkowego i w porę wykrywania zachodzących w nim zmian oraz takiego ich rozmięszczenia, aby przyczyniały się do osiągnięcia

zalozonych celów. Potrzeba modernizacji struktury organizacyjnej organów dowodzenia wynika głównie stąd, że należy zapewnć przede wszystkim: skuteczne i cialo dowodzenie wojskami oraz właiciw realizacj podstawowych zasad i wymagań stawianych wobec dowodzenia wojskami, a takie nalezite wykorzystanie kwalifikacji kadry i moilicoci tkwiacych w technicznych srednich dowodzenia.

Wedlug Wladyslawa Mróza^{1/} podczas modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania /dowództw, szefostw itp./ nalezy wloc na uwadze nastepujace wlasnosci:

1. Dowolna instytucja jest przewaznie jednym z elementow /czescia, skladowa/ instytucji wyzszej rzadu. Zatem organizowana /modernizowana - S.P/ instytucja musi sie wspolprzyczyniac do realizacji jej celu wlasnego.

2. Struktura dowództw, szefostw, sztabów i innych organów kierowania musi byc dostosowana do wspolczesnych wymagań okresu pokojowego, a przede wszystkim czasu zagrozenia i wojny. Nalezy wiec w celu zapewnienia im warunków do sprawnego funkcjonowania uwzglédnic tzw. przystosowalnosc organów kierowania: zewnatrzna - wziazana z oddziaływaniem otoczenia podinstytucjonalnego /przeciwnik, inne instytucje itp./ i wewnatrzna - dotyczaca wzajemnego oddziaływania komórek organizacyjnych tego samego organu kierowania.

3. Kazda instytucja wojskowa jako ukklad probabilistyczny bedzie reagowala w rozny sposob na te same bodzce zewnatrzne. Rodzaje i sila bodzcow zewnatrznych, jakie moga oddzialywac na instytucje w okresie pokoju, a nawet podczas dzialañ wojennych, moga byc okrešlone na ogól z duza dokladnoscia. Natomiast sposob reagowania na te bodzce ze strony instytucji moze byc zróznicowany i jest trudny do okrešlenia. Nalezy wiec przyjmowac, ze w wiekszości wypadków beda one reagowaly w sposob pozadzany i na ogól zadawalajacy zarowno w okresie pokoju jak i podczas wojny, gdyż do zapewnienia takiej reakcji zmierzala cala dzialalnosc wykonawcza wojska.

4. Wojskowe instytucje, w tym ich organy dowodzenia, podlegaja ogólnowojskowym, a takze specyficznym wojskowym prawidlowosciam zachowania. Uchwylenie tych prawidlowosci /zwlaszcza najwazniejszych i bedacych jednoczesnie wiadomymi dla instytucji wojskowych/ oraz ich usystematyzowanie powinno stanowic teoretyczny fundament dla prac organizatorskich.

Ze wzgledu na powyzsze wlasnosci projektowanie /doskonalenie struktur organizacyjnych - S.P/ organów kierowania musi laczye uniemozliwione wynikajace z badan empirycznych i wiedzy teoretycznej z takim

1/ Wladyslaw Mróz, Zarys kierowania i organizacja pracy dowódczej i sztabowej. Sztab Gen.WP 844/77, Warszawa 1978, s.249.

rozumowania prognostycznego, uwzględniającego przyszłe sytuacje i odpowiadający im układ warunków, środków, sposobów zachowań ludzi itp. i zależeć do stopniowego konkretyzowania projektu /zmian - S.P./ struktury organizacyjnej tego organu".

Wniosek /postulaty/:

1. Modernizując strukturę organizacyjną organów dowodzenia trzeba mieć na uwadze głównie:

- współczesne i przewidywane w najbliższej przyszłości do wprowadzenia do wyposażenia wojsk uzbrojenia i inne środki techniczne;
- zasady oraz sposoby prowadzenia operacji i walki oraz prognozy w tym względzie;
- stopień instrumentalizacji dowództwa, sztabów, szefów i innych organów dowodzenia oraz jakość i ilość technicznych środków dowodzenia znajdujących się obecnie i które zostaną wprowadzone w najbliższej przyszłości do wyposażenia poszczególnych organów kierowania;
- zapewnienie ciągłego i skutecznego kierowania /dowodzenia, zarządzania/ oraz sprawną realizację podstawowych zasad i wymagań odnoszących się do dowodzenia wojskami;
- zakres zadań realizowanych przez poszczególne szczeble kierowania /dowodzenia/ oraz warunki w jakich są lub będą zadania te wykonywane.

2. Doskonaląc strukturę organizacyjną wszystkich organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/ w pełnym zakresie należy uwzględnić uścisłości sformułowane przez gen.dyw.doc.dr.hab. Władysław Kroza.

3. Zmodernizowaną strukturą organizacyjną organów kierowania powinna sprzyjać wykorzystaniu w pełnym zakresie kwalifikacji kadry i zapewnić należyte spożytkowanie uścisłości technicznych środków dowodzenia.

2. ETAPY /FAZY/ MODERNIZACJI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/

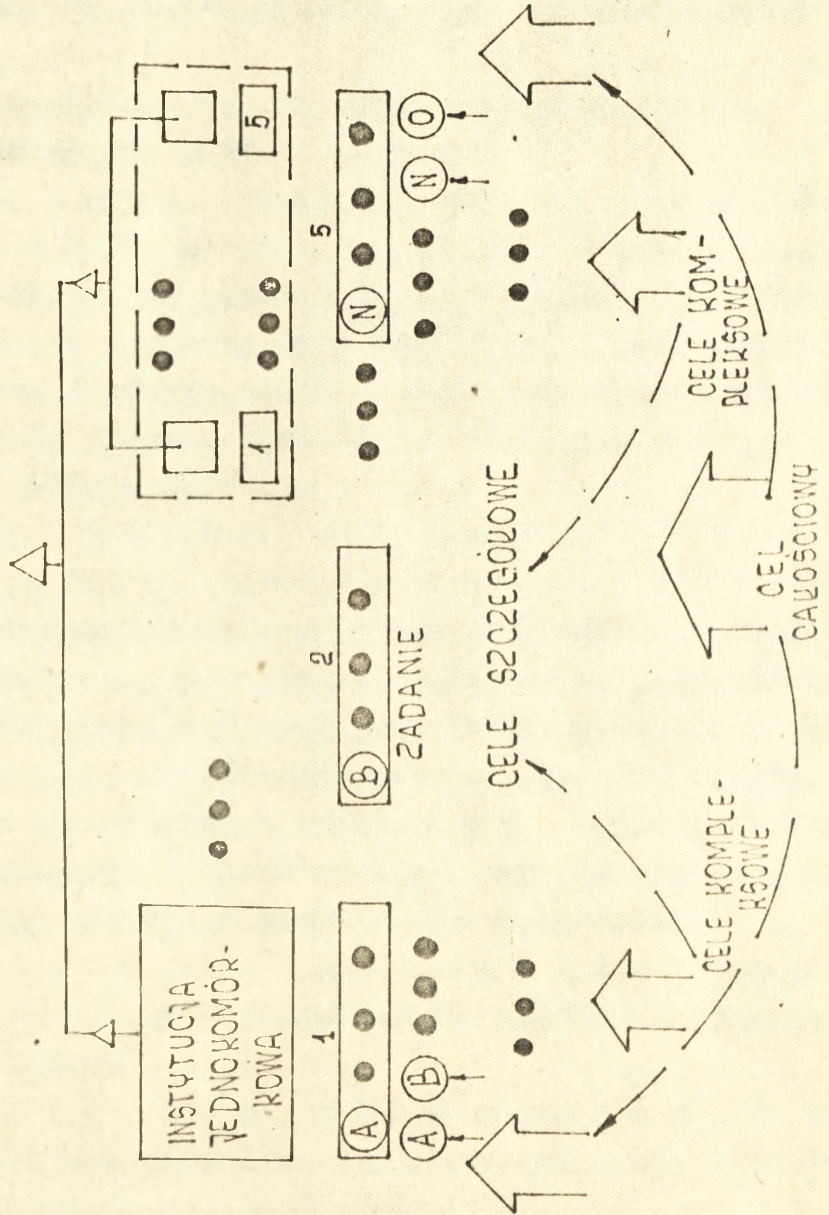
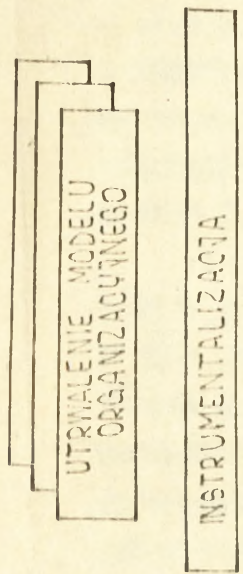
Doskonalenie struktury organizacyjnej organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/ powinno przebiegać zgodnie z cyklem działania zorganizowanego. /Patrz załącznik 1/. Jednakże cały proces modernizacji struktury organizacyjnej podzielony może być na wiele czynności w ramach dwóch podstawowych etapów: analizy i syntezy.

Punktem wyjścia na etapie analizy jest dokonanie krytycznej oceny aktualnego stanu funkcjonowania organów kierowania i ustalenie celu, jaki zamierza się osiągnąć w wyniku modernizacji ich struktury organizacyjnej. Następnie aktualizuje się cel działania każdego organu kierowania /dowodzenia, zarządzania/ i weryfikuje się jego podział na cele cząstkowe. W przypadku rozważań o mniejszym stopniu ogólności, na etapie analizy, aktualizuje się zadania wykonywane przez poszczególne dowództwa, sztaby, szefostwa i inne organy dowodzenia oraz współczesnia się jego podział na mniejsze elementy, to jest: zarządy, oddziały, wydziały i pojedyncze osoby funkcyjne. Etap syntezy charakteryzuje się tym, że zaktualizowane zadania elementarne /podstawowe/ przydzielone są wykonawcom, przez co weryfikuje się stanowiska funkcyjne /stanowiska pracy/. Następnie zweryfikowane stanowiska funkcyjne, przy wykorzystaniu określonych kryteriów, łączy się w większe całości modernizując w ten sposób strukturę organizacyjną poszczególnych ogniw kierowania. Modernizacja struktury organizacyjnej organów kierowania wymaga ponadto rozstrzygnięcia szeregu innych problemów.

"W działalności związanej z organizacją /nowoczesnością - S.P./ organów kierowania i innych instytucji zespołowego działania - wg Władysława Mroza^{2/} - można wyróżnić następujące fazy:

1. określenie celu i obszaru działania instytucji;
2. dokonanie podziału pracy;
3. utworzenie hierarchii organizacyjnej;
4. zorganizowanie systemu informacyjnego;
5. instrumentalizację - uzbrojenie, wyposażenie i zaopatrzenie;
6. utrwalenie struktury organizacyjnej".

2/ Władysław Mroź, Zarząd kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Sztab Gen.WP, Warszawa 1978, s.249.



- ⑥ UTRWALENIE MODELU ORGANIZACYJNEGO
- ⑤ INSTRUMENTALIZACJA
- ④ SYSTEM INFORMACJI
- ③ HIERARCHIA ORGANIZACYJNA
- ② PODZIAŁ PRACY
- ① CEL I OBSZAR DZIAŁANIA

rys. 1. Projektowanie /nowelizowanie - SP/ organu kierowania wg. projektu Władysława MROZA, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej Sztab.gen. P., Warszawa 1956, s. 251.

Przedstawiony układ poszczególnych przedsięwzięć oraz ich kolejność i zasadnicza treść prezentuje wysoki stopień racjonalności. Model ten /rys.1/ może znaleźć praktyczne zastosowanie podczas modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Należy pamiętać, że niekiedy niektóre z tych przedsięwzięć mogą być wykonywane równoległe, bądź kolejność ich realizacji może ulec zmianie.

Zespół oficerów z ASG WP w pracy badawczej nt. "Dowodzenie wojskami w warunkach pokojowych"^{3/} przedstawił model działania usprawniającego, w którym wyróżnia się cztery główne etapy.

"Etap I - Rozpoznanie potrzeb i określenie celu /celów/ działania usprawniającego.

Etap II - Badanie stanu rzeczywistego i projektowanie nowych rozwiązań.

Etap III - Organizowanie działania usprawniającego.

Etap IV - Wdrażanie nowych rozwiązań.

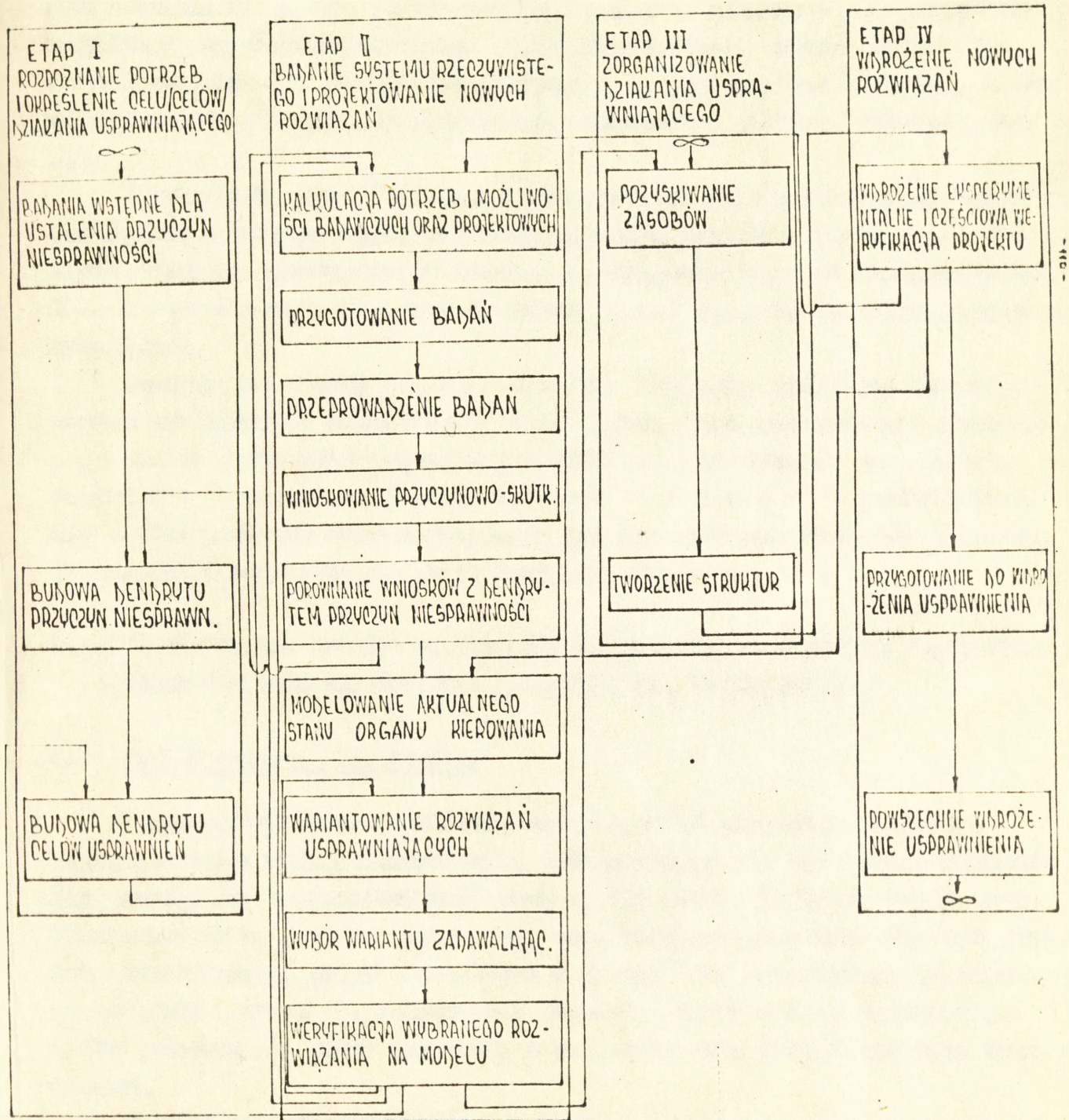
Rozpoznanie potrzeb i określenie celu /celów/ działania usprawniającego zwykle obejmuje: gromadzenie informacji wskazujących na potrzebę wprowadzenia usprawnienia; badania dendrytu przyczyn nieoprawności i budowę dendrytu celów usprawnień. Ten etap prac usprawniających ma na celu głównie opracowanie hipotezy roboczej /podkreślenie - S.P/ ...

Badanie stanu rzeczywistego i projektowanie nowych rozwiązań. W tym etapie pracy uwzględnia się przede wszystkim: kalkulacje potrzeb i możliwości badawczych oraz projektowych; przygotowanie badań; wnioskowanie przyczynowo-skutkowe; porównanie wniosków z dendrytem przyczyn niesprawności; modelowanie aktualnego stanu jednostki, sztabu lub instytucji wojskowej względnie jej części; wariantowanie rozwiązań usprawniających; wybór wariantu optymalnego lub najbardziej usprawniającego; weryfikację wybranego rozwiązania na modelu

Organizowanie działania usprawniającego obejmuje pozyskiwanie zasobów i tworzenie /modernizowanie/ struktury

Wdrażanie nowych rozwiązań obejmuje: wprowadzenie eksperymentalne i częściową weryfikację projektu, przy-

^{3/} Dowodzenie wojskami w warunkach pokojowych. Praca badawcza, ASG WP, Warszawa 1965r. s.234-251.



rys.2. Cykl organizacyjny działania usprawniającego wg. projektu zespołu oficerów Sztabu Gen. WP i ASG WP. Dowódzenie wojskami w warunkach pokojowych. Praca badawcza. ASG WP 1935r. s.274.

Pravidłowo wykorzystanie uzyskanych charakterystyk liczbowych wymaga poddania ich opisowi statystycznemu. Opis statystyczny danych stanowi podstawę wnioskowania statystycznego, które powinno dać odpowiedź na dwa podstawowe pytania: pierwsze - czy uzyskano rezultaty są reprezentatywne dla całej badanej zbiorowości /jednostki wojskowej, dowództwa, sztabu lub jej części/?; drugie - czy między badanymi osobami występują zależności /wiązi/ statystycznef.
...

Porównanie wyżej wymienionych wniosków z wcześniejszymi opracowanymi dokumentami przyczyn nieosprawności pozwala przede wszystkim na uzupełnienie zbioru niezbędnych danych - w wypadku jego niekompletności. Ponadto porównanie to pozwala kontrolować poprawność wcześniejszych rozwiązań.

Pozytywne efekty tego porównania stanowią podstawę do rozpoczęcia realizacji kolejnego kroku, jakim jest modelowanie aktualnego stanu jednostki wojskowej sztabu lub instytucji wojskowej, względnie jej części. Budowa takiego m o d e l u - podkreślenie S.P - dla potrzeb usprawniających na na celu poznania określonego oryginału i mechanizmów jego funkcjonowania".

4. PROJEKTOWANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ DOTYCZĄCYCH STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANÓW KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/

4.1. Cel i obszar działania.

"Punktem wyjścia wszelkiej działalności organizatorskiej: organizowania nowej instytucji, czy poprawiania bądź unowocześniania struktury organizacyjnej jest - jak pisze gen.dyw.doc.dr hab. Władysław Króza, ostateczny cel, dla którego powołuje się lub powołano instytucję, czyli określony z góry.^{6/} We wszystkich wypadkach przez cały proces organizowania /modernizacji - S.P/ instytucji wyśią przewodnią jest jej cel. A zatem trzeba zacząć od jego zrewalowania.

Jeżeli będzie trzeba zorganizować organ kierowania na określonym szczeblu, to gdy to będzie modernizacja, cel rysuje się nam wyraźnie, dla nowego organu otrzymujemy cel sformułowany ogólnie. W pierwszym i drugim wypadku jest on końcowym /produktem" można by

6/ Władysław Króza, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódzkiej i sztabowej. Sztab Gen.WP, Warszawa 1978, s.250.

rze - syntezą zespołowej pracy organu kierowania. Składa się ona z szeregu celów pośrednich, realizowanych w funkcjach zespołów, jednostek i w czynnościach prostych szeregowo lub równoległe. Oto cele pośrednie wiedzące do celu końcowego można by nazwać środkami, gdyż tworzą pojedynczy lub wielokrotny ciąg, w którym cel poprzedzający jest środkiem do osiągnięcia celu następnego i tak to się powtarza aż do zrealizowania celu końcowego.

Końcowym celem wojskowego organu kierowania jest gotowość bojowa podległych mu żołnierzy, a - jak wiadomo - obejmuje on cele szczegółowo wyrażone funkcjami głównymi: wychowania, szkolenia, uzbrojenia, uzbrojenia i wyposażenia oraz zabezpieczenia tyłowego. Wszystkie te cele muszą być realizowane równoległe w czasie i we wzajemnym powiązaniu. Dlatego cel wyznaczony danemu organowi kierowania używany celem całościowym.

Aby móc określić sposoby jego realizacji, musimy ten cel skonkretyzować przez uszczegółowienie jego głównych składowych, a te z kolei rozłożyć na jeszcze szczegółowsze i tak dojść do celów prostych. ...

Po dokładnym rozpatrzeniu celu i zorientowaniu się ogólnie w polu działania /nawet przy to obszarze działania instytucji/ trzeba go uściślić, sprecyzować kierunki działania albo inaczej - problematykę dotyczącą celu całościowego, i to zarówno na okres pokoju, jak i wojny, dostrzec oraz określić jej powiązania wewnętrzne i z problematyką innych instytucji systemu kierowania. W ten sposób będzie wiadomo, jakie cele pośrednie organu kierowania powinien realizować i przez jakie działania, aby osiągnąć cel całościowy^a.

4.2. Podział pracy - zadań.

Zgodnie z hierarchią wojskową wykonawców wyznacza się dla realizacji celu całościowego i celów pośrednich oraz poszczególnych zadań.

Władysław Mróz wskazuje, że wykonawcami powinni być^{2/}

"1. Celu całościowego - wszyscy żołnierze - pracownicy cywilni wchodzący w skład danego organu kierowania /dowództwa, szefostwa, zarządu itp./ ...

2. Celów kompleksowych - żołnierze i pracownicy cywilni, którzy wchodzi w skład poszczególnych pionów funkcjonalnych lub komórki organizacyjnych, ...

7/ Władysław Mróz, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Sztab Gen.WP, Warszawa 1978, s.250-255.

3. Celów problemowych - żołnierze i pracownicy cywilni wchodzący przeważnie w skład komórek organizacyjnych poszczególnych pionów danego organu kierowania. ...

4. Celów szczegółowych - żołnierze i pracownicy cywilni, którzy wchodzić np. w skład wydziałów /niezależnych/, sekcji itp., a także są starszymi pomocnikami komórek organizacyjnych danego organu kierowania.

5. Zadani - przeważnie żołnierze i pracownicy cywilni, zajmujący stanowiska starszych pomocników lub pomocników, a także referentów, księgowych, maszynistów itp. ...

Wyodrębnienie czynności. Każdej grupie celów, a w nich każdemu celowi trzeba podporządkować czynności, jakie prowadzą do realizacji tych celów. ...

Do najczęściej wykonywanych czynności organów kierowania należą:

- 1/ przyjmowanie i ewidencjonowanie nadysłanej informacji;
- 2/ studiowanie, analizowanie i dekretowanie informacji;
- 3/ przekazywanie informacji wykonawcom lub zainteresowanym pracownikom;
- 4/ opracowywanie otrzymanej informacji i przekształcanie jej w projekty decyzji;
- 5/ analizowanie przygotowanych projektów decyzji, referowanie i przedstawianie do akceptacji;
- 6/ rozpatrywanie przygotowanych projektów i podejmowanie stosownych decyzji;
- 7/ dokumentowanie informacji zawierających decyzje i rozmuszanie ich stosownie do potrzeb;
- 8/ przekazywanie informacji adresatom;
- 9/ przechowywanie i ochrona informacji przed zagubieniem lub ujawnieniem jej treści. ...

Wyodrębnienie stanowisk organizacyjnych polega na ustaleniu liczby jednoosobowych stanowisk wykonawczych, niezbędnych w projektowaniu /modernizowaniu - S.P/ organie kierowania. Ich liczba każdorazowo zależy od zakresu i pracochłonności zadań oraz od możliwości wykonawczych pracowników. ...

Środkiem do wyodrębnienia stanowisk - jak już wspomnieliśmy - będzie z jednej strony zakres zadań, z drugiej - przeciętny czas ich trwania, ustalony przez badania empiryczne prowadzone w podobnych organach kierowania. ...

Na liczbę jednoosobowych stanowisk wykonawczych w wojskowych organach kierowania wpływają jeszcze inne czynniki. Wiadomo, że

wojskowy organ kierowania musi być przystosowany do pracy w warunkach pokojowych i podczas działań bojowych. Zadania występujące w tych okresach są na ogół zróżnicowane. Ogólnie biorąc pokasna część zadań wykonywanych w okresie pokoju zanika z chwilą przejścia do działań wojennych, a zamiast nich wyłaniają się nowe zadania, jeszcze odpowiedzialniejsze. Zadania te będą przeważnie wykonywane w skrajnie ograniczonym czasie ...

Wszystkie czynności wykonywane przez organy kierowania mogą być zaliczone do jednej z następujących grup:

1. Grupa czynności o charakterze mechanicznym, np. przyjaowanie, owidencjonowanie, udostępnianie, dostarczanie, roznieśanie i przechowywanie informacji oraz inne podobne czynności.

2. Grupa czynności o charakterze podstawowym, np. selekcjonowanie, agregowanie, dezagregowanie, przetwarzanie i segregowanie informacji oraz inne czynności tego rodzaju.

3. Grupa czynności o charakterze koncepcyjnym, np. tworzenie odpowiednio usystematyzowanych zbiorów informacji i czuwanie nad ich uaktualnianiem, przygotowywanie okresowych lub doraźnych analiz i ocen, prognoz, programów lub planów, opracowywanie projektów decyzji, przygotowywanie informacji dla wyższych i podległych ogniw kierowania oraz inne czynności.

4. Grupa czynności o charakterze kierowniczym - przewidywanie, organizowanie działań, pobudzanie podwładnych do należytego wykonania zadań, kontrolowanie i nadzorowanie wykonu-stwa.

Według powyższych czynności powinny być określone kwalifikacje wykonawców. Jest to równoznaczne z wyodrębnieniem rodzajów stanowisk niezbędnych w organizowanym /modernizowanym - S.P/ organie kierowania . . .

Podporządkowanie czynności stanowiskom wykonawczym pozwala na sprecyzowanie obowiązków oraz uprawnień i odpowiedzialności osób, które zostaną wyznaczone na te stanowiska".

Kazimierz Ziemiowicz^{3/} sugeruje następujące kryteria "według których dokonuje się podziału zadania całościowo - w o g o /podkreślenie - S.P/: kryterium czynności, kryterium przedmiotu /obiekty/, kryterium środków pracy, kryterium rang, kryterium faz; można też dokonać podziału zadania na pierwotne i wtórne. Znajomość tych kryteriów ma istotne znaczenie przy projektowaniu /modernizowaniu - S.P/ struktury.

^{3/} Kazimierz Ziemiowicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu. PWN Warszawa, Poznań 1984, s.45-47.

Podział zadania według czynności polega na wyodrębnieniu charakterystycznych dla danej organizacji czynności - procesów pracy ...

Zastosowanie kryterium przedmiotowego daje możliwość podziału zadania całościowego na różne obiekty, na których dokonuje się rozmaitych manipulacji

Zadania całościowe można dzielić także według środków pracy. Kryterium to pozwala ująć wszystkie niezbędne w procesie produkcji środki pracy

Podział zadania całościowego według rang polega na tym, że dzieli się je na zadania decyzyjne /związane z podejmowaniem decyzji/ i zadania wykonawcze. Zadaniom decyzyjnym nadaje się większą wartość /rangę/

Następną możliwością podziału stwarza kryterium faz, tj. wyróżnienie planowania jako fazy pierwszej, realizacji jako fazy drugiej i kontroli jako fazy trzeciej. W ramach każdej z tych faz dokonuje się dalszego podziału. . . .

Wreszcie można dokonać podziału na zadania pierwotne i wtórne. Zadania pierwotne wynikają bezpośrednio z zadania całościowego. Jednakże, aby zadania te mogły być osiągnięte, konieczna jest realizacja wielu innych zadań. Na przykład zadaniem całościowym jest produkcja określonego dobra. Wynikają z niego zadania pierwotne: zapotrzebowanie, wytwarzanie, zbycie. Natomiast zadaniami wtórnymi są czynności administracyjne i pomocnicze takie jak określenie czasu pracy, konserwacja maszyn /itp. - S.P./.

Przy dokonywaniu podziału zadań warto zwrócić uwagę na to, że każde zadanie czytkowo zawiera w sobie p i ę ć /podkreślenie - S.P./ elementów, które należy wziąć pod uwagę w trakcie tworzenia miejsca pracy. Są to:

- element przebiegu czynności, czyli proces zawarty w zadaniu, np. pisanie rachunków,
- element przedmiotu, na którym dana czynność jest wykonywana, np. faktura,
- element środków rzeczowych, za pomocą których dokonuje się proces pracy, np. maszyna do pisania,
- element przestrzeni, w ramach której przebiega określona czynność, np. hala maszyn,
- element czasu, który jest niezbędny dla każdej czynności".

Wnioski /postulaty/:

1. W ocenie projektów modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania szczególną uwagę należy zwrócić na prawidłowość sformułowania bądź zaktualizowania celu /celów/ działania usprawniającego funkcjonowanie poszczególnych organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Właściwie sformułowany /zaktualizowany/ cel /cele/ wywiera bowiem zasadniczy wpływ na dalsze badania i prace w zakresie atestacji stanowisk pracy i modernizacji struktury organizacyjnej dowództw, sztabów, szefostw itp. organów kierowania.

2. Metodologia dokonywania podziału pracy /zadań/ w organach dowodzenia zaproponowana przez gen.dyw.doc.dr.hab. W.Mitka może być w pełnym zakresie zastosowana w pracach poszczególnych zespołów /podkomisji/, jak i komisji resortowej. Natomiast zaprezentowane poglądy K.Zimniczcza dotyczące podziału zadań, należy traktować jako materiał pomocniczy. Właściwy podział zadań oraz trafna ocena tego przedsięwzięcia jest niezwykle ważną powinnością: stanowi to podstawę do dokonywania atestacji stanowisk pracy, a także wywiera znaczny wpływ na modernizację struktury organizacyjnej organów kierowania.

5. BUDOWA ZMODERNIZOWANEJ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ORGANU KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/

Budowa zmodernizowanej struktury organizacyjnej organów kierowania wymaga rozstrzygnięcia kilku problemów. Dotyczą one tworzenia miejsc pracy osób funkcyjnych organów kierowania i sformułowania hierarchii organizacyjnej, a także zorganizowania systemu informacyjnego oraz instrumentalizacji organu dowodzenia.

5.1. Miejsca pracy.

Miejsca pracy powstają w ten sposób, że zadania elementarne łączą się ze sobą na podstawie tożsamości, podobieństwa lub gdy są one o podobnym charakterze. Przy projektowaniu miejsc pracy następuje zatem koncentracja lub dekoncentracja zadań. Koncentracja ma miejsce wówczas, gdy zadania elementarne mające identyczną cechę zostają "włączone" w jedno miejsce pracy. Dekoncentracja zadań jest procesem odwrotnym.

Koncentrację zadań przeprowadza się zazwyczaj ze względu na

osoby, czynności /funkcje/, przedmiot, środki, przestrzeń i czas.

Po dokonaniu wyżej wymienionych czynności należy dokonać opisu miejsca pracy. Opis taki zazwyczaj składa się z pięciu części zawierających zadania miejsca pracy, wymagania pod adresem osób realizujących te zadania, usytuowanie miejsca pracy w strukturze organizacyjnej organu kierowania, kompetencje związane z miejscem pracy oraz kryteria i mierniki oceny wyników pracy.

5.2. Modernizacja organu kierowniczego.

Celk utworzenia miejsc pracy stanowisk wykonawczych ustanawia się stanowisko kierownicze i poprzez połączenie tych stanowisk powstaje komórka organizacyjna organu kierowania /dowodzenia/. Zorganizowana w ten sposób komórka może wystąpić jako instytucja lub może wchodzić w skład - stanowią podstawę - instytucji wielokomórkowej. Następnie instytucje wielokomórkowe wraz z odpowiednimi stanowiskami kierowniczymi zorganizowane hierarchicznie tworzą organy kierowania /dowodzenia, zarządzania/.

" J e d n e k o m ó r k o w a instytucja - pisze H. Mróz - może być zorganizowana /modernizowana - S.P./ następującymi metodami: 9/

1. Przez łączenie stanowisk o tym samym lub zbliżonym celu działania i zaliczanych do tej samej grupy czynnościowej. ...
2. Przez łączenie stanowisk o różnych celach działania i zaliczanych do różnych grup czynnościowych. ...
3. Przez łączenie stanowisk sposobem mieszanym według jednego z następujących wariantów:

pierwszy - te same lub zbliżone cele działania, a przynależność do różnych grup czynnościowych,

drugi - różne cele działania, a przynależność do tych samych lub zbliżonych grup czynnościowych. ...

Bez względu na to, jaką wybierzesz metodę, trzeba pamiętać, że wielkość komórki musi odpowiadać potencjalnej rozpiętości kierowania; nie powinno być w niej ani mniej jednoosobowych stanowisk wykonawczych - bo oznaczałoby to niewykorzystanie kwalifikacji kierowniczych szefa, zbyt duże rozczłonkowanie instytucji przez nadmierną liczbę komórek i wypływające z tego dalsze ujemne skutki - ani więcej, niż może on skutecznie nimi kierować. Zapewnienie

9/ Władysław Mróz, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Sztab Gen.WP, Warszawa 1978, s.255-256.

r ó w n o w a g i /podkreślenie - S.P./ pod tym względem jest warunkiem sprawności działania całej instytucji.

Na rozpiętość kierowania wpływa wiele czynników, ... /patrz załącznik 2 - S.P./.

Ze względu na zmienność tych czynników i trudne ich wyrażenie mierzalnymi wskaźnikami przyjmuje się, że w jednokomórkowych instytucjach, w których przeważają czynności o charakterze mechanicznym i podstawowym, jedno stanowisko kierownicze powinno przypadać na 8-10 i więcej stanowisk wykonawczych. W instytucjach wykonujących czynności podstawowe i koncepcyjne należy przewidywać jedno stanowisko kierownicze na 5-8 stanowisk wykonawczych. Powyższe wielkości ustalone w drodze badań należy traktować jako orientacyjne. W konkretnych wypadkach obiektywno racje mogą przemawiać za odchyleniem bądź w jedną, bądź w drugą stronę".

Organizacja wielokomórkowych instytucji - stwierdza W. Krósz^{10/} - polega na łączeniu podstawowych komórek organizacyjnych w większe całości, np. wydziały, oddziały o strukturze dostosowanej do zadań tego organu kierowania, w którym będą funkcjonować. Większość organów kierowania funkcjonujących na średnich, wyższych i centralnym szczeblach hierarchii organizacyjnej składa się z wielokomórkowych instytucji. Ich struktury organizacyjnie różnią się od siebie szczególnie rozbudową pionową. Rozbudowę tę charakteryzuje liczba kolejno po sobie następujących szczebli hierarchicznych w danym organie kierowania. Pierwszym szczeblem będą zwykle szefowie sekcji lub wydziałów, kolejnym - szefowie oddziałów i wreszcie ostatnim - dowódca lub szef, któremu podlega dany organ kierowania. Liczba tych szczebli powinna być w miarę możliwości jak najmniej. Z jednej strony bowiem okazuje się, że zbyt duża liczba szczebli kierowania, czyli hierarchicznie usytuowanych szefów /przełożonych/, w większości wypadków wpływa ujemnie na operatywność kierowania. Wydluża się przede wszystkim czas reakcji organu wskutek dużej liczby punktów zatrzymania informacji wchodzącej i wychodzącej.

Z drugiej jednak strony poszczególne szefowie powinni kierować nie więcej niż 4-6 bezpośrednio podległymi instytucjami - jednokomórkowymi lub wielokomórkowymi. Inaczej mówiąc, wyższemu przełożonemu, np. dowódcy lub szefowi, powinno podlegać bezpośrednio 4-6 szefów. Tę rozpiętość kierowania dyktowaną przez praktykę w siłach

10/ Władysław Krósz, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Sztab Gen.WP, Warszawa 1978, s.256-258.

zbrojnych należy uznać za zbliżoną do optymalnej. ...

W projektowaniu struktury powinny być przestrzegano następująco zasady:

1. Struktura organizacyjna organu kierowania musi być służbowo, funkcjonalnie i informacyjnie spójna z wyższymi i podległymi organami kierowania.

Zasada ta wskazuje na to, że organ kierowania powinien być podobny i skoordynowany pod względem strukturalnym z sąsiadującymi z nim - tj. wyższymi i podległymi organami kierowania. Podobieństwo to powinno zapewnić sprawne funkcjonowanie więzi służbowej, funkcjonalnej i informacyjnej. ...

2. Struktura organizacyjna organu kierowania powinna sprzyjać realizacji celów zarówno w okresie pokojowym, jak i podczas zagrożenia i wojny. ...

3. Struktura organizacyjna projektowanego /modernizowanego - S.P./ organu kierowania musi być wewnętrznie spójna pod względem służbowym, funkcjonalnym i "technologicznym".

Zasada ta wskazuje na konieczność takiego usytuowania jednostki wielokomórkowych instytucji zespołowego działania wewnątrz danego organu kierowania, żeby:

po pierwsze - wyraźnie było sprecyzowane przełożenie i podległość. ...

po drugie - wyraźnie były określone kompetencje poszczególnych komórki organizacyjnych, instytucji lub pionów funkcjonalnych. ...

po trzecie - był zapewniony sprawni obieg informacji wewnątrz danego organu kierowania".

"Z konieczności istnienia członka kierowniczego we wszystkich zorganizowanych zespołach ludzkich i z ograniczonością dopuszczalnej liczby podładnych można wyciągnąć wniosek - pisze J. Zieleniewski^{11/} - że gdy liczba członków formalnie zorganizowanej komórki organizacyjnej przewyższa tę, którą jeden kierownik może jeszcze skutecznie kierować, sprawność kierowania wymaga rozczłonkowania danej komórki na /przynajmniej/ dwie, z których każda ma osobnego kierownika. Liczba osób, którym jeden kierownik może kierować jest różna i wynosi od kilku do kilkadziesiątu osób; zależy ona od czasu przeznaczanego na kierowanie i typu pracy podładnych /patrz - załącznik 2 - S.P./, ...

^{11/} Jan Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie. PWN Warszawa 1969, s. 370-373.

W razie nadmiernego zwiększenia liczby podładnych kontakty przełożonego z poszczególnej podładnymi są albo zbyt krótkotrwałe, albo za rzadkie. W pierwszym wypadku przełożony nie może wniknąć w istotę zagadnień. W drugim powstają z kolei dwie możliwości: albo pilne nierez zagadnienia pozostają niezadowolone /ze względu dla sprawy/ do chwili, gdy podładny "dociera" się do przełożonego, ..., albo - mimo, że ich charakter wymaga interwencji przełożonego, - bywają zadowolone bez jego udziału. W obu przypadkach kierowanie staje się fikcją.

Jeżeli jednak liczba osób podporządkowanych jednemu kierownikowi jest zbyt mała, to albo kierownik przeznaczony na czynności kierownicze mniejszą część swego czasu pracy, niż mógł przeznaczyć w normalnych warunkach ..., tak iż jego kwalifikacje kierownicze zostają częściowo zaniedbane, albo ... przez pewną część swego czasu pracy w ogóle nie pracuje pożytecznie. ...

Okoliczności wpływające na to, iloma ludźmi można skutecznie kierować bezpośrednio, czyli na granicy wielkości zespołu jednej komórki organizacyjnej, można podzielić na dwie grupy:

1/ okoliczności określające czas, który kierownik może poświęcić na właściwą czynność kierowania ... i 2/ okoliczności wpływające na czas, który musi on poświęcić /przeleptać/ jednemu podładnemu. Znając te dwie liczby można wyliczyć liczbę osób, których jeden kierownik może skutecznie bezpośrednio kierować. ...

Ogólnie rzecz biorąc im bardziej różnie złożoność, nietypowość i wagłódni ważność zagadnień rozstrzyganych na danym szczeblu struktury organizacyjnej, tym więcej czasu kierownik tego szczebla musi poświęcić na kierowanie pracą swych bezpośrednich podładnych i nadzorowanie jej, ... im wyższy szczebel hierarchii kierowania, tym mniej kierownik może mieć bezpośrednich podładnych.

Badając lub modernizując organy kierownicze, Kazimierz Ziemiłowicz zwraca uwagę na ustancjonowanie więzi kierowniczych.^{12/}

"Działalność kierownicza koncentruje się up. na wykonywaniu s p e c j a l n y c h /podkreślenie - S.P./ czynności takich, jak planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, a także koordynowanie, podejmowanie decyzji, reprezentowanie. Realizacja tych czynności wymaga "zuzycia" określonego czasu. W związku z powyższym rodzi się pytanie, jak wyznaczyć optymalne wykorzystanie czasu kierownika. W teorii oraz w badaniach empirycznych podchodzi

12/ Kazimierz Ziemiłowicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu. PWN Warszawa-Poznań 1984r. s. 49-50.

się do tego zagadnienia od strony tzw. "dyspozycyjności kierownika". Dyspozycyjność tę należy rozumieć jako gotowość do podejmowania decyzji.

Mozna tu wyróżnić dwa skrajne przypadki. Pierwszy ma miejsce wtedy, gdy kierownik jest zmuszony do dyspozycji. W tej sytuacji nie ma on podładnych, a koszt jego bezczynności jest wysoki. W drugim przypadku nadmierna liczba podładnych sprawia, że kierownik jest stale zajęty i nie ma czasu na teraźniejsze podejmowanie decyzji. W tej sytuacji, gdy zbyt duża liczba podładnych podlega kierownikowi, wzrasta koszt oczekiwania na podjęcie decyzji. Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami znajduje się rozwiązanie optymalne /podkreślenie - S.P./, minimalizujące zarówno koszt oczekiwania na podjęcie decyzji, jak i koszt bezczynności, a więc sytuacja, w której kierownik jest do dyspozycji. Wyznacza ona optymalną rozpiętość kierowania. ...

Sposoby wyznaczenia optymalnej rozpiętości kierowania nurtowały od dawna zarówno praktyków, jak i teoretyków. ... Obecnie wyróżnia się cztery metody ustalania rozpiętości kierowania, tj. metodę "analogii", metodę intuicyjną, matematyczną i czynnikową. ... W zależności od przyjętej rozpiętości kierowania rozróżnia się dwa rodzaje struktur: płaskie i smukłe".

Rozpiętość kierowania wywiera zasadniczy wpływ na rodzaj struktury organizacyjnej organów kierowania. Mogą one mieć strukturę "płaską", tj. mało szczebli, a za to dużą rozpiętość kierowania, lub strukturę "smukłą", tj. dużo szczebli, a za to małą rozpiętość kierowania. Ponadto może wystąpić wiele pośrednich wariantów między tymi dwoma skrajnymi przypadkami. "W każdej konkretnej sytuacji - pisze J. Zieleniowski^{13/} - tylko jeden wariant /zwykle pośredni/ jest rozwiązaniem właściwym: ten mianowicie, który odpowiada postulatowi ograniczenia /podkreślenie - S.P./ liczby szczebli kierowania do minimum zdefiniowanego /podkreślenie - S.P./ przez potencjalną rozpiętość kierowania".

Według St. Kowalewskiego^{14/} "Przełożony może sprawnie kierować większą lub mniejszą /podkreślenie - S.P./ liczbą podładnych zależnie od występujących w konkretnych sytuacjach czynników oraz od ich wzajemnego na siebie oddziaływania, które może

13/ Jan Zieleniowski, Organizacja i zarządzanie. PWN Warszawa 1969, s. 382.

14/ Stanisław Kowalewski, Przełożony - podładny. PWE Warszawa 1979, wyd. IV, s. 346-356.

wzmocnić albo osłabić uwagę każdego z nich" /patrz - załącznik 2 - S.P./.

Propozycje wybranych autorów wraz ze wskazaniem rozwiązania modelowego, dotyczące optymalnej rozpiętości kierowania przedstawiono w załączniku 3. Charakterystykę struktury płaskiej i szkiełowej przedstawiono w załączniku 4.

Wnioski /postulaty/:

1. W pracach nad modernizacją struktury organizacyjnej organu kierowania /dowodzenia, zarządzania/ i w ocenie projektów rozwiązań zastosowanie mogą znaleźć wszystkie przedstawione w niniejszym rozdziale materiały. Ocenia się, że najbardziej racjonalne rozwiązania zawierają zaprezentowane propozycje autorów: Władysława Brosa i Stanisława Kowalewskiego.

2. Podczas prowadzenia konsultacji przez komisję i oceniania zgłoszonych wniosków duże praktyczne zastosowanie mogą znaleźć: czynniki wpływające na rozpiętość kierowania /załącznik 2/, a także zestawienie różnych propozycji dotyczących rzeczywistej /optymalnej/ rozpiętości kierowania /załącznik 3/ oraz właściwości struktury płaskiej i szkiełowej /załącznik 4/.

3. Literatura przedmiotu wskazuje, że modernizując strukturę organizacyjną organu kierowania /dowodzenia, zarządzania/ należy dbać także o to, aby nie dopuścić do zdominowania tzw. czasowej rozpiętości kierowania. Badania potwierdzają bowiem, że nie zachodzi istotna korelacja między indywidualną, czasową rozpiętością kierowania, a sprawnością funkcjonowania w ogóle całej instytucji.

4. Zakres i jakość doskonalenia struktury organizacyjnej organów kierowania w znacznej mierze zależy również od trafności wyboru i właściwego obciążenia zadaniami miejsc pracy - stanowisk funkcyjnych. Rekomendując się przede wszystkim, aby ocenę propozycji usprawniających zgłoszonych przez poszczególne podkomisje, dotyczących modernizacji kadetek podstawowych, dokonać w oparciu głównie o wnikliwie przebadanie opisu stanowisk funkcyjnych - miejsc pracy.

6. USPRAWNILENIE SYSTEMU INFORMACYJNEGO

Usprawnienie systemu informacyjnego jest jedną z zasadniczych faz modernizacji organu kierowania. Należy podkreślić, że problematyka dotycząca informacji występowała we wszystkich dotychczas opisywanych etapach doskonalenia struktury organizacyjnej organów kierowania. Dużą rolę informacji i znaczny jej wpływ na zakres modernizacji struktury organizacyjnej organów kierowania spowodowana jest głównie tym, że:

- po pierwsze - jest ona pierwotną i stanowi podstawę do wypracowania decyzji i opracowania planu działania. Im informacje są przede wszystkim wiarygodniejsze i pełniejsze, a także aktualne i właściwie przetworzone, tym decyzja i plan działania jest bardziej trafny i zazwyczaj racjonalny;

- po drugie - stanowi ona bodziec zmuszający podległego do działania względnie pobudzający do działania inne organy kierowania np. przełożonego, sąsiadów i organy współdziałające;

- po trzecie - wskazuje zachowanie podległego i ich zgodność z decyzją przełożonego oraz stopień realizacji zadania.

Władysław Mróz pisze^{15/} - "Informacja może również wpływać na organ kierowania. Dostarczona w nadmiarze, w sposób nieuporządkowany albo z opóźnieniem może zdeorganizować działalność nawet najlepiej zorganizowanego organu kierowania. I odwrotnie - dostosowana pod względem merytorycznym i częstotliwości do rzeczywistych potrzeb danego organu kierowania, wysoko funkcjonowania, związku, komunikatywna może się znacznie przyczynić do należytego funkcjonowania dowództwa, szefostwa i podległych wojsk jako organów wykonawczych.

Sprawa obsługi informacyjnej to taka, która jest zorganizowana na zasadach systemu. Informacje, z jakimi styka się dowolny organ kierowania, można zakwalifikować do wewnętrznych i do zewnętrznych więzi informacyjnych. Oba rodzaje tych więzi są ściśle skoordynowane i wzajemnie uzależnione. Każda z nich we właściwy dla niej sposób przyczynia się do należytej obsługi informacyjnej organu kierowania.

Z o w n e t r z n o w i ę z i i n f o r m a c y j n o zapamiętają organowi kierowania współdziałanie z innymi organami w celu wykonania zadań wynikających z jego zakresu działania. W zewnętrznych więziach informacyjnych można wyodrębnić:

1/ więzi informacyjne łączące z organami kierowania wyżej usytuowanymi w hierarchii organizacyjnej sił zbrojnych;

2/ więzi informacyjne łączące z organami kierowania bezpośrednio podległych wojsk, np. związków taktycznych, oddziałów;

15/ Władysław Mróz, Zarys kierowania i ..., op.cyt.s.258-260.

3/ więzi informacyjno łączące ze współdziałającymi organami kierowania;

4/ inne więzi informacyjno łączące np. z organami władzy państwowej i terenowej, władzami instancji partyjnych, młodzieżowych, społecznych.

Znaczna większość informacji występujących w tym więzach może być zaliczona do jednej z następujących grup:

1/ grupy informacji cyklicznych,

2/ grupa informacji bieżących.

Zarówno w grupie informacji cyklicznych, jak i bieżących mamy do czynienia z trzema podstawowymi rodzajami informacji: decyzyjnymi, informacyjno-decyzyjnymi i informacyjnymi.

Zewnętrzne więzi informacyjno powinny być w taki sposób zaprojektowane, że każda podstawowa komórka organizacyjna i cały organ kierowania otrzymują z zewnątrz tylko te informacje, które są im niezbędne dla sprawnego spełniania funkcji kierowania. W tych więzach nie powinno być miejsca dla informacji, które zbiera się tylko dlatego, że mogą zaciekać przełożonego albo może ono o nie zapytać. Więzy te powinny w maksymalnym stopniu ograniczać potrzebę żądania informacji doradczych, bo często żądanie nie wpływa dodatnio na organizację pracy w podległych ogniskach kierowania. To samo, wyżej wymienione warunki dotyczą tych informacji, które dany organ kierowania przekazuje do podległych i wyższych ogniw kierowania.

W zewnętrznych sprzężeniach informacyjnych istotną rolę odgrywają środki techniczne służące do zbioru, przesyłania, przechowywania, przetwarzania i wydawania informacji. ...

W o w n ę t r z n e w i ę z i i n f o r m a c y j n o organizuje się między poszczególnymi komórkami /jednostkami/ i wielokomórkowymi instytucjami zespołowego działania/ danego organu kierowania, a także zgodnie z hierarchią wojskową między wykonawcami i ich przełożonymi.

Wewnętrzna więź informacyjna jak jeden z elementów systemu informacyjnego powinna:

po pierwsze - być spójna z zewnętrzną więzią informacyjną, zwłaszcza w zakresie przyjmowania i wydawania informacji;

po drugie - zapewniać szybkie przechodzenie informacji od dowódcy /szefa/ do wykonawcy, należyte jej opracowanie i tak samo szybkie przekazanie projektów decyzji od wykonawców do tych przełożonych, którzy są uprawnieni do ich akceptacji;

po trzecio - gwarantować szybką i bezbłędną wymianę informacji.

między szefami poszczególnych komórki i między podległymi im wykonawcami, a także skoordynowano działania podczas rozwiązywania głównych zadań służbowych.

Przy organizowaniu /doskonaleniu - S.P./ wewnętrznych więzi informacyjnych uwaga powinna być skoncentrowana przede wszystkim na informacjach powtarzalnych, tj. tych, które będą periodycznie przygotowywane przez poszczególne komórki organizacyjne. Ich rodzaj, zakres treściowy i częstotliwość przedstawiania mogą być na ogół łatwo określone. Powinny one w maksymalnym stopniu ograniczać informacje domniane. Szczegółowe sprecyzowanie informacji powtarzalnych oraz "przywiązanie" ich do poszczególnych komórek organizacyjnych przyczyniają się do podwyższenia operatywności kierownictwa.

Informacje niepowtarzalne /domniane/ ... mogą być dość dokładnie określone w czasie dokonywania zabiegów modernizacyjnych. ...

Wewnętrzne więzi informacyjne, zwłaszcza międzykomórkowe /międzyinstytucjonalne/ powinny się w maksymalnym stopniu sprężać - do kontaktów bezpośrednich ...

W wewnętrznych sprzężeniach informacyjnych bardzo pomocne są środki organizacyjno-techniczne i środki mechanizacji, a w szczególności będzie elektroniczna technika obliczeniowa ...".

Na temat tworzenia /doskonalenia/ systemu informacyjnego w procesie organizowania /modernizacji/ ogółu kierownictwa Jerzy Kurnal pisze^{16/}, ... "rozumienie pojęcia informacji zakłada, że w jej przekazywaniu należy wyróżnić co najmniej cztery składniki:

a/ rodzaj informacji w znaczeniu treści, którą ona posiada, b/ nadawcę - czyli tego, kto informację wysyła, c/ odbiorcę - czyli tego, kto informację odbiera, a ściślej biorąc tego, dla kogo informacja jest przeznaczona, d/ sposób w jaki informacja jest przekazywana.

... W odniesieniu do określonej całości organizacyjnej działania zespołowego wszystkie wymienione wyżej składniki przekazywania informacji powinny być ze sobą połączone w jedną całość - wewnętrzny system informacyjny. Powinno on być systemem wzajemnego porozumiewania się ludzi tworzących całość organizacyjną działania zespołowego, ... jeśli w ramach badawczych modeli jakiejś organizacji działania zespołowego chcemy utworzyć model wewnętrznego systemu informacyjnego tej organizacji, to musimy określić: 1/ rodzaje informacji /w sensie ich treści/, które powinny być przekazywane wewnątrz organizacji i służyć porozumiewaniu się

^{16/} Jerzy Kurnal, Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1970r., s.236-238.

uczestniczącym w niej ludziom, 2/ nadawców, którzy powinni określić rodzaje informacji przygotowywać i wysyłać, 3/ odbiorców, którzy powinni określić informacje otrzymywać i wykorzystywać, 4/ rodzaje kanałów, którymi określono rodzaje informacji powinny przepływać, a zwłaszcza czas i długość drogi przepływu informacji oraz rodzaje technicznych środków ich przekazywania.

Można zatem powiedzieć, że chodzi o określenie: kto, kogo, o czym, kiedy i przy użyciu jakiego technicznego środka łączności powinien informować, albo: kto z kim, w jakiej sprawie, kiedy /co oznacza również - jak często/ i za pomocą jakich technik informacyjnych powinien się porozumiewać.

Udzielenie odpowiedzi na te pytania, a więc określenie wymienionych już składników procesu wysyłania informacji, doprowadza do utworzenia modelu wewnętrznego systemu informacyjnego jako jednej z podstaw modelu organizacyjnego zespołowego działania. Jest to trzecia część fundamentu budowy organizacyjnej takiego działania".

Wnioski /postulaty/:

1. Rozważając zakres zmian i propozycje modernizacji struktury organizacyjnej poszczególnych ogniw kierowania należy uwzględnić także stopień dostosowania do nowych potrzeb, procesów informacyjnych czyli zewnętrznych i wewnętrznych więzi informacyjnej w danej komórce i w całym organie dowodzenia /zarządzania/.

2. Propozycje zmian stanu osobowego i struktury organizacyjnej organu kierowania wymagają również jednoznacznego określenia: jakie informacje niezbędne dla należytego wykonywania zadań przez poszczególne osoby funkcyjne oraz sprawnego funkcjonowania danej komórki organizacyjnej i całego ogniw kierowania; środki tych informacji; rodzajów technicznych środków łączności, którymi te dane będą przesyłane oraz zakres ich przetwarzania przez odbiorców, a także urządzenia techniczne jakie mogą być wykorzystane do tego celu.

7. INSTRUMENTALIZACJA ORGANÓW KIEROWANIA

Przez instrumentalizację organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/ zwykle rozumie się ich uzbrojenie, wyposażenie i zaopatrzenie w środki zapewniające sprawne funkcjonowanie zarówno w warunkach polowych, tj. wtedy, gdy będą wykonywane zadania związane z działalnością bojową, jak i w warunkach garnizonowych. Stosownie do tego uzbrojenie, wyposażenie i zaopatrzenie może być przydatne i niezbędne: w warunkach polowych i garnizonowych, w warunkach wyłącznie polowych lub w warunkach wyłącznie garnizonowych.

Uzbrojenie organu kierowania przeznaczono jest głównie do zapewnienia bezpieczeństwa podczas działań bojowych.

Wyposażenie organu kierowania obejmuje zwykle szereg środków i urządzeń, które są wykorzystywane zarówno w warunkach polowych, jak i garnizonowych. Ich podział może być różny w zależności od przesłanek i przyjętych kryteriów.

Dla potrzeb zabezpieczenia należytego funkcjonowania organu kierowania w garnizonie do jego wyposażenia mogą wejść następujące środki i urządzenia: transportowe, łączności, organizacyjno-techniczne i sztabowo-biurowo, elektronicznej techniki obliczeniowej wraz z urządzeniami peryferyjnymi i pomocniczymi, transmisji danych, kwaterunkowe itp.

Zaopatrzenie organu kierowania w warunkach garnizonowych, ogólnie biorąc, sprowadza się do dostarczenia materiałów zapewniających należyłą eksploatację środków i urządzeń znajdujących się na jego wyposażeniu.

Ponimo, że zabiegi związane z instrumentalizacją organów dowodzenia naszczegółowo do jednych z ostatnich poczyniń związanych z ich uodernizacją, to należy zdnie sobie sprawę, że niektóre przedsięwzięcia z tego zakresu muszą być - nawet w ograniczonym zakresie - rozpatrzone i rozwiązane wcześniej. Duże trudności bowiem następują, np. ustalanie celów lub zadań, a także projektowanie doskonalenia struktury organizacyjnej organów dowodzenia /kierowania, zarządzania/ w odniesieniu do maszyn, urządzeń i środków, jakimi dysponują lub powinny one dysponować. Istnieje tutaj ścisłe powiązanie - tak zwano sprzężenie zwrotne.

Ponimo, że niektóre zagadnienia dotyczące instrumentalizacji rozwiązywane będą zwykle wcześniej, to jest wraz z zaprojektowaniem struktury organizacyjnej organów dowodzenia, to należy do tej problematyki powrócić. W toku tych czynności należy dokonywać konfron-

tacji i porównani maszyn, urządzeń i środków jakimi aktualnie dysponują badane organy dowodzenia i jakie daje to efekty. Należy również określić jakimi maszynami, urządzeniami i środkami powinny dysponować te organy dowodzenia. Działania na tym etapie powinny być szczerze i nie wyważone. Nając na uwadze głównie wspomnianie wysokiej sprawności dowodzenia wszelkimi projektami w zakresie instrumentalizacji dowództwa, sztabów itp. organów dowodzenia powinny uwzględnić możliwości spełnienia potrzeb, jakie zostaną sprecyzowane i na ile będzie to opłacalne. Główną uwagę powinno być skierowaną na racjonalne wykorzystanie tych maszyn, urządzeń i środków, które są już w posiadaniu organów dowodzenia. Nie można wykluczyć również potrzeby wprowadzenia do wyposażenia niektórych organów dowodzenia nowych środków technicznych.

Wnioski /postulaty/:

1. Systematycznie wyposażenie organów kierowania w coraz to doskonalsze techniczne środki zbiorania, przetwarzania, utrwalania, odtwarzania, przechowywania i przesyłania informacji, a także zrzędywanie w dalszym stopniu z informacją przesyłanych w formie pisemnej i graficznej na korzyść informacji przesyłanych za pomocą technicznych środków łączności - oczekuje się, że powinno przynieść znaczne oszczędności /zyski/ etatowe. Dotychczas w kraju i w naszych Siłach Zbrojnych nie przeprowadzono żadnych badań dotyczących wpływu wysokiego utrudniczenia systemu kierowania się ludzi na zmniejszenie liczby osób zaangażowanych w procesach informacyjnych. Nie można zatem jednocześnie określić o ile - w wyniku wyposażenia organów kierowania np. w mikrokomputery - powinny być zmniejszone ich etaty osobowe.

2. Propozycje ustalające zakresy stanów osobowych i struktury organizacyjnej organów kierowania powinny zawierać również dane dotyczące między innymi: rodzajów i ilości technicznych środków łączności oraz służących do przetwarzania, utrwalania, przechowywania i wykonywania innych operacji na informacjach - jakimi dysponuje dane komórki organizacyjne i ogólnie kierowania, a także jakie urządzenia mogą znaleźć zastosowanie.

Z a k o ń c z e n i e

Powszechno wdrożenie rozwiązania usprawniającego wymaga odpowiedniego przygotowania. W tym celu zwykle opracowuje się odpowiedni plan wdrożenia, w którym ujmuje się między innymi analizę czynników warunkujących sprawny przebieg wdrożenia oraz metody i harmonogram wdrożenia powszechnego. Ponadto w planie tym uwzględnia się metody uczytorecznego i psychologicznego przygotowania ludzi oraz pozyskania w pełnym zakresie zasobów rzeczowych. Przygotowanie do powszechnego wdrożenia może obejmować także szkolenie i przystosowanie ludzi do pracy w nowych warunkach i zgodnie z przewidywanymi zmianami strukturalnymi i proceduralnymi. W ramach przygotowań do powszechnego wdrożenia nowych /zmechanizowanych/ rozwiązań należy również podjąć prace dla zgromadzenia w niezbędnym zakresie zasobów rzeczowych.

Powszechno wdrożenie rozwiązania usprawniającego w organie kierowania to podjęcie decyzji w tym zakresie i wprowadzenie jej w życie oraz kierowanie jego przebiegiem. Ponadto, szczególnie w pierwszym okresie wdrożenia, potrzebne jest systematyczne śledzenie oraz okresowa analiza i ocena sprawności działania poszczególnych komórek organizacyjnych, całego organu dowodzenia w nowych, jakościowo innych od poprzednich warunkach.

Osiągnięcie założonej sprawności działania organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/ wymaga cykli organizacyjny przedsiębiorstwa usprawniającego. Lecz ciągle zmiany otoczenia i zasobów rzeczowych sili zbrojnych i inne czynniki wywołują konieczność systematycznego dostosowania ich działania. Aby zatem zapewnić wysoką sprawność realizacji zadań przez siły zbrojne, potrzeba systematycznie poszukiwać i wprowadzać również dla potrzeb dowodzenia w okresie pokojowym, nowe coraz to lepsze rozwiązania.

Wykaz literatury

1. Afanasjew W.G., Nauka zarządzania społeczeństwem, Warszawa 1976.
2. Guisssioni D.M., Organizacja i zarządzanie, wyd.II, Warszawa 1976.
3. Kurnai J., Zarys teorii organizacji i zarządzania, wyd.II, Warszawa 1970.
4. Króć W., Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Sztab Gen.WP, Warszawa 1978.
5. Króć W., Atestacja w sposób kompleksowy, ASG WP, 1986r.
6. Praca zbiorowa pod redakcją M.Hairo'a, Nowoczesna teoria organizacji, Warszawa 1965r.
7. Praca zbiorowa pod redakcją S.Kowalczyńskiego, Socjalistyczna teoria organizacji. Koncepcje - kierunki, Warszawa 1977.
8. Praca zbiorowa pod redakcją J.Kurnala, Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 1971.
9. Praca zespołowa, Dowodzenie wojskami w warunkach pokojowych, praca badawcza, Warszawa 1985r.
10. Praca zbiorowa pod redakcją G.H.Popowa, Trud rukowoditiela, wyd. II, Moskwa 1976.
11. Siewinger G.E., Racyjonalnaja organizacyja upravlenecziestogo truda, Moskwa 1966.
12. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969.
13. Zieleniewski J., Organizacje zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa 1976.
14. Zimniowicz K., Nauka o organizacji i kierowaniu, Warszawa 1984.

ETAPY / FAZY / CYKLU DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

ETAPY / FAZY /	Konceptcja wzbliżenie przyjmowane cyklu organizacyjnego	Konceptcja Jazwego Kurwala	Konceptcja proponowana przez Zespół oficerów ASG WP
I	<p>Konceptcja Jazwa Zieleniewskiego</p> <p>Stwierdzenie celu działania. Uświadomienie sobie / w przypadku działania zespołowego - uświadomienie przez licznictwo członków zespołu / rzeczywistych celów działania i ich wzajemności stosunku.</p> <p>Planowanie działań, czyli obmyślenie środków i sposobów działania dostosowanych zarówno do celów jak i warunków; albo inaczej: organizowanie toku działań.</p>	<p>Faza I przygotowawcza /wspierająca/ polegająca na organizowaniu działania /inaczej faza organizacyjna/.</p>	<p>Analiza zadania lub wybór celu działania. Stwierdzenie celu działania.</p> <p>Ocena sytuacji i powzięcie decyzji, a następnie decyzji o działaniu. Planowanie działania oraz opracowywanie zadań i innych danych stosownie do przyjętego planu</p>
II	<p>Pozyskiwanie i rozmieszczenie zasobów potrzebnych do wykonania planu.</p>	<p>Faza II realizacyjna /inaczej faza funkcjonowania instytucji jeśli działanie charakteryzuje się trwałością/.</p>	<p>Pozyskiwanie, przygotowanie /przystosowanie/ i rozmieszczenie zasobów zgodnie z przyjętym planem.</p>
III	<p>Realizowanie planu</p>	<p>Faza III - kontrola</p>	<p>Realizowanie planu</p>
IV	<p>Kontrola realizacji polegająca na porównaniu wyników realizacji z odpowiednimi wzorami i wyciągnięciu z tego porównania wniosków na przyszłość.</p>		<p>Kontrola realizacji</p>

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA

Prof. Jan Zielenkowski

"Liczba osób, którymi jeden kierownik może sprawnie kierować, jest różna i wynosi od kilku do kilkudziesięciu osób; zależy ona od czasu przeznaczanego na kierowanie i od typu pracy podwładnych, a w szczególności od tego, czy problemy, których rozstrzygnięcie jest zadaniem danej grupy podwładnych, są proste czy złożone, jednolite co do rodzaju czy zróżnicowane oraz czy rozwiązywanie tych problemów w mniejszym lub większym stopniu rozstrzyga o powodzeniu całej instytucji. Im ważniejsze, bardziej złożone, mniej typowe są zadania powierzone danej grupie podwładnych, tym więcej czasu musi przełożony poświęcić każdemu z podwładnych, aby kierowanie nie przerodziło się w fikcję kierowania. Liczba osób których pracę może efektywnie kierować jeden przełożony, zależy także od stopnia samodzielności pracowników przez niego podwładnym".

Źródło: J. Zielenkowski, Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 1969, s. 370-371.

Gen. dyw. doc. dr hab. Władysław Mróz

"Na rozpiętość kierowania wpływa wiele czynników, a do najważniejszych wśród nich należą: wiedza fachowa, przygotowanie organizatorskie, doświadczenie, stopień trudności realizowanych zadań, umiędzynosiętywanie sytuacji, pozycja przygotowania wykonawców oraz szereg innych czynników, w tym psychologicznych, socjologicznych, prawnych, ekonomicznych".

Źródło: W. Mróz, Zarządzanie i organizacja pracy dowodowej i sztabowej. Sztab Gen. WP, Warszawa 1979, s. 256.

Doc. dr hab. Stanisław Kowalewski

"... możliwości kierownicze przełożonego /potencjalna rozpiętość kierowania/ kształtują licznosc i różnorodność czynności. ... Stopień trudności zadań, ważność zadań, różnorodność zadań, koordynacja, pionowa rozpiętość kierowania, łączność, rozmieszczenie pracowników w terenie, wdrożenia, zakres samodzielnosci kierownika, personel pomocniczy, wyposażenie, fluktuacja personelu, stabilność struktury organizacyjnej, rozdrobnienie organizacyjno instytucyj, wewnętrzna organizacja podległej kłozownikowi jednostki organizacyjnej, wielkość konórek podstawowych, fakty nieodwracalne, więć techniczna, równomiernie tempo pracy, długość serii produkcyjnych, technika przetwarzania informacji, kontrola, kwalifikacje przełożonego i podwładnych, zakres własnej pracy przełożonego, czynnik grup informacyjnych, integracja pracowników, kultura współpracy".

Źródło: St. Kowalewski, Przełożony i podwładny. PWE, Warszawa 1979, s. 346-356.

RZECZYWISTA /OPTYMALNA/ ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA WC. PROPOZYCJI
WYBRANYCH AUTORÓW

Lp.	Propozycje rozwiązań poszczególnych autorów			Liczba osób bezpośrednio podporządkowanych szefowi /do- wódcy/
1.	<p><u>Optymalna rozpiętość kierowania. W. Mroz.</u> Propozycja może być przyjęta jako modelowa w ocenie proponowanych rozwiązań usprawniających. Źródło: W. Mroz, Zarys kierowania ..., op.cyt. s.256 i 257.</p>	Instytucja jednokondygnacyjna	Czynności charakteru mechanicznego i podstawowego	8-10
			Czynności charakteru podstawowego i koncepcyjnego	3-8
		Instytucja wielokondygnacyjna	4-6	
2.	<p>J. Kmiton, ... liczba bezpośrednich podwładnych, jaka jest zdolny objąć jeden urząd wynosi ... Źródło: St. Kowalcowski, Pracownicy - podwładny. PWE U-11 1979 s.341</p>			3-6
3.	<p>L. Urwick, ... najwyższymi szczeblami kierowania powinno być podporządkowanych ... Źródło: St. Kowalcowski, Pracownicy - podwładny. op.cyt. s.341</p>			4
4.	<p>G.E. Slesinger i inni autorzy radzieccy Źródło: G.E. Slesinger, Racjonalna organizacja uprzedmiotowego труда, Moskwa 1966, s.43</p>			5-6
5.	<p>V.A. Graicunas Źródło: St. Kowalcowski, Pracownicy - podwładny, op.cyt. s.343</p>			5

CHARAKTERYSTYKA STRUKTURY PŁASKIEJ I SMUKŁEJ

Rodzaj struktury	
Płaska	Smukła
Najważniejsze cechy	
Mala liczba szczebli	Duża liczba szczebli
Duża rozpiętość kierowania	Mala rozpiętość kierowania
Mala częstotliwość kontaktów kierownika z podładnymi	Duża częstotliwość kontaktów kierownika z podładnymi
Kwalifikacje podładnych muszą być wysokie	Kwalifikacje podładnych niekoniecznie muszą być wysokie
Stosunkowo krótkie kanały przesyłania informacji	Stosunkowo długie kanały przesyłania informacji
Niewielka możliwość zmniejszenia informacji	Duża możliwość zmniejszenia informacji

Źródło: Kazimierz Ziśniowicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, PWN Warszawa-Poznań 1984, s.51





1247